

Kertapalkitsemiskokeilun toteutumisen tilastollinen arviointi jaon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta

Teija Aalto

Tekijä(t) Teija Aalto	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kertapalkitsemiskokeilun toteutumisen tilastollinen arviointi jaon oikeudenmukaisuuden näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 72+12
<p>Kertapalkitseminen on joustava keino esimiehelle palkita työntekijöitä erinomaisesta odotukset ylittävästä työsuorituksesta. Eräässä valtiohallinnon alaisessa organisaatiossa pilotoitiin kertapalkitsemisen mallia vuonna 2018. Organisaatiossa on ollut vaikea palkita erinomaisia suorituksia palkkausjärjestelmän puitteissa. Palkitsemista haluttiin kehittää ja kertapalkitseminen nähtiin yhtenä ratkaisuna lisätä esimiesten mahdollisuuksia palkita hyviä suorituksia. Esimiehet saivat palkita kokeilun aikana työntekijöitä sovitun budjetin puitteissa joko henkilökohtaisella tai ryhmäpalkkiolla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla, miten kertapalkitsemisen kriteerejä käytettiin ja miten kertapalkkiot jakautuivat henkilöstön vaativuustason, suoriutumistason, iän ja sukupuolen suhteen. Tarkoituksena oli selvittää myös, vaikuttiko jokin näistä taustamuuttujista palkkion saamiseen, koska henkilöstön tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun suhteen on toivottavaa, että esim. ikä tai sukupuoli eivät vaikuttaisi palkkioiden jakamiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tilastollisena kokonaistutkimuksena. Tutkimusaineisto koottiin organisaation henkilöstöyksiköstä saadun henkilöstöaineiston pohjalta, johon lisättiin halutut tausta- ja tutkimusmuuttujat, joko henkilötiedoista poimimalla tai laskemalla muuttuja erikseen matemaattisilla kaavoilla. Muuttujien suhdetta palkkion saamiseen analysoitiin Excelissä laadittujen kuvaajien ja taulukoiden pohjalta. SPSS-tilasto-ohjelmalla analysoitiin palkkion saamisen ja eri muuttujien välistä riippuvuutta ja tilastollisia eroja eri osaryhmissä.</p> <p>Tulosten perusteella kertapalkitsemiskriteereistä käytetyin oli onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä. Isompia ryhmiä palkittiin erityisesti kulukorvauksena annettulla ryhmäpalkkiolla, kun taas pienempiä muutaman hengen tiimejä palkittiin enemmän rahana maksetulla ryhmäpalkkiolla. Kertapalkitsemiskokeilu toteutui tämän tutkimuksen perusteella tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. Sillä, kuuluiko henkilö mihin vaativuustasoon, ei ollut riippuvuutta palkkion saamiseen. Palkkiot myös jakautuivat samalla tavalla vaativuustasoihin, kuin miten ne jakautuvat organisaatiossa yleensä. Sen sijaan niistä, joilla oli palkkausjärjestelmässä määritetty korkeampi suoriutumistaso, oli myös suurempi osuus kertapalkkion saajia. Myös niistä, joilla kokeilujakson aikana oli suoriutumistaso noussut, oli suurempi osuus kertapalkkion saajia. Tämän tuloksen takana nähtiin vaikuttavan sen, että kertapalkitsemiskriteerit ja henkilökohtaisen suoriutumisenarvioinnin kriteerit olivat pitkälti samat. Palkkion antaminen ja hyvä suoriutumistaso olivat siitä syystä odotettavasti yhteydessä toisiinsa. Suoriutumistason ja palkkion saamisen välillä ei osoitettu olevan kuitenkaan tilastollista riippuvuutta. Iän ja sukupuolen suhteen palkkion saaneet jakautuivat myös melko samalla tavalla kuin henkilöstö jakautuu näiden muuttujien suhteen muutenkin. Naiset saivat kuitenkin kertapalkkion hieman useammin kuin miehet. Riippuvuutta iän ja sukupuolen sekä palkkion saamisen suhteen ei osoitettu olevan.</p>	
Asiasanat palkitseminen, kertapalkitseminen, pikapalkitseminen, nopea palkitseminen, erikoispalkkiot, valtion palkkausjärjestelmä, aineellinen palkitseminen, oikeudenmukaisuus, SPSS	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät.....	4
3	Palkitseminen yrityksen menestystekijänä.....	8
3.1	Palkitseminen ennen, nyt ja tulevaisuudessa	10
3.2	Kertapalkitseminen	12
4	Palkitsemisen vaikutukset	18
4.1	Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa.....	18
4.2	Ryhmäpalkkioiden rahallinen ja symbolinen merkitys.....	21
4.3	Rahallisen palkitsemisen vaikutukset innovatiivisessa työssä	24
4.4	Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen merkitys.....	27
5	Tutkimus kertapalkitsemiskokeilun toteutumisesta kohdeorganisaatiossa	29
5.1	Palkitsemisen haasteet kohdeorganisaatiossa.....	32
5.2	Palkitsemisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa	34
5.3	Kertapalkitsemismallin pilotointi	36
5.4	Palkitsemisen toteutumisen arviointi	36
6	Tutkimustulokset	37
6.1	Palkitsemiskriteerit	40
6.2	Vaativuustason yhteys kertapalkkion saamiseen ja palkkion suuruuteen	42
6.3	Henkilökohtaisen suoriutumistason yhteys kertapalkkion saamiseen	47
6.4	län yhteys kertapalkkion saamiseen.....	56
6.5	Sukupuolen yhteys kertapalkkion saamiseen.....	59
6.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	61
7	Johtopäätökset ja oman oppimisen arviointi.....	63
	Lähteet	69
	Liitteet.....	

1 Johdanto

Opinnäytetyöni lähtökohtana toimi työnantajani tarjoama aihe henkilöstöjohtamiseen ja palkitsemiseen liittyen. Palkitsemista haluttiin kehittää kyseisessä organisaatiossa joustavampaan suuntaan. Organisaatiossa on käytössä palkkausjärjestelmä, joka on sovellus valtion palkkausjärjestelmästä (vpj) ja se perustuu henkilön tehtäväkuvan vaativuuden määrittelyyn ja suoriutumisen arviointiin. Järjestelmän ongelmana on ollut se, että sen kautta on ollut vaikeaa palkita erityisen hyvistä työsuorituksista, koska henkilöstöbudjettia on leikattu viimeisen vuosikymmenen aikana toistuvasti eikä jaettavaa nimenomaan henkilökohtaisen suoritusosan palkanosiin liiemmin ole. Vaikka henkilökohtainen suoriutuminen olisikin parantunut merkittävästi esimiehenkin mielestä, ei osastojen ja yksiköiden antamista suoriutumispistekeskisarvoista voi poiketa juurikaan. Palkkabudjetin ollessa tiukka organisaation täytyy pyrkiä muilla keinoin huomioimaan ja kannustamaan työntekijöitään suoriutumaan tehtävistään motivoituneesti ja tuloksellisesti.

Organisaatio halusi antaa esimiehille mahdollisuuden palkita hyviä yksilö- ja ryhmäsuorituksia erillään palkkausjärjestelmästä ja johto päätti pilotoida ns. kertapalkitsemisen mallia vuoden 2018 aikana. Kokeilun päätteeksi haluttiin selvittää palkkiokokeilun onnistumista mm. haastatteleamalla esimiehiä. Kertapalkitsemisen toteutumisen arviointiin liittyen sovimme lopulta, että teen opinnäytetyönäni tilastollinen analyysin, jossa selvitän, miten esimiehet käyttivät etukäteen sovittuja kertapalkitsemisen kriteerejä ja miten myönnetyt kertapalkkiot jakautuivat henkilöstön kesken oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon näkökulmasta, eli tarkoitus oli selvittää, vaikuttiko jokin henkilöön liittyvä muuttuja palkkion saamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ylipäänsä kertapalkitsemisen läpinäkyvyyttä ja tarjota tilastomenetelmillä tutkittua tietoa sekä johdon että henkilöstön käyttöön ja palkitsemisen kehittämistyöhön.

Kertapalkitsemisen ajatuksena yleisesti ajatellen on työntekijän erityisen hyvän työsuorituksen huomioiminen tai esimerkillisestä organisaation yhteisen edun hyväksi toimimisesta palkitseminen ja kiittäminen joko rahapalkkiolla tai tilanteeseen sopivalla symbolisella tavalla. Palkkio tuntuu mukavalta ja viestii arvostuksesta. Kertapalkitsemisen kokeilujakso oli kohdeorganisaatiossa askel kohti joustavampaa tulokseen ja suoriutumiseen konkreettisesti sidottua palkitsemista, josta muissakin valtion organisaatioissa ollaan yhä enenevämmiin kiinnostuneita. Palkitsemisen on oltava yhteensopiva organisaation arvojen, strategian ja tavoitteiden kanssa, mikä on tärkeää ottaa huomioon myös kertapalkitsemismallia suunnitellessa.

Palkitsemisen merkitystä strategisessa johtamisessa on tutkittu ja se on selkeästi yksi tärkeimmistä välineistä henkilöstöjohtamisessa, koska henkilöstön kannustava ja oikeudenmukainen palkitseminen tehdystä työstä on oleellinen työmotivaatioon ja yritysimageeseen liittyvä tekijä. Parhaimmillaan palkitseminen viestii arvostuksesta ja kiitoksesta ja lisää sitä kautta henkilöstön sitoutumista työnantajaansa ja näiden lisäksi palkitsemisen ja tehdyn työsuorituksen koetaan olevan kytköksissä toisiinsa. Palkitsemisen täytyy toimia Anna Ylikorkalan sanojen mukaan kuin ”tukkijoen esteetön uittoväylä”, joka takaa sen, etteivät tukit ajaudu tiehensä tai mene karikoille. Myös henkilöstön palkitsemisessa tavoitteena pitäisi olla ”hyvä virtaus ja esteettömyys ja sen eteen on tehtävä töitä, kuten uittoväylän rakentamisessakin”. Palkitsemistutkijat ovat käyttäneet paljon sanaa rämettyminen, millä tarkoitetaan sitä, että palkitsemisjärjestelmät näivettyvät ja menettävät tarkoituksensa, jos niitä ei pidetä ajan tasalla. Tällöin palkitseminen saattaa nousta isännän asemaan ja palkitsemisperusteille viitataan kintaalla ja kehitetään tilalle omia järjestelmiä. (Ylikorkala, Hakonen A., Hakonen N. & Hulkko-Nyman 2018, 13-14.) Strategisesta palkitsemisesta ei voi tällöin puhua.

Yksinomaan kertapalkitsemiseen liittyvä tutkimus näyttää olevan melko olematonta, joten tämän opinnäytetyön viitekehys rakentuu siitä, mitä on strateginen palkitseminen ja mitkä tekijät vaikuttavat palkitsemisen toimivuuteen. Määrittelen kertapalkitseminen kirjallisuudesta ja ajankohtaisista nettiartikkeleista saadun tiedon avulla. Käsittelem teemoja, jotka mielestäni liittyvät läheisesti tähän kertapalkkiokokeiluun: palkitsemisen oikeudenmukaisuus, palkitsemisen vaikutukset yksilön ja ryhmien motivaatioon, palkitsemisen merkitykset yksilön näkökulmasta, palkitseminen esimiehen työkaluna, palautteen antaminen ja palkitsemisen kehittäminen. Näistä teemoista löytyy paljon tutkittua tietoa ja erityisesti palkitsemistutkimus Aalto-yliopistossa on ollut merkittävää ja siihen viitataan paljon palkitsemisen aihepiiriin teoksissa. Aalto-yliopiston palkitsemiseen liittyvä tutkimustieto pohjautuu sekä suomalaiseseen että kansainväliseen tutkimukseen, mikä lisää mielestäni kyseisten tutkimusten uskottavuutta. Siitä syystä en ole tässä työssä erityisemmin etsinyt tutkimustietoa ulkomaisista lähteistä.

Tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutuminen kertapalkitsemisessa on haasteellista, koska jos hyvät suoritukset ja niistä johdetut palkkiot vain ovat sattumalta osuneet enemmän toisen sukupuolen edustajille tai tietyn ikäisille henkilöille, onko palkitseminen ollut epätasa-arvoista? Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609) edellyttää 6 §: sään, että työnantaja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609). Jos siis palkitseminen suosii selkeästi vain tietyn sukupuolen edustajia, voidaan se nähdä

lainvastaiseksi toiminnaksi ja eittämättä siitä voi aiheutua kitkaa työyhteisössä. Tämän lisäksi hiljattain säädetty yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) edellyttää työnantajan huolehtivan ihmisten yhdenvertaisesta kohtelusta ja siitä, että ketään ei syrjitä esim. iän perusteella. Yhdenvertaisuuslain 3 luvun 10 §:n mukaan välitöntä syrjintää on se, jos jotakuta kohdellaan henkilöön liittyvän syyn perusteella epäsuotuisammin kuin jotakuta muuta on kohdeltu vertailukelpoisessa tilanteessa (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014). Jos esimerkiksi tässä kohdeorganisaatiossa kertapalkkiot kohdentuisivat selkeästi tietyn ikäisille verrattuna muihin ikäryhmiin, voisi syntyä epäily syrjinnästä.

Tasa-arvolain (8.8.1986/609) 6b §:ssä (30.12.2014/1329) säädetään palkkakartoituksesta, jonka avulla selvitetään mahdolliset perusteettomat palkkaerot. Jos selkeitä palkkaeroja tulee esiin vaativuus- tai tehtäväryhmittäisessä tai muulla perusteella muodostettujen ryhmien tarkastelussa, työnantajan on selvitettävä syyt ja perusteet niihin. Jos palkkaeroille ei ole esittää hyväksyttävää syytä, on työnantajan ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin. Todistustaakka on tärkeä huomioida lakiin vedottaessa. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.) Laissa mainitaan palkkakartoituksen tekeminen ”muulla perusteella muodostetuista ryhmistä”, joista voisi olla kysymys tässä tutkimani organisaation kertapalkitsemiskokeilun palkittujen henkilöiden ryhmässä. Tämä tutkimukseni liittyy tavaltaan tähän Tasa-arvolain edellyttämään palkkakartoitukseen, tosin mitään epäilyä syrjinnästä tai suosimisesta ei ollut, vain ylipäänsä kiinnostus kertapalkitsemisen pilotoinnin toteutumisesta ja tavoitteena oli avoimuuden lisääminen ja tiedon tarjoaminen päätöksenteon tueksi.

Esimiehen on oltava siis valppaana palkitsemisen aiheuttamien mahdollisten epäoikeudenmukaisuustekijöiden suhteen. Tärkeä kysymys palkitsemisessa on, saako siinä näkyä eroja vai annetaanko mieluummin tasan kaikille? Aiheuttaako tasajako kuitenkin kitkaa, koska joku kokee, että olisi ansainnut enemmän, koska teki enemmän kuin muut? Synnykö ryhmäpalkkioiden kohdalla harmitusta joidenkin henkilöiden vapaamatkustamisesta toisten uurastuksen siivellä? Palkitseminen voi herättää voimakkaita tunteita - tutkimusten mukaan ei kuitenkaan aina palkkion suuruuden tai sen saamatta jäämisen - vaan erityisesti mm. johdon menettelytapojen takia. Niiden täytyy olla oikeudenmukaisia ja läpinäkyviä.

2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoitettava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tämä opinnäytetyö on kuvaileva, koska siinä etsitään tarkkoja kuvauksia jostain tilanteesta ja siinä dokumentoidaan ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Selittävässä tutkimuksessa yritetään tunnistaa todennäköisiä syy-seuraussuhteita, mihin ei tämä tutkimus ihan yllä käyttämilläni menetelmillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138-139.)

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimusosion lähtökohtana toimi kohdeorganisaation eri yksiköissä jaettujen kertapalkkioiden tiedoista kertynyt lomakeaineisto. Kukin yksikönpäällikkö jakoi kertapalkkiot henkilöille, jotka hänen mielestään sellaisen ansaitsivat. Kertapalkkiotiedot kirjattiin lomakkeelle, jonka yksikönpäällikkö allekirjoitti ja toimitti henkilöstöyksikköön. Kuhunkin lomakkeeseen oli kirjattu palkitun henkilön nimi, yksikkö, osasto, onko kyseessä henkilökohtainen vai ryhmäpalkkio, annettu palkkiosumma, palkitsemisen viisi eri kriteeriä, joista esimies on rastinnut ne kriteerit, jotka sopivat kyseisen henkilön suoritukseen ja jonka johdosta palkkio on jaettu. Lomakkeen lopussa oli avoin tekstikenttä, johon esimies oli voinut myös vapaasti muotoilla sanalliset perustelut palkkion antamiselle.

Kertapalkkiokokeilu alkoi 1.4.2018 ja palkitsemisaikaa oli 30.11.2018 asti. Tutkimukseen haluttiin kaikki palkitut, eli tein kokonaistutkimuksen, koska siten tutkimus kattaa kaikki annetut palkkiot ja antaa paremman kuvan kertapalkitsemisen toteutumisesta. Palkkiopäätösten lomakeaineisto toimitettiin analysoitavakseni skannattuna sähköpostitse muutamissa erissä, ensimmäinen suuri erä tuli heinäkuun alussa (touko - kesäkuussa jaetut palkkiot) ja toinen marraskuun lopussa (heinä - marraskuussa jaetut palkkiot). Henkilökohtaisia palkkiopäätöksiä tuli yhteensä 206. Ryhmäpalkkiopäätöksiä, jotka maksettiin rahana, tuli yhteensä 24 ja kulukorvauksena maksettuja ryhmäpalkkiopäätöksiä yhteensä 20. Tutkimusaineisto analysoitiin joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 välillä ja tulosten raportointi valmistui tämän opinnäytetyön muodossa tammikuun lopussa 2019.

Palkitsemislomakeaineistosta haluttiin tutkia palkitsemisen toteutumista kvantitatiivisilla tilastomenetelmillä tiettyihin muuttujiin keskittyen.

Tämän opinnäytetyön keskeisin tutkimuskysymys on:

- Mitä henkilö- ja ryhmäpalkkioissa käytetyt palkitsemiskriteerit kertovat esimiesten arvostamista asioista ja toteutuiko palkitseminen oikeudenmukaisesti?

Tutkimuksen alakysymykset:

- Mitä palkitsemiskriteerejä käytettiin eniten ja mitä vähiten?
- Miten kertapalkkiot jakautuivat henkilöstön vaatavuustasojen, suoriutumistasojen, iän ja sukupuolen suhteen?
- Miten henkilön vaatavuusluokka, henkilökohtainen suoriutumistaso, ikä ja sukupuoli vaikuttivat kertapalkkion saamiseen ja kertapalkkion suuruuteen?

Näihin neljään aineistomuuttujaan - vaatavuustaso, suoriutumistaso, ikä ja sukupuoli - päädyimme siksi, että ne ovat kvantitatiivisesti mitattavia muuttujia ja niistä voi tehdä mahdollisesti päätelmiä palkkioiden jaon oikeudenmukaisuudesta. Tilastoimalla palkitut ja palkkiotta jääneet näiden muuttujien suhteen voidaan nähdä konkreettisesti, miten palkkiot ovat jakautuneet. Mielenkiinnon kohteena oli, kohdistuivatko palkkiot palkkausjärjestelmän henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin mukaisesti jo muutenkin hyvin suoriutuville henkilöille tai erityisesti tietyn vaatavuustason henkilöstölle vai tasaisesti pitkin organisaatiota eri vaatavuus- ja suoriutumistasoissa. Voisi olettaa, että jos suoriutuminen on esimiehen mielestä parantunut ja alainen on saavuttanut hienosti työlle asetetut tavoitteet, voisi se johtaa helpommin nimenomaan henkilökohtaisen kertapalkkion saamiseen. Esimiehen on kertapalkkioiden kohdentamista miettiessään arvioitava palkkiokriteereitä ja päätettävä, kuka täyttää palkitsemisen ehdot. Voisi kuvitella, että samat ihmiset nousevat saavutuksensa myötä myös kertapalkkion saajiksi, jos suoriutumisen arviointi ja kertapalkkion jakaminen osuvat samaan ajankohtaan ja palkkiokriteereissä on myös paljon yhtäläisyyksiä suoriutumisen arvioinnin ja kertapalkkioiden välillä. Kiinnostavaa oli myös tutkia iän ja sukupuolen mukaista palkkion saaneiden jakaumaa ja selvittää, oliko niiden ja palkkion saamisen välillä mitään riippuvuutta, koska ne ovat tasa-arvoisuuteen ja yhdenvertaiseen kohteluun liittyviä tekijöitä.

Käytin tässä tutkimuksessa kvantitatiivisia tilastomenetelmiä, koska palkitsemisaineistossa oli paljon numeerisia tai luokiteltavissa olevia tietoja. Henkilöstöstä oli käytettävissä monia taustamuuttujatietoja, kuten osasto ja yksikkö, johon henkilö kuuluu sekä palvelusvuodet, joista voisi myös löytyä kiinnostavaa tilastoa mutta tutkimusta piti rajata, joten muuttujiksi valittiin ensinnäkin henkilön tehtävän vaatavuustaso (VT), suoriutumisen taso (ST), koska ne kuvastavat henkilön asemaa palkkausjärjestelmässä. Näiden lisäksi valittiin ikä ja sukupuoli, jotka ovat taustamuuttujia, joiden perusteella nähdään, suosiko palkitseminen tietyn ikäisiä tai tiettyä sukupuolta olevia.

Tietojen analysointiin käytin Exceliä ja IBM:n SPSS-tilasto-ohjelmaa. Organisaation henkilöstöyksiköstä saadusta Excel-pohjaisesta henkilöstöaineistosta rajattiin pois sellaiset

henkilöt, jotka eivät voineet olla kertapalkitsemisen piirissä. Aineistosta poistettiin täten esimiesasemassa olevat ja lepäävät työsuhteet, eli esim. virkavapaalla olevat henkilöt.

Tutkimusaineistoon otettiin mukaan seuraavat kuhunkin palkitsemisen piirissä olevaan henkilöön liittyvät **taustamuuttajat**:

- sukupuoli
- ikä
- saadun henkilökohtaisen palkkion €-määrä
- saadun rahana maksettavan ryhmäpalkkion €-määrä/hlö
- saadun kulukorvauksena maksettavan ryhmäpalkkion €-määrä/hlö
- Vaativuustaso (VT)
- Suoriutumistaso (ST) helmikuu 2018
- Suoriutumistaso (ST) toukokuu 2018
- Suoriutumistaso (ST) marraskuu 2018

Suoriutumisen tasosta (ST) otettiin tarkasteluun kolme eri ajankohtaa siksi, että voidaan vertailla ST-tasoa ennen kehityskeskustelukierroksen alkua (helmikuu), jonka aikana suurin osa arvioinneista tehdään, kierroksen jälkeistä tilannetta (toukokuu) ja vuoden lopun tilannetta (marraskuu). Analysoimalla kolmea eri ajankohtaa saatiin mahdollisimman kattava tieto henkilöstön ST-arvioinneista.

Aineistoon lisättiin itse laskettuja **tutkimusmuuttujia** erilaisilla ehdoilla, esim.:

Onko henkilö saanut minkä tahansa (tai ylipäänsä) jonkun kertapalkkion (ts. joko henkilökohtaisen tai ryhmäpalkkion tai molemmat)? (Kyllä/ei)

Onko henkilö saanut vain henkilökohtaisen kertapalkkion? (kyllä/ei)

Onko suoriutumisen arviointi tehty? (kyllä/ei)

Onko suoriutumisen taso noussut? (kyllä/ei)

Onko suoriutumisen taso laskenut? (kyllä/ei)

jne.

Tutkimuksessa eriteltiin palkitsemistiedot henkilökohtaisten kertapalkkioiden, rahana maksettujen ryhmäpalkkioiden ja kulukorvauksena maksettujen ryhmäpalkkioiden osalta erikseen. Päädyin palkitsemistietojen analysoimiseen ensinnäkin henkilökohtaisten kertapalkkioiden näkökulmasta mutta myös ylipäänsä jonkunlaisen kertapalkkion saamisen näkökulmasta, eli saiko henkilö kaiken kaikkiaan jonkun palkkion vai ei. Tällä arvelen olevan eniten vaikutusta sellaiseen oikeudenmukaisuuden kokemiseen, huomioitiinko henkilön suoriutumista ylipäänsä jollain lailla. Kaikista kertapalkkioista halusin eritellä nimenomaan henkilökohtaiset kertapalkkiot, koska ne saattaisivat olla eniten yhteydessä henkilön vaativuustasoon ja suoriutumistasoon verrattuna esim. ryhmäpalkkioihin, joissa esimies katsoo enemmän ryhmätoiminnan kokonaiskuvaa ja ryhmänjäsenien taustat voivat olla hyvin erilaiset. Tutkimustiedon perusteella henkilöt vertailevat itseään pääasiassa toisiin vertaistason työntekijöihin, mikä puoltaa sen tutkimista, miten vaativuustaso, suoriutumistaso, ikä

ja sukupuoli ovat yhteydessä palkkion saamiseen. Näin henkilöt voivat nähdä, miten he itse sijoittuvat kertapalkkioiden saamisessa muihin verrattuna.

Tärkeäksi koin ensimmäiseksi selvittää annettujen viiden eri palkitsemiskriteerin käyttöä. Esimiehet saivat rastia viidestä eri palkitsemiskriteeristä ne, jotka sopivat parhaiten kyseisen henkilön tai ryhmän suoritukseen, jonka ansiosta kertapalkkio annettiin. Palkitsemiskriteerit olivat:

1. Erityinen onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä
2. Erityinen onnistuminen sisäisessä tai ulkoisessa asiakastyössä
3. Organisaation sisäiset rajat ylittävä ja erityisen vaikuttava yhteistyö
4. Erityisen positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin
5. Merkittävä panostus laitoksen toiminnan, palvelujen tai toimintatapojen kehittämiseen

Annettujen palkitsemiskriteerien frekvenssit koostettiin erikseen

- a) henkilökohtaisten kertapalkkioiden
- b) rahana maksettavien ryhmäpalkkioiden ja
- c) kulukorvauksena maksettujen ryhmäpalkkioiden osalta

Palkkioiden jakautuminen selvitettiin laskemalla Excelissä frekvenssejä ja tunnuslukuja ja laatimalla kuvaajia havainnollistamaan jakaumia eri tilanteissa. Palkkioiden saamisen ja eri taustamuuttujien välistä yhteyttä tutkin tekemällä IBM SPSS:llä tilastollisia riippuvuustestejä, mm. ristiintaulukointia, Khiin neliötestiä, kontingenssikertoimen tulkintaa, Pearsonin korrelaatiota ja Mann Whitney'n riippuvuustestiä. SPSS:n käytössä erinomaisena apuna oli Pirjo Saaranen laatima SPSS-oppimateriaali (Saaranen 2017). Käyttämäni menetelmät kertovat, onko muuttujien välillä yhteyttä. Pearsonin korrelaatio on näistä informatiivisin, koska se kertoo myös riippuvuuden suunnan. Tosin tätä menetelmää ei voitu käyttää kuin pienessä osassa muuttujia. Muuttujat olivat joko nominaaliasteikollisia tai suhdeasteikollisia. Jos toinen muuttujista oli nominaaliasteikollinen, ei Pearsonin korrelaatiota voinut käyttää vaan piti tyytyä heikompiin testeihin, kuten Khiin neliötestiin. Mann Whitney-riippuvuustestiä käytin osoittamaan, onko suoriutumistason ja palkkion saamiseen liittyvien muuttujien osaryhmien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja. Monenlaisia muuttujapareja oli mahdollista analysoida mutta ne eivät olleet välttämättä tutkimuksen kannalta kiinnostavia ja merkityksellisiä.

3 Palkitseminen yrityksen menestystekijänä

Palkitseminen on yksi vaikuttavimmista johtamisen välineistä. Sen kautta viestitään siitä, millaisia asioita organisaatiossa arvostetaan ja sen avulla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisen keinoilla voidaan kannustaa esimerkiksi parempaan asiakaspalveluun, sisäiseen yhteistyöhön, tiedon jakamiseen tai toimintatapojen ja osaamisen kehittämiseen. Palkitsemalla saadaan yksilöiden ja ryhmien hyvät suoritukset näkyviksi ja se vahvistaa innostusta ja motivaatiota. Palkitsemisella voi kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia, kuten kateus ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, siipeily, osaoptimointi, kustannusten kasvaminen ja toiminnan kehittämisen vaikeutuminen. (Ylikorkala, A., Hakonen A., Hakonen N.& Hulkko-Nyman K. 2018, 14. & 21.)

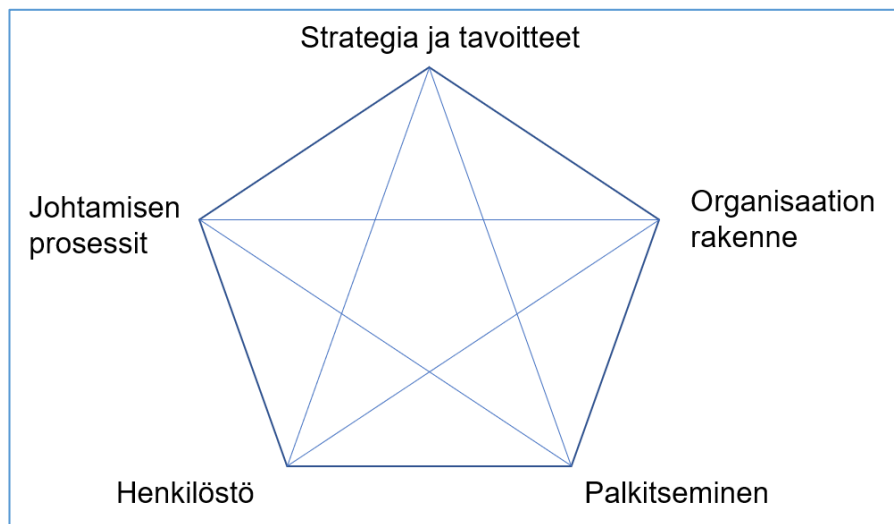
Niilo Hakonen, Anu Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman ja Anna Ylikorkala (2014) puhuvat palkkausjärjestelmän ns. rämettymisestä eli siitä, että järjestelmää aletaan käyttämään tarkoituksensa vastaisesti. Järjestelmän idea vesittyy, jos palkkaporrastus ei toimi. Kukin yksikkö soveltaa omia sääntöjään palkitsemisessa, koska pelisäännöt ovat epäselvät. Palkkorotuksia junaillaan vaihtamalla tehtävänimikkeitä, vaativuusarviointeja katsotaan läpi sormien yläkanttiin eikä ohjeista muuten vain piitata korotuksia jaettaessa. Palkkausjärjestelmän puutteita on ehkä yritetty vuosien saatossa korjata erilaisilla lisillä ja kytkennöillä, eikä siitä silti tule toimivaa. (Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko, K. & Ylikorkala A. 2014, 285.)

Pfefferin (1998), (teoksessa Robinson (2006 33), mukaan hyvin menestyneitä organisaatioita yhdistävät seuraavat tekijät:

- turvatut työsuhteet
- onnistuneesti valitut työntekijät
- tiimityö ja hajautettu johtaminen
- korkeat palkat, joihin on lisätty tulokseen pohjautuvia kannustavia elementtejä
- kattava koulutus
- matala hierarkia
- kehittyneet viestintätavat ja tiedon jakaminen

Palkitseminen on siis yksi yrityksen menestystekijöistä. Henkilöstö on organisaatioissa usein merkittävin voimavara ja henkilöstökustannuksista muodostuu monilla aloilla suurin kustannuserä yrityksen toiminnassa, joten palkitsemisen vaikutuksia pitäisi pystyä arvioimaan, jotta yritys saa palkkarahoille vastinetta hyvän tuloksen ja tyytyväisten ja motivoituneiden työntekijöiden muodossa. (Viitala 2013, 148.)

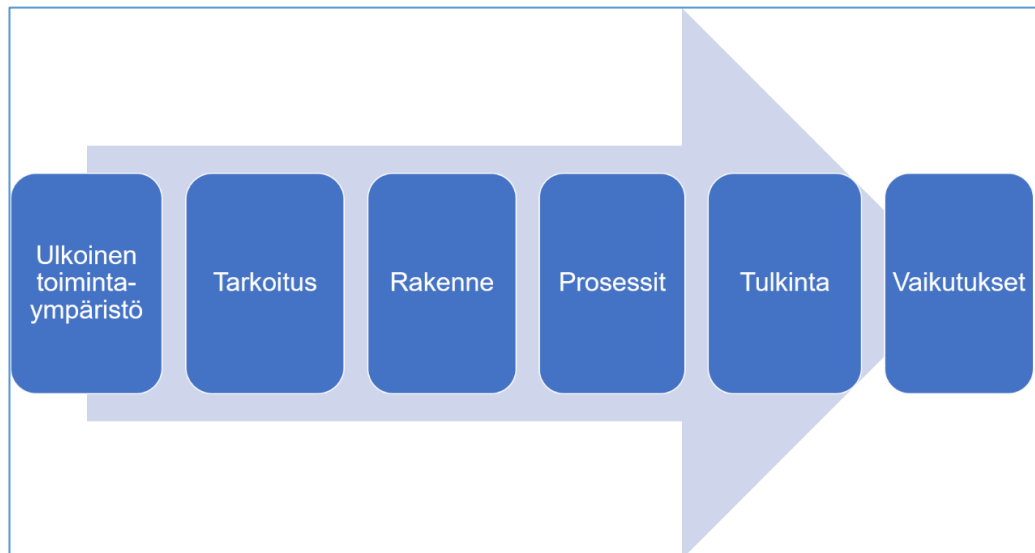
Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan yrityksen pyrkimistä menestyä palkitsemiseen liittyvien valintojen avulla siten, että niillä pyritään erottumaan joukosta ja parantamaan yrityksen kilpailukykyä. Oleellista strategisessa palkitsemisessa on, että mm. organisaation toimintastrategia on yhteensopiva palkitsemiseen liittyvien valintojen kanssa. Edward E. Lawlerin (2003, teoksessa Ylikorkala ym. 2018, 20-21.) mukaan yrityksen liiketoimintastrategian, organisaatorakenteen, johtamisprosessien ja henkilöstön odotusten ja arvojen keskinäinen yhteensopivuus ja tasapaino määrittävät palkitsemisjärjestelmän toimivuuden. Hän loi ns. timanttimallin kuvaamaan tätä yhteensopivuutta (Kuvio 1). Yrityksen kilpailuetu ei synny sillä, että palkitseminen hoidetaan samalla tavalla kuin muutkin tapaavat tehdä, vaan yrityksen on sovittava palkitseminen juuri sen omien strategisten tavoitteiden saavuttamista tukevaksi. Jos yksikin näistä Lawlerin mainitsemista timanttimallin tekijöistä hiertää yrityksen toiminnassa, ei parasta mahdollista menestystä ole luvassa. (Hakonen A. & Nylander 2015, 14.; Kauhanen 2012, 102.; Ylikorkala ym. 2018, 20-21.)



Kuvio 1. Lawlerin näkemys (2003) palkitsemisen yhteensopivuudesta organisaation toimintaan (Ylikorkala ym. 2018, 21.)

Anu Hakonen ja Minna Nylander (2015) ovat koostaneet yhteenvedon palkitsemisen toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä, jotka on esitetty kuviossa 2. Hyvin toimiva palkitseminen edellyttää ensinnäkin, että palkitsemisen taustalla vaikuttava *ulkoinen toimintaympäristö* on otettu huomioon. Siihen liittyvät kulloinkin vallitseva taloustilanne ja ”johtamisen eetos”.

Lisäksi lainsäädäntö ja työehtosopimukset ohjaavat palkitsemiskäytäntöjä. Toiseksi palkitsemisella täytyy olla jokin *tarkoitus* eli organisaation on oltava selvillä siitä, miksi jokin järjestelmä tai palkitsemistapa on käytössä ja mitä sillä tavoitellaan. Palkitsemista ohjaavat myös ”parhaat käytännöt” eli palkitsemistavat, joita tietyillä aloilla oletetaan käytettävän. Palkitsemisen on oltava myös yhteensopiva organisaation arvojen, strategian, tavoitteiden ja henkilöstön odotusten kanssa. Hyvin toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on mietitty ja



Kuvio 2. Palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen ym. (2015, 14.) kuviosta mukailten)

selkeä *rakenne* eli kuvaus palkitsemisen kokonaisuudesta ts. eri palkitsemistapojen pale-tista. Lisäksi palkitsemisen *prosessit*: päätöksenteko, kehittämistyö ja esimiesten tapa so-veltaa järjestelmää johtamistyössään ovat keskeisiä tekijöitä palkitsemisen toimivuudessa. Tähän osa-alueeseen liittyvät mm. johdon menettelytapojen johdonmukaisuus ja tapa tie-dottaa palkitsemisasiosta. Lopulta henkilöstön *tulkinta* on se osa palkitsemisen toimivuu-nessa, joka johtaa palkitsemisen vaikutuksiin työssä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja kannustavuus määrittävät palkitsemisen vaikutukset, jotka näkyvät toiminnan tasolla ja tyytyväisyydessä. Palkitsemisen toimivuus eli miten palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan, riippuu siis kaikista edellä mainituista tekijöistä. (Hakonen ym. 2015, 13-15.)

3.1 Palkitseminen ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Suomalaisten yritysten ja organisaatioiden palkitsemisen taustalla vaikuttavat entistä laa-jemmat työelämän muutokset: globalisaatio, väestön ikääntyminen ja teknologian nopea kehittyminen. Nämä ilmiöt ovat johtaneet kilpailun kiristymiseen, tehokkuusvaatimusten kovenemiseen, elinkeinorakenteen muuttumiseen ja kilpailemiseen osaavasta työvoi-masta. Työn tekemisen tavat muuttuvat, paikallinen sopiminen lisääntyy ja kansainvälisty-minen jatkuu yrityksissä. Myös henkilöstön johtamisen tavat ovat muuttuneet ja siten myös palkitsemisperusteet ja -tavat muuttuvat monipuolistumalla ja yksilöllistymällä. (Sis-tonen 2008, 217.)

Matti Vartiainen kuvaa Anu Hakosen ja Minna Nylanderin teoksessa Palkitseminen ihmis-ten johtamisessa palkitsemisjärjestelmien kehittymistä viimeisen vuosisadan alusta tähän päivään asti. Sata vuotta sitten palkitsemisessa hallitsivat teollisilla toimialoilla urakka- ja

palkkiopalkat, joita käytettiin yleisesti aina n. 1950-luvulle asti. Sen jälkeen palkitsemisessa on siirrytty hitaasti edeten työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin perustuviin palkitsemistapoihin. Näiden lisäksi yksilön aikaansaannoksiin perustuvat koko henkilöstöä koskevat tulospalkkaustavat alkoivat yleistyä 1980-luvulla ja niiden käyttö on lisääntynyt aina 2010-luvulle asti. Palkkojen perustana ovat nykyään yleisesti työn vaativuus, työsuoritus (henkilön pätevyys) ja aikaansaannos eli tulos. Palkitsemistavat ovat monipuolistuneet ja palkitseminen nähdään nykyään kokonaisuutena – kannustavina ja palkitsevina tekijöinä nähdään tässä kokonaisuudessa rahapalkan ja muiden aineellisten palkkioiden lisäksi erilaiset aineettoman palkitsemisen muodot, kuten koulutus, arvostus ja palaute. (Vartiainen, teoksessa Hakonen ym. 2015, 87.)

Palkitsemisen sanastossa on tapahtunut muutoksia, jotka kuvastavat myös asenteiden muutosta. Aiemmin palkitsemista leimasivat termit palkkahallinto, palkkapolitiikka, palkkatekniikka. Tällaisen kylmän hallintokielen tilalle on tullut merkityksellisempiä käsitteitä: kokonaispalkitseminen, palkkausjärjestelmä ja strateginen palkitseminen. (Hakonen, N. ym. 2014, 19.)

Suomessa pitkään vallinnut palvelusvuosiin liittyvä palkitsemisen peruste, ”Mitä pidempään olet ollut töissä yrityksessä, sitä parempaa palkkaa ansaitset”, on vähitellen katoamassa oleva palkitsemiskäytäntö. Sistonen toteaa, että pitkä työkokemus ja palvelusvuodet samassa yrityksessä eivät ole suorassa yhteydessä osaamiseen ja suoriutumiseen. Yleensä kokemuksen myötä tulee myös osaamista ja näkemystä mutta ikävuodet voivat tuoda mukanaan myös negatiivisena piirteenä muutosvastarintaa ja haluttomuutta kehittää omaa osaamistaan. Palkitsemisen tulisikin aina perustua tehtävän vaativuuteen, osaamiseen ja suoriutumiseen. Palkitseminen ei saa perustua suorituksen kannalta merkityksettömiin tekijöihin kuten ikään, palvelusvuosiin tai sukupuoleen. (Sistonen 2008, 218.)

Sistosen mukaan suomalaisten yritysten palkitsemisessa on ongelmana se, että hyvin suoriutuvan ja huonommin suoriutuvan työntekijän välinen ero palkitsemisen kokonaisuudessa on hyvin pieni, vain muutaman prosenttiyksikön verran. Tulevaisuuden tavoitteilana on hänen mukaansa luoda selkeämpää pesäeroa hyvin ja huonommin suoriutuvan välillä. Tällä on siten merkitystä suomalaisten organisaatioiden kilpailukyvyille globaaleilla markkinoilla. (Sistonen 2008, 218-219.) Kyvykäs johtaja osaa erotella hyvät ja huonot suoritukset objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti ja saa suorituseron näkymään palkitsemisessa siten, että hyvästä suorituksesta palkitaan enemmän. Palkitsemisen on oltava kuitenkin oikeudenmukaista eli samantasoisesti suoriutumisesta on maksettava samantasoisesti. (Sistonen 2008, 232.)

Palkitsemisen nousevina trendeinä ovat yksilöllisyys ja joustavuus. Roosa Kohvakka toteaa Anna Väreän artikkelissa (2018) Mandatum Lifen verkkosivun artikkelissa, että keran vuodessa pidetyt kehityskeskustelut eivät vastaa nykypäivänä etenkin nuorten työntekijöiden odotuksia palkitsemisesta. Organisaation on oltava perillä jatkossa yhä enemmän kilpailijoiden tarjoamista palkitsemismuodoista sekä kunkin työntekijän henkilökohtaisista kiinnostuksen kohteista. Joustavuuden tarve syntyy siitä, että raha ei motivoi kaikkia samalla tavalla. Vahvasti tuloshakuisten työntekijöiden kohdalla tulospalkkio toimii hyvin ja tulospalkkiot ovat sen takia taloudellisesti kannattava palkitsemismuoto. Palaute on tärkeää esimerkiksi nuorille työntekijöille ja sitä halutaan saada nopeasti. Nuoret arvostavat myös palkkauksen läpinäkyvyyttä ja urakehitystä. Yrityksen kannattaa siis panostaa sellaisiin palkitsemismuotoihin, jotka sen henkilöstöä oikeasti motivoivat. Palkitsemisen toiveita voi selvittää työntekijältä jo rekrytointivaiheessa. (Kohvakka, artikkelissa Väre 2018.)

Henkilön elämäntilanne voi vaikuttaa ratkaisevasti palkitsevuuden kokemukseen. Jossain elämänvaiheessa voi olla rahaa enemmän merkitystä työajan joustoilla ja toisessa vaiheessa esimerkiksi osaamisen kehittämismahdollisuuksilla. Vapaa-ajan arvostuksen lisääntyminen näkyy myös yhtenä selvänä nykypäivän trendinä, joka vaikuttaa palkitsemisen kehittämiseen. Matkat ja elämykset ovat nykyään varteenotettavia palkitsemistapoja etenkin aloilla, joissa on raivokasta kilpailua osaajista. Työntekijöitä palkitaan yritysbrändiin sopivilla bonuksilla, matkoilla ja hulpeilla elämyksillä, jotka myös viestivät siitä, millaisia työntekijöitä joukkoon halutaan. (Väre 2018.)

Olenainen muutos työntekemisen tavoissa on tällä vuosikymmenellä ollut etätöiden mahdollistuminen. Teknologian ansiosta työtä voi tehdä jopa ulkomailta käsin tai työtä voi rytmittää omien harrastusten mukaan. (Väre 2018). Etätö voidaan kokea itsessään palkitsevana. On tutkittu, että etätöntyöntekijät ovat sisäisesti motivoituneempia kuin toimistolla työskentelevät, sillä heitä motivoivat palkkioiden sijaan työn ilo. Etätö voi tyydyttää itsemääräämisoikeuden ja autonomian tarvetta, mikä on omiaan lisäämään työmotivaatiota. (Griep 2017, 27., 41., 108.-110.)

3.2 Kertapalkitseminen

Kertapalkitsemisesta puhutaan eri tietolähteissä eri nimityksillä. Kertapalkitsemisesta puhuttaessa olen törmännyt mm. seuraaviin käsitteisiin, joilla on tarkoitettu käytännössä samaa asiaa: kertapalkitseminen, nopea palkitseminen, pikapalkitseminen, erikoispalkkiot. Niillä kaikilla on tarkoitettu poikkeuksellisen hyvästä työsuorituksesta palkitsemista aineellisesti tai aineettomasti välittömästi työsuorituksen jälkeen tilanteeseen sopivalla tavalla.

Kertapalkitseminen on lyhyelle aikavälille asetettu esimiehen ja johdon joustava ja nopea keino huomioida ja kiittää työntekijää hyvin suoritetusta työstä. (Hakonen ym. 2015, 33; Hakonen, N. ym. 2014, 188-189.) Kertapalkitseminen kuuluu kuukausipalkkaa täydentäviin lyhyen aikavälin palkitsemistapoihin. Lyhyen aikavälin kannustimissa tavoitteet on asetettu enintään vuoden mittaiselle jaksolle. Tyypillisiä lyhyen aikavälin kannustimia ovat tulos- ja voittopalkkiot sekä kertapalkkiot. Pitkän aikavälin kannustimissa aikajänne on pidempi ja niiden on tarkoitus sitouttaa organisaatioon. Pitkän aikavälin kannustimia voivat olla erilaiset osakepohjaiset järjestelmät sekä henkilöstörahasot. Pidemmällä aikavälillä vaikuttavat myös tietyt aineettomat tekijät, kuten työn sisällön mielekkyys, työyhteisön ilmapiiri ja johtamistapa. (Hakonen ym. 2015, 33.)

Anna Ylikorkala toteaa Maria Korteilan kirjoittamassa artikkelissa *Mandatum Lifen* verkkosivuilla, että ”on hyvin vaikea keksiä organisaatiota, johon kertapalkitseminen ei sopisi”. Sekä yksityinen että julkinen sektori ovat olleet yhä kiinnostuneempia käyttämään kertapalkitsemista muun palkitsemisen rinnalla. Ylikorkala toteaa, että kertapalkitsemisjärjestelmän kehittämistarve syntyy usein siitä, että tulospalkkiojärjestelmää on tarve muuttaa. Työ muuttuu monissa yrityksissä yhä enemmän projektiluontoiseksi, jolloin tavoitteiden asettaminen vaikeutuu. Tavoitteilla on tapana muuttua vuoden mittaan tai mahdollisesti niitä on mahdotonta määrittää ennakkoon. (Ylikorkala, artikkelissa Korteila 2015.) Tulospalkkauksen vuosittaiset tulosbonukset ja palkkiorahasot säilyttävät kuitenkin yhä pintansa mutta kertapalkitsemisjärjestelmä sopii niiden rinnalle (Korteila 2015). Huomioitavaa tulospalkkioiden kohdalla on, että vuosittain toistuvasti saatava tulosbonus ei aina motivoi ja se voi johtaa myös laskelmointiin siitä, miten paljon kannattaa panostaa työsuoritukseen. Sen sijaan hyvän työsuorituksen huomioiminen välittömästi suorituksen jälkeen on palautetta, joka tuo hyvän mielen, Anu Hakonen, Aalto-yliopiston tutkijatohtori toteaa samaisessa Korteilan artikkelissa. (Hakonen A., artikkelissa Korteila 2015.) Oleellista tulospalkkioihin verrattuna kertapalkitsemisessä on nopeus eli se, että se tapahtuu välittömästi tai mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen tai työpanostuksen jälkeen. Toinen ero tulospalkkioihin tulee palkkioiden kustannuksista. Kertapalkkiot ovat yleensä varsin pieniä tulospalkkioihin verrattuna. Tärkeintä on saada aito tunnustus tehdystä hyvästä työstä ja se, että palkkio sopii työyhteisön kulttuuriin, ei niinkään palkkion suuruuden korostaminen. (Hakonen ym. 2015, 33; Hakonen, N ym. 2014, 188-189; Korteila 2015.)

Reagoimalla työntekijän erinomaiseen suoriutumiseen organisaatio voi viestiä minkälaisia työsuorituksia se odottaa ja millaisia työtapoja se arvostaa. Palkitseminen vaikuttaa parhaiten, kun se annetaan mahdollisimman pian onnistumisen jälkeen. Tällainen erityinen tilanteeseen sopiva tunnustus voi olla paikallaan esim. ruuhkatilanteessa venymisestä, hyvän asiakaspalautteen johdosta tai muutosprosessissa joustamisesta. Kertapalkkioiden

kirjo on moninainen. Ne voivat olla joko rahaa tai jotain symbolista, esim. kunniamaininta tai diplomi, kiitoskortti, tavaraa, juhla, pullakahvit, kannusteohjelma, kannustematka tai vapaa-aikaa. Kertapalkkio rahoitetaan yleensä yksikön budjetista ja palkkion suuruudelle asetetaan työntekijäkohtaiset rajat. Kertapalkkio voidaan antaa joko yksilölle tai ryhmälle ja se tulee yleensä saajalleen positiivisena yllätyksenä. (Hakonen ym. 2015, 33; Hakonen, N. ym. 2014, 188-189; Korteila 2015.) Efima-nimisen yrityksen toimitusjohtaja Tero Salmi kommentoi Noora Marttisen haastattelussa palkitsemisaiheisessa podcastnauhoituksessa yrityksensä kertapalkitsemista nuorten näkökulmasta. Salmisen mukaan nuoret työntekijät toivovat enemmän ryhmien palkitsemista ja he arvostavat myös terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä palkintoja. Nuoria eivät kosteat illanvietot kiehdo. Kertapalkitsemisen tapoja suunnitellessa kannattaa kysyä suoraan henkilöstön mielipiteitä, koska resurssit menevät hukkaan, jos esim. jokin tavarapalkinto on työntekijälle yhdentekevä, jopa epämieluisa tai arvojen vastainen. (Marttinen 2018.)

Kertapalkkioiden käyttö voi olla joko spontaania tai järjestelmällisempää (Hakonen N. ym. 2014, 188). Kertapalkitsemisen järjestelmästä ei kannata kuitenkaan tehdä liian monimutkaista ja byrokraattista mutta jonkinlaiset pelisäännöt ja ohjeet palkitsemisesta on hyvä laatia, jotta palkitsemisen perusteet ovat yhtenevät ja oikeudenmukaiset (Korteila 2015). Kertapalkitsemisen toteutustapa viestittää lähes yhtä paljon kuin itse palkkio ja palkkion symbolisella arvolla on palkitsemisen toteutuksessa Anu Hakosen väitöstutkimuksen (2012) mukaan suurempi merkitys kuin mitä rahallisella arvolla (Hakonen 2012, 76.-78.) Uudesta palkitsemisjärjestelmästä viestimisen on oltava mahdollisimman avointa ja rehellistä, koska tiedon puute ja salamyhkäisyys johtavat supatteluihin ja pahimmillaan hallitsematon järjestelmä tuottaa epäreilouden ja katkeruuden kokemuksia ja johtaa esimiesten mielistelyyn. (Hakonen N. ym. 2014, 188-190; Korteila 2015.)

Esimiehen rooli on keskeinen kertapalkitsemisen käyttöön otossa. Toisille esimiehille kiittäminen ja huomioiminen on luontaista, toisille taas ei. Organisaation on perehdytettävä esimiehet kertapalkitsemiseen niin, että palkitseminen tapahtuu yhteismitallisesti läpi organisaation. Sitä varten on tärkeää laatia organisaatiossa selkeät ja oikeudenmukaiset palkitsemisen säännöt. Esimiesten on paneuduttava palkitsemiseen ja sisäistettävä myös kertapalkitsemisen tärkeys ja oltava ajan tasalla oman ryhmänsä tekemisistä, jotta he voivat huomata, milloin on oikea hetki palkita. Yrityksistä huolimatta esimies ei välttämättä aina ehdi huomaamaan kaikkea tai esimies ei ole paras henkilö arvioimaan erilaista asiantuntijatyötä. Silloin voi olla hyvä, jos myös työyhteisö itse saa vaikuttaa palkkioiden jakamiseen eli sen jäsenet voivat nostaa esimiehen tietoisuuteen toistensa onnistumisia. Parhaimmillaan kertapalkkiot viestivät arvostusta sekä lisäävät yhteistyötä, yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista työnantajaan. (Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala A.

2005, 187.) Ylikorkala painottaa Korteilan artikkelissa rahallisen palkitsemisen ohella ai-neettoman palautteen, kuten kannustuksen ja kiitoksen merkitystä. Paine rahallisiin palkki-oihin on sitä suurempi, mitä heikommin kiittämistä ja kannustusta liikenee vaikkakin sanal-linen palaute kantaa jopa pidemmälle arvostuksen suhteen eikä maksa työnantajalle mi-tään. (Hakonen, N. ym. 2014, 188-190; Korteila 2015.)

Kertapalkitsemisen käyttäminen voi epäilyttää siksi, että sen ei uskota ohjaavan ihmisten toimintaa, koska jos lähtötilanne on se, että tavoitteita ei ole edes määritelty, ei voida tie-tää millaista suoritusta kertapalkkion saaminen edellyttää. Jos kuitenkin esimiehellä on johdonmukainen ja avoin tapa käyttää kertapalkkioita, muodostuu työntekijöille palkitse-misperusteistakin käsitys sen mukaan. Kertapalkkioille voi kuitenkin määritellä myös etu-käteen tietyt edellytykset, joten sitä kautta palkitsemisen kriteerit tulevat henkilöstölle sel-väksi. Kertapalkkion saaminen voi vaikuttaa sen saajaan siten, että hän kokee, että nyt on näytettävä, että on ollut palkitsemisen arvoinen. Palkkioiden antaminen vaikuttaa lisäksi työpaikan ilmapiiriin ja annetun palautteen määrään ja laatuun. (Hakonen N. ym. 2005 187.)

Kertapalkkio on saajalleen veronalaista tuloa, koska se annetaan tehdyn työsuorituksen perusteella. Aina kun palkitaan tehdystä työstä, on siitä maksettava veroa. Palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa on tärkeää ottaa verotustekijät huomioon ja varmistaa, että henkilöstö on tietoinen palkitsemisen vaikutuksesta palkkiosajaan verotukseen. Saajalle voi tulla muuten yllätyksenä, että hän joutuu maksamaan palkkiosta vielä verot. Siinäkin tapauksessa, että kertapalkkio annetaan muuna kuin selvänä rahana, kuten esim. tava-rana, palveluna tai lahjakorttina, on se veronalaista tuloa aina, kun palkitseminen perustuu tehtyyn työhön. (Marttinen 2018.)

Työsuorituksen palkitseminen eroaa esim. lahjojen antamisesta. Tuloverolain (30.12.1992/1535) 69 §:n mukaan henkilöstöedut ovat lähtökohtaisesti verovapaita etuja työntekijälle siinä tapauksessa, että niitä ei ole annettu rahapalkan sijaan vastikkeena pal-kansajaan tekemästä työstä tai silloin, kun niitä sosiaalisen luonteensa tai vähäisen mää-ränsä takia ei pidetä työstä, tehtävästä tai palveluksesta saatuna vastikkeena (Tulovero-laki (30.12.1992/1535); Verohallinto 2018.) Sen sijaan tehtyyn työsuoritukseen liittyy aina veronmaksuvelvollisuus. Tuloverolain 29 §:n 1 momentin mukaan verovelvollisen rahana tai rahan arvoisena etuutena saamat tulot ovat tuloverolaissa säädetyin rajoituksin ve-ronalaista tuloa. Tuloverolain 61 §:n 2 momentissa on määritelty veronalainen ansiotulo. Sen mukaan työsuhteen perusteella saatu palkka ja siihen rinnastettavissa oleva tulo, eläke sekä tämänkaltaisten tulojen sijaan saadut etuudet ja korvaukset ovat veronalaista ansiotuloa. Myös Ennakkoperintälain (20.12.1996/1118) 13 pykälässä säädetään palkan

käsite. Siinä palkalla tarkoitetaan palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka on saatu työ- tai virkasuhteessa. Palkkaa ovat myös luontoisedut ja siten myös ne ovat verotettavaa tuloa. Lähtökohtana on, että kaikki työntekijän työnantajalta saamat etuudet ovat ennakonpidätyksenalaista palkkaa ja työntekijän veronalaista tuloa. (Tuloverolaki 30.12.1992/1535; Verohallinto 2018.)

Henkilökuntaedut ovat verovapaita, jos ne ovat kollektiivisia eli ne on annettu koko henkilökunnalle, tietyin poikkeuksin (Verohallinto 2018, 2.3.1; 3.1.1.1). Henkilökuntaetuna ei voi mieltää siten etuutta, joka on annettu vain tietylle henkilölle tai henkilöille, ei koko henkilökunnalle. Henkilökuntaetu annetaan muussa muodossa kuin rahana. Rahana maksettu suoritus luetaan palkaksi, vaikka suoritus olisikin annettu esimerkiksi merkkipäivälahjan nimikkeellä. (Verohallinto 2018, 2.4.) Henkilökuntaedut ovat palkitsemisen muoto, joka saattaa jäädä muun palkitsemisen varjoon, vaikka ne muodostaisivatkin varsin kattavan valikoiman erilaisia etuja, eikä henkilöstö ole aina tietoinen siitä, mitä kaikkea työnantaja tarjoaa. Henkilöstöeduista olisikin syytä informoida henkilöstölle enemmän, jo rekrytointi- tai perehdytysvaiheessa, jotta henkilöstöedut tulisivat näkyvämmiksi ja ne nähtäisiin selvemmin yhtenä palkitsemisen muotona. (Marttinen 2018.)

Kertapalkkion antaminen voi muistuttaa lahjan antamista silloin, kun palkkio annetaan esineen, konserttilipun, palvelun tai lahjakortin muodossa. Työnantaja voi Tuloverolain 69§ mukaan tietyin edellytyksin, esim. merkkipäivän johdosta, antaa työntekijälle lahjoja verovapaasti, mikä voi tuntua houkuttelevalta tavalta korvata kertapalkkio mutta silloin kun halutaan palkita nimenomaan työsuorituksesta, on palkkiosta, vaikka se annettaisiin esim. esineen muodossa, maksettava veroa. Kertapalkitsemisessä on aina kyse työntekijän erityisen hyvästä työsuorituksen palkitsemisesta, mikä johtaa väistämättä palkkion veronalaisuuteen. Tällöin ei ole kyse lahjan antamisesta. Huomioitava on, että rahana tai siihen verrattavissa olevana suorituksena saatu lahja mielletään verotuksessa palkaksi, joka on verottavaa tuloa. Myös lahjaksi annetut pörssiosakkeet tai rahasto-osuudet ovat verotettavaa palkkatuloa. Työntekijän saama tavanomainen ja kohtuullinen lahja on verovapaa, jos se on saatu muuna kuin rahana tai siihen verrattavana suorituksena (TVL 69 §:n 1 momentin 3 kohta). Merkkipäivämuistamisen verovapauden edellytyksenä on myös, että sen täytyy kohdentua koko henkilökuntaan. Muita vähäisiä lahjoja voi antaa verovapaasti, kuten jouluna koko henkilökunnalle annettava pieni muistaminen (alle 100€), joka annetaan muuna kuin rahana. (Tuloverolaki 30.12.1992/1535; Verohallinto 2018, 3.4.)

Yhteenvetona kannattaa palkitsijan muistaa, että kertapalkkio, annettiin se sitten rahana tai muussa muodossa, on verotettavaa tuloa, koska sen antaminen perustuu tehtyyn työhön ja se annetaan vain yksittäiselle henkilölle tai osalle henkilöstöä. Verottomasti voi antaa esim. kukkakimpun tai kakkukahvit koko ryhmälle ja kiitoshan on aina verovapaata.

Palkitsemistapojen keksimisessä kannattaakin käyttää luovasti mielikuvitusta ja huomioida eri tapojen veronalaisuus. (Marttinen 2018; Verohallinto 2018.)

4 Palkitsemisen vaikutukset

Varsinaisesti pelkästään kertapalkitsemiseen liittyviä tieteellisiä tutkimuksia ei tunnu löytyvän, joten aiheeseen liittyvää tutkimustietoa täytyi etsiä laajemmasta palkitsemisen näkökulmasta. Pyrin löytämään erilaisista palkitsemistutkimuksista yhtymäkohtia kertapalkitsemiseen. Palkitsemista koskevan tieteellisen tutkimustiedon avulla pyrin selvittämään, mitä hyötyä kertapalkitsemisestä on, eli miksi se kannattaisi ottaa osaksi palkitsemisen kokonaisuutta, millaisiin sudenkuoppiin esimiehet ja johto voivat pudota ottaessaan kertapalkitsemismallia käyttöön sekä millaisia kielteisiä seurauksia kertapalkkioilla voi saada aikaan.

Palkitsemisen onnistumiseen liittyviä kirjallisuudessa esiintyviä teemoja ovat palkitsemisen saamat merkitykset yksilölle, palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja esimiehen rooli palkitsijana. Ne liittyvät myös kertapalkitsemiseen ja ne ovat teemoja, joita mm. Aalto-yliopiston palkitsemistutkimusryhmässä on tutkittu tällä vuosituhanella intensiivisesti. (Aalto-yliopisto 2018). Vaikka tulospalkkiot liittyvät selkeämmin nimenomaan työn tuloksellisuuteen ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamisesta annettuun rahalliseen palautteeseen, on myös kertapalkitseminen seurausta tuloksellisesta erityisen hyvin onnistuneesta tavoitteiden mukaisesta työstä, jonka esimies haluaa huomioida, joten tulospalkkioissa ja kertapalkitsemisessä on siten joitakin yhteneväisyyksiä, joista voidaan tehdä joitakin johtopäätöksiä koskien myös kertapalkitsemista. Ryhmien palkitsemisen tutkimukset liittyvät myös tämän opinnäytetyön aiheeseen, koska esimerkkiorganisaatio antoi mahdollisuuden palkita myös ryhmiä yksilöiden lisäksi.

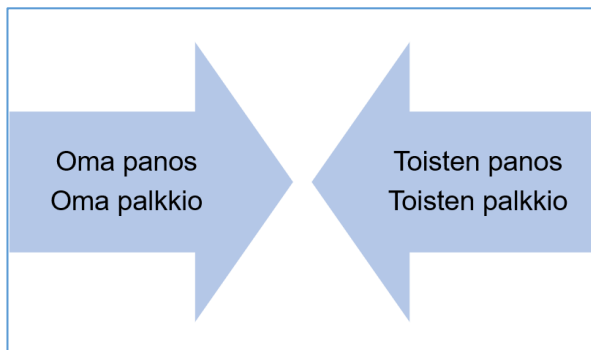
4.1 Oikeudenmukaisuus palkitsemisessä

Onnistunut palkitseminen on kannustavaa ja oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuuden vaatimukseen vastaaminen on vaikea haaste, koska sen kokeminen on aina subjektiivista. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 52.) Tavoite ei ole mahdoton, jos kiinnitetään huomioita muutaman merkittävimmän oikeudenmukaisuustutkimuksen havaintoihin. Oikeudenmukaisuus jaetaan yleisesti sitä käsittelevässä kirjallisuudessa kolmeen tyyppiin:

1. jaon oikeudenmukaisuus
2. menettelytapojen oikeudenmukaisuus
3. vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (Hakonen N. ym. 2014, 29.)

Jaon oikeudenmukaisuudessa on kysymys siitä, mikä on päätöksenteon lopputulos: kuka saa, miten paljon ja kuinka paljon verrattuna muihin? J. Stacy Adamsin jo 1960-luvulla kehittämä ns. Tasasuhtateoria on yksi merkittävimmistä jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvistä teorioista. Sen ajatuksena on, että ihminen vertailee omaa panos-tuotossuhdettaan viitehenkilön tai vastaavan ryhmän henkilön vastaavan panoksen ja tuotoksen kanssa.

Työntekijät vertailevat siis työpanostaan ("input" eli esim. vaivannäkö tehtävän eteen, työkokemus tai koulutustaso) muihin työntekijöihin sen suhteen, mitä he saavat työpanoksensa vastineeksi ("output" eli esim. palkka, ylennys, tunnustus tai hienon nurkkahuoneen saanti toimistossa). Vertailua tehdään läheisiin työtovereihin, jotka tekevät samantasoista



Kuvio 3. J. Adamsin tasasuhtateoria (Adams 1965, teoksessa Hakonen ym. 2015, 125-126.)

työtä. Teorian mukaan työntekijä kokee olevansa joko alipalkattu, ylipalkattu tai palkitseminen on parhaassa tapauksessa tasapainossa. Epätasapainon kokemus, esim. palkkion meneminen toiselle henkilölle, saa Adamsin mukaan aikaan jännitteen, joka saa henkilön motivoitumaan ja pyrkimään tasoittamaan tilannetta jotenkin. Epätasapainoa kokeva työntekijä voi pyrkiä tasapainoon toimimalla jollakin seuraavista tavoista:

1. hän muuttaa panostaan eli vähentää vaivannäköä, jos hän on alipalkattu
2. hän voi lisätä vaivannäköä ja ponnistelua tai muiden auttamista, jos hän on ylipalkattu
3. hän voi muuttaa tuotoksia eli jos tuotos on sidottu kappalemääräisiin tavoitteisiin, voi työntekijä saadaksesen hyvän palkkion, tuottaa enemmän mutta työnlaatu voi kärsiä
4. hän voi vääristää käsityksiä itsestään. Hän saattaa esim. kuvitella tekevänsä kovemmin töitä kuin muut
5. hän saattaa vääristää käsityksiään työtovereihin ja heidän työhönsä liittyen. Eli "en olisi oikeastaan halunnutkaan tuota työtoverini työpestiä, koska..."
6. hän voi vaihtaa vertailukohteen johonkuhun sellaiseen, jonka kanssa vertailu tuottaa tasapainoisemman tuloksen
7. jos tasapainoa ei löydy omalta työpaikalta, voi henkilö jopa erota tehtävästään.

(Hakonen ym. 2015, 125-126; Robbins 2015, 232-234.)

Adamsin teoriaan kohdistuva kritiikki on liittynyt mm. siihen, että ylipalkatut työntekijät eivät läheskään aina tunne olevansa ylipalkattuja ja koe sen johdosta syyllisyyttä. Palkka tai

muu lisäansio on heidän mielestään ansaittua, eivätkä he siten ole valmiita antamaan palkastaan pois tai tekemään lisää töitä vain pyrkiäkseen tasapainoon panostensa ja tuotosensa suhteen. (Robbins 2015, 233-234.)

Adamsin tasasuhtaperiaatteen lisäksi voidaan oikeudenmukaiseksi kokea myös tasajakoperiaate, jos tavoitteena ovat hyvät sosiaaliset suhteet työpaikalla ja ryhmähengen kohottaminen. Tällöin voidaan päättää palkkioiden jakamisesta kaikkien kesken tasan yhtä suurina. Jos tavoitteena on yksilön kehitys ja hyvinvointi, voidaan perustella palkkion jakaminen ns. tarpeeseen perustuvalla jaolla. Tällöin palkkiot jaetaan niille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Koulutus tai kuntoutus voi olla tällainen tarpeeseen perustuva palkkio. Adamsin Tasasuhtaperiaate on kuitenkin yleisimmin hyväksytty oikeudenmukaisen palkitsemisen periaate.

Yleensä työntekijöitä kiinnostaa oman työtehtävän ja palkan suhde organisaation muihin tehtäviin ja palkkoihin. Avoimuus palkka-asioissa ei tarkoita, että kaikkien palkat laitetaan ilmoitustaululle, vaan palkitsemisen avoimuutta on antaa tietoa palkkauksen perusteista ja palkkaan vaikuttavista tekijöistä. Tietämyksen myötä huhuilta ja oletuksilta leikkautuu siivet. Työntekijät vertailevat palkkaansa paitsi oman organisaation kollegoihin myös muissa organisaatioissa maksettaviin palkkoihin. (Hakonen ym. 2015, 126-128.)

Akateemisessa palkitsemistutkimuksessa viitataan usein myös Gerald Leventhalin (1980) tutkimuksiin, joiden mukaan oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa vahvasti menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Tapa, jolla henkilöä kohdellaan ja jolla esim. palkitsemispäätöksiä tehdään ja palkitsemisperusteita avataan henkilöstölle, vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten päätösten lopputuloksia arvioidaan. Leventhal esitteli kuusi periaatetta, joiden perusteella arviointia tehdään:

Taulukko 1. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus Leventhalin (1980) mukaan

1.	Johdonmukaisuus	tasapuolinen kohtelu, ei sattumanvaraista henkilöstä, yksiköstä, esimiehestä tai ajankohdasta riippuen
2.	puolueettomuus	"henkilökemiat" tai "pärstäkerroin" eivät saa vaikuttaa
3.	tiedon tarkkuus	palkitsijalla on oikea tieto siitä, mikä henkilön tehtäväkuva on ja miten hän suoriutuu siitä
4.	oikaistavuus	mahdollisuus valittaa epäoikeudenmukaiseksi koetusta päätöksestä. Palkitsemisvirheet korjataan.
5.	edustavuus	kaikilla, joita käsiteltävä asia koskee, on oikeus sanoa sanottavansa: henkilöstön edustaja valitaan palkitsemisen kehittämistyöryhmään, työntekijä saa sanoa oman näkemyksensä palkkakeskusteluissa
6.	eettisyys	ei salailua tai uhkailua.

Menettelytapojen lisäksi merkitystä on sillä, miten palkitsemispäätöksistä viestitään, eli vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella. Sillä tarkoitetaan henkilön kokemusta esim. työtovereilta tai esimieheltä saadusta kohtelusta ja vuoropuhelun laadusta esim. suoriutumisesta annettavan palautteen yhteydessä. Palkkaukseen liittyvistä päätöksistä on tärkeää kertoa ymmärrettävästi, tarkasti, kunnioittavasti ja arvostavasti. (Hakonen ym. 2015, 129-130.; Hakonen N. ym. 2014, 32-34.) Oikeudenmukaisuuden kokemukset menettelytapoihin ja vuorovaikutukseen liittyen ovat yhteydessä palkkatyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen ja työsuoritukseen. (Hakonen N. 2014, 32.)

4.2 Ryhmäpalkkioiden rahallinen ja symbolinen merkitys

Anu Hakonen on tutkinut vuonna 2012 julkaistussa väitöskirjassaan ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkityksiä yksilöille reflektioteorian näkökulmasta. Reflektioteorian ydinmallin mukaan palkitseminen vaikuttaa yksilöiden työsuoritukseen vain silloin, kun se koetaan merkitykselliseksi. Hakonen tutki näitä merkityksiä tarkemmin ryhmätulospalkkioihin liittyen ja päätyi jaottelemaan palkkionsaajien palkkioille antamat merkitykset rahalliseen ja symboliseen merkitykseen. *Rahallisella* merkityksellä Hakonen viittaa rahan välineelliseen tai kulutukseen liittyvään merkitykseen. Sen mukaan tulospalkkio nähdään pääasiassa ylimääräisenä palkanlisänä, jolla voi rahoittaa sellaisia hankintoja, joihin muuten ei olisi välttämättä varaa. (Hakonen 2012, 76-77.)

Rahan psykologisesta merkityksestä käytetään yleisesti tutkimusyhteydessä termiä *symbolinen* merkitys. Symbolinen merkitys koostuu vähemmän konkreettisista palautteeseen, kontrolliin ja arvostukseen liittyvistä merkityksistä. (Hakonen 2012, 87). Hakosen tutkimustulosten mukaan ryhmäperusteisilla tulospalkkioilla on henkilöstölle ensinnäkin rahallista merkitystä. Rahallisen ja palautemerkityksen lisäksi väitöstutkimus osoitti tulospalkkauksella olevan myös arvostukseen ja vuorovaikutukseen liittyvää merkitystä (Taulukko 2.) Arvostusmerkitys nousi esille väitöstutkimuksen henkilöstöhaastattelussa, joista Hakonen teki johtopäätöksen, että paitsi konkreettisia tavoitteiden saavuttamisen ja välinearvon merkityksiä, henkilöstö tulkitsee tulospalkkioiden merkitsevän työnantajan osoittamaa arvostusta henkilöstöään kohtaan. (Hakonen 2012, 76-78.)

Tulospalkkioiden kautta henkilöstö saa palautetta työstään ja tavoitteissa edistymisestä ja siitä, että työ on tehty hyvin. Palkkiot vaikuttavat työsuoritukseen nimenomaan saajan niille antaman merkityksen kautta. Erityisen huomioitavaa on, että palkkioiden symboliset merkitykset ovat voimakkaammin yhteydessä työsuoritukseen liittyviin palkitsemisen vaikutuksiin kuin rahalliset merkitykset. Hakonen osoitti myös, että esimiesten ja johdon tapa

käyttää palkkiojärjestelmää on ratkaiseva erityisesti symbolisen merkityksen muodostumisessa. (Hakonen 2012, 178.) Huomioitavaa tutkimustuloksissa oli, että organisaation strategiaan kytketyt tulospalkkiot ovat voimakkaammin myönteisessä yhteydessä työsuoritukseen kuin palkkiot, jotka eivät pohjautu strategiaan tavoitteisiin. Tutkimuksen perusteella myös henkilöstön osallistamisella esim. oman ryhmän palkkiojärjestelmän suunnitteluun ja riittävän tiedon jakamisella palkkiojärjestelmän perusteista on myönteinen vaikutus yksilöiden kokemaan palkkion merkitykseen. Tiedon puute sen sijaan aiheuttaa sen, että palkkio koetaan merkityksettömäksi. (Hakonen 2012, 104., 173.)

Taulukko 2. Tulospalkkioiden merkitykset (Hakosen (2012), 168-170, taulukoita mukailten)

	Tulospalkkion merkitys	Teoria, joka voi Hakosen A. (2012) mukaan selittää merkityksen	Mitä palkkio viestii?
Rahallinen merkitys	Rahan välinearvo	Odotusarvoteoria	Raha on väline hankkia välttämättömiä ja itselle tärkeitä asioita
	'Rahan itseisarvo'	Rakkaus rahaan "love of money"	Raha on itsessään tärkeää
Symbolinen merkitys	Palautemerkitys	Itsemääräytymisen teoria (kompetenssin tarve)	Se on ansaittu omalla työsuorituksella. Saa palautetta työstään
	Kontrollimerkitys	Itsemääräytymisen teoria (autonomian tarve)	Palkkioilla ei ole myönteistä vaikutusta, jos sen taustalla on ajatus kontrolloida ja painostaa tehokkaampaan toimintaan.
	Arvostusmerkitys	Itsemääräytymisen teoria (Yhteenkuuluvuuden tarve) Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa (ryhmään kiinnittymisen malli)	Osoitus arvostuksesta Palkkion pienuus viestii arvostuksen puutteesta. Oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tärkeitä arvostuksen kokemiselle.

Esimiehillä on keskeinen rooli tulospalkkiojärjestelmän käytännön soveltamisessa. Esimiesten oikeudenmukaiset menettelytavat palkitsemisasiossa vahvistavat tulospalkkioiden myönteistä merkitystä henkilöstön silmissä. Huomioitavaa on, että palkkiot voidaan kokea kielteisinä, jos niillä yritetään kontrolloida henkilöstöä ja painostaa niillä tehokkuuteen. (Hakonen 2012, 173.)

Decin tutkimusryhmän tulosten (1999) perusteella ulkoiset palkkiot voivat jopa heikentää työhön sitoutumista ja tavoitteiden saavuttamista (Deci (1999), teoksessa Viitala 2013, 160.) Tämä ilmiö saattaa selittyä Viitalan mukaan sillä, että ulkoiset kannustimet koetaan kontrolloivina ja paineita luovina ja tähän käsitykseen sisältyy pelko itsemääräämisoikeuden ja autonomian rajoittamisesta, josta myös Anu Hakonen puhuu. Itsemääräämisoikeus

työssä on yksilöille tärkeä motivaatiotekijä. Autonomian tukeminen lisää työntekijöiden motivaatiota, parantaa suoriutumista ja edistää oppimista ja sopeutumista. Vastakohtaisesti sisäinen motivaatio kärsii työympäristössä, jota leimaavat kontrolli, tiukat vaatimukset, seuranta, kiire ja uhat. (Hakonen 2012, 173.; Viitala 2013, 160.)

Anu Hakonen halusi löytää ryhmäpalkkioihin sopivan teorian, joka selittäisi palkkioiden motivaatiovaikutusta. Tylerin ja Bladerin (2000) ns. ryhmään kiinnittymisen malli on saanut oikeudenmukaisuustutkimuksissa paljon huomioita ja se voi selittää työryhmään samastumista ja sen yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelun. Ryhmään kiinnittymisen mallin mukaan ihmiset, jotka identifioivat itsensä tietyn ryhmän jäseneksi, kehittävät itselleen ryhmäidentiteetin. Sen myötä he ovat motivoituneita toimimaan kyseisen ryhmän parhaaksi ja he ylläpitävät myönteistä sosiaalista identiteettiään. Ryhmäidentiteetti lisää yhteistyötä ja parantaa ryhmän tavoitteiden saavuttamista. Palkkiot, joita yhteistyön tekemisestä voi saada, voivat vaikuttaa ihmisten halukkuuteen tehdä yhteistyötä. Resursseihin ja rahan jakamiseen liittyvät tekijät eivät vaikuta suoraan ryhmään kiinnittymiseen tai yhteistyöhön. Niillä on vaikutusta kuitenkin asenteisiin ryhmää kohtaan ja siihen, miten tärkeäksi tai tarpeettomaksi yhteistyö silloin muodostuu, kun rahaa on jaossa. Ryhmän jäsen pohtii, miten yhteistyö vaikuttaa hänen kohdallaan palkkion saamiseen sekä sitä, miten vahvasti hän kokee ylpeyttä ryhmään kuulumisesta. Anu Hakonen viittaa tähän malliin siksi, että siihen, miten arvostetuksi ryhmän jäsenet kokevat itsensä silloin, kun heitä palkitaan ryhmäpalkkiolla, on voimakkaimmin yhteydessä kokemus johdon palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ja vuorovaikutuksen laadusta. Oikeudenmukaiset menettelytavat ryhmän palkitsemisessa viestivät henkilölle hänen olevan arvostettu kuuluessaan ryhmään, mikä tukee ryhmäidentiteettiä. (Hakonen 2012, 164-165.)

Hakosen väitöstutkimuksen tärkeä päätelmä on, että ryhmäperusteiset tulospalkkiot merkitsevät yksilölle muutakin kuin rahaa. Rahapalkkioilla on rahan lisäksi myös symbolista merkitystä, koska niiden kautta yksilö saa palautetta työssä suoriutumisesta, ne viestivät yksilölle hänen valta-asemastaan tai niiden kautta voi tuntea arvostusta johdon taholta. Arvostuksen merkitys tulee esiin erityisesti silloin, kun johdon koetaan menetelleen oikeudenmukaisesti palkitsemiseen liittyvissä päätöksissä. Palkkiojärjestelmiä kehittävien kannattaa Anu Hakosen mukaan muistaa, että palkkioilla on vähäinen tai yhdentekevä merkitys silloin, kun niiden saaminen on epävarmaa, vaikka tavoitteet saavutettaisiinkin tai jos palkkio on kovin pieni tai se tuntuu pieneltä verrattuna muissa työpaikoissa maksettuihin palkkioon tai vastaavan suuruinen palkkio olisi mahdollista ansaita esim. lisätöillä. Mitä suurempi palkkio on, sitä enemmän sillä on rahallista merkitystä ja sitä enemmän se parantaa työsuoritusta. Palkkion suuruuteen ei ole olemassa kuitenkaan yhtä oikeaa vastausta. Tärkeää kuitenkin on ainakin viestiä henkilöstölle selkeästi, miten kukin voi omalla

työpanoksellaan vaikuttaa oman ryhmän tavoitteiden saavuttamiseen. (Hakonen 2012, 172-173.)

Anu Hakosen väitöstutkimuksessa nostettiin esiin myös julkisella sektorilla palkitseminen. Sen mukaan julkisella sektorilla työskentelevien työmotivaatio poikkeaa yksityisellä sektorilla työskentelevien työmotivaatiosta. Hän mainitsee tutkimukset Perry ja Wise (1990) sekä Perry (1996 1997) ja Wright (2001), jotka ovat käyttäneet käsitettä ”public service motivation”. Sillä tarkoitetaan halua palvella yhteistä hyvää. Tähän käsitteeseen liitetään kutsumus, velvollisuuden tunne, mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin sekä sosiaalinen oikeudenmukaisuus. Tämän lisäksi Hakonen (2012) viittaa väitöskirjassaan Jurkiewiczin, Maseyn ja Brownin (1998) tutkimuksiin, joiden mukaan palkka motivoi enemmän yksityis-sektorin kuin julkisen sektorin työntekijöitä. Sen mukaan työn sisältö ja työn pysyvyys motivoivat julkisen sektorin työntekijöitä enemmän kuin ulkoiset palkkiot, joista tärkeimpänä voi mainita rahan. Ulkoiset palkkiot ovat tärkeämpiä motivaatiotekijöitä yksityisen sektorin työntekijöille. Yksityissektorilla tehdään paljon esim. myynti- ja markkinointityötä, joissa tavoitteet ovat taloudellisia. Julkisella sektorilla tavoitteet ovat sen sijaan usein hyvinvointiin tai yhteisöön liittyviä. Olisikin hyvä tutkia, miten työn erilaiset piirteet vaikuttavat tulospalkkioille annettuun merkitykseen eri työskentelysektoreilla, Hakonen toteaa. (Hakonen 2012, 173-174.)

4.3 Rahallisen palkitsemisen vaikutukset innovatiivisessa työssä

Moisio, Lempiälä ja Haukola (2009) ovat tutkineet Työ- ja elinkeinoministeriön tilaamassa tutkimusprojektissaan sitä, miten rahallinen palkitseminen vaikuttaa innovatiivisuuteen työpaikoilla (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009). Tutkimus on ollut osa Teknillisen korkeakoulun Palkitsemisen tutkimus- ja kehittämisohjelmaa (2004-2009). Tutkimuksen kohteena oli kahdeksan yksityistä yritystä, joiden toiminnassa innovatiivisuus on tärkeä tavoite. (Moisio ym. (2009) esipuhe & 11.) Yritysten työntekijöissä oli paljon korkeasti koulutettuja ja tehtävät olivat mm. tutkijatehtäviä. (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009, 75.). Tässä opinnäyte-työssäni on tutkimuksen kohteena julkisen sektorin organisaatio, jonka henkilöstössä on myös paljon asiantuntijoita ja tutkijoita, joten arvioin tämän tutkimuksen hyödylliseksi lähteeksi samankaltaisen tutkimuksen kohderyhmän takia.

Moision ym. (2009) mukaan palkkioiden jakotavalla ja sillä, miten palkitsemista on kehitetty ja miten se on otettu käyttöön, on suuri merkitys palkitsemisen vaikutuksiin. Erityisen paljon näillä tekijöillä on merkitystä innovatiivisissa työpaikoissa, joissa osaavan henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen ovat ratkaisevan tärkeitä elementtejä yrityksen menestykselle. (Moisio ym. 2009, 84.)

Hyvät palautekäytännöt ovat tärkeä johtamisen väline. Palaute on tärkeimpiä aineettoman palkitsemisen muotoja ja sitä kaivataan, koska sen avulla on mahdollista oppia ja kehittyä. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koetaan kuitenkin monesti vaikeaksi ja siksi palautteen laatu aiheuttaa tyytymättömyyttä. Vaikka rahallinen palkitseminen edustaa tavallaan palautteen antamista, on tärkeää myös viestiä mistä hyvästä palkkio on ansaittu. Jos alainen jää esimerkiksi ihmettelemään, miksi kertapalkkio annettiin hänelle, miksi palkkio on niin pieni tai mitähän muut ovat mahtaneet saada, on esimies jättänyt viestintän heikoille kantimille. (Moisio ym. 2009, 75.)

Moision ym. tutkimuksissa nousi esiin kertapalkitsemistapojen arvostamiseen liittyen se, että tutkituissa organisaatioissa arvostetuimmiksi ja toimivimmiksi koettiin sellaiset kertapalkitsemistavat, jotka olivat muotoutuneet epävirallisesti työyhteisön oman historian ja tarinan pohjalta. Organisaatioiden yhteiset kertapalkitsemiskäytännöt ovat usein hitaita ja byrokraattisia, minkä takia niitä ei aina käytetä niin aktiivisesti. (Moisio ym. 2009, 77.)

Organisaation tavoitteiden ymmärtäminen ja palaute suoriutumisesta ovat yksilön sisäistä motivaatiota tukevia tekijöitä ja palkitsemisella henkilö saa palautetta suoriutumisestaan. Mikäli henkilö on epätietoinen oman toiminnan yhteydestä palkitsemiseen, ei palkkiolla ole tällöin juurikaan vaikutusta henkilön innovaatiotoimintaan. Palkitsemisen vaikutus yksilön asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan syntyy henkilön omien tulkintojen kautta. Tulkitaan vaikuttavat mm. palkitsemistieto, palkitsemisen merkitys ja oikeudenmukaisuuden kokemus. Kertapalkkion kriteerinä voi hyvin olla myös innovatiivisuus. Tällöin on varmistettava, ettei palkitseminen ole päällekkäistä organisaation muiden vastaavien palkitsemistapojen, kuten aloite- tai ideapalkkioiden kanssa. (Moisio ym. 2009, 72-73.)

Moision ym. (2009) havaintojen mukaan tutkimustehtävissä toimivat ovat tavoitteista melko hyvin perillä jo ilman palkitsemistakin, koska oman työn osuus pystytään näkemään organisaation toiminnassa. Tällöin liian yksityiskohtaisista tavoitteista viestivälle palkitsemistavalle ei ole tarvetta mutta palkitsemisen perusteita ei silti tulisi jättää liian laveiksi tai epäselviksi vaan niiden on oltava selkeitä ja läpinäkyviä. Tätä ei huomioida Moision ym. mukaan tarpeeksi. (Moisio ym. 84-85.)

Kyseisessä tutkimuksessa ilmeni myös tutkittujen organisaatioiden suhtautuminen tulospalkkaukseen. Useimmat organisaatiot eivät pitäneet henkilökohtaisia tulospalkkiotavoitteita ja -mittareita toimivina vaan henkilöstö suhtautui niihin jokseenkin kielteisesti. Niiden koettiin jopa laskevan motivaatiota eivätkä ne kannustaneet innovatiivisuuteen. Tutkimustulosten valossa näyttäisi siltä, että silloin kun organisaatiossa tehdään monimutkaisia ja

yhteistyötä edellyttäviä tutkimus- ja kehitystehtäviä, toimii tulospalkkauksessa parhaiten sellainen malli, jossa on yhteisiä, yksikötason toimintaan kytkettyjä palkkioiden perusteita. Yhteistyötä tukevat myös ryhmän yhteiset tavoitteet. Henkilökohtaisia palkkiotavoitteitakin pidettiin hyvänä mutta tavoitteiden asettaminen koettiin vaikeaksi sekä henkilöstön että esimiesten mielestä. (Moisio ym. 2009, 76.)

Ylikorkala ym. (2018) toteavat, että yksilön suoriutumiseen perustuvissa palkkiomalleissa suurimpana haasteena on oikeudenmukaisuuden toteutuminen. Sen sijaan ryhmäpalkkioiden toimivuus riippuu heidän mukaansa mm. henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien toteutumisesta ja esimiesten kyvystä kytkeä yksittäisen työntekijän tavoitteet ja yhteiset tavoitteet yhteen. On esitetty, että ryhmän jäsenen motivaatio saattaa heikentyä erityisesti suurissa ryhmissä työskennellessä, jos ei voi olla varma oman työpanoksensa vaikutuksesta yhteisen tavoitteen saavuttamiseen siksi, että muut eivät panosta samalla tavalla tavoitteisiin pääsemiseksi. Ryhmissä pelätään esiintyvän ns. vapaa-matkustajailmiötä, jossa parhaat suoriutujat kokevat, että heidän ansiostaan muut heikomminkin suoriutuvat pääsevät osalliseksi ryhmäpalkkiosta vähemmällä ja heikommalla panostuksella. Tämän epäsuhtaan kokeminen voi johtaa jopa parhaiten suoriutuvien irtisanoutumiseen. (Ylikorkala ym. 2018, 57.)

Varsinaisten johdon jakamien innovaatiopalkkioiden lisäksi Moisio ym. (2009) nostavat esiin lisäksi työyhteisöjen epäviralliset innovatiivisuuden palkitsemistavat. Esimerkkinä he mainitsevat eräässä tutkimuksessa organisaatiossa käytetyn tavan, jossa työyhteisö huomioi aina jonkun opinnäytetyön valmistumista tai tieteellisen julkaisun valmiiksi saamista nostamalla kuohuviinimaljat sen kunniaksi, minkä jälkeen yhteisössä oli tapana säilöä pullojen korkit lasipurkissa näkönsälle muistuttamaan menestyksestä. Eräässä toisessa yrityksessä oli tapana antaa leikkisä kunniakirja julkaisun kunniaksi, joka luovutettiin oman porukan kesken perinteisin menoin. (Moisio ym. 2009, 73.) Näillä lähityöyhteisön antamalla pienillä huomionosoituksilla voi olla mielestäni ratkaisevaa merkitystä ryhmän menestymiselle siksi, että innovatiivisuudelle on tilaa nimenomaan kannustavassa ja yhteenkuuluvuutta kokevassa työyhteisössä.

Moision ym. (2009) haastattelemat henkilöt olivat innostuneita työstään, realistisia innovaatiotyön sisältämien rutiinityön suhteen. He ymmärsivät, että innovaation on oltava hyödynnettävissä. Oma työ oli kuitenkin vaikeaa jäsentää erilaisiin innovatiivisiin toimintoihin. Tämä johtuu ehkä siitä, että työssä on erilaisia vaiheita ja toisaalta luovia ja toisaalta rutiinimaisia tehtäviä kietoutuneina jatkuvasti toisiinsa, eikä niitä ole helppoa eritellä. Haastatellut tutkijat ja kehittäjät olivat innostuneita omasta työstään ja työn sisältö nähtiin keskeisenä motivaatiotekijänä. Mielekkäät, haastavat ja kiinnostavat tehtävät, hyvä ilmapiiri ja

osaavat työtoverit ja onnistumiset toimivat heillä motivaation lähteinä. Vapaus, työssä saatu arvostus ja oman nimen saaminen tekijälistalle koettiin myös merkittävinä motivaatiotekijöinä. Sen sijaan palkkaan haastatellut työntekijät suhtautuivat melko toissijaisesti. Palkkausjärjestelmän toimimattomuus nosti kyllä esiin tyytymättömyyttä. (Moisio ym. 2009, 75.) Näitä tutkittujen organisaatioiden henkilöstön ajatuksia palkitsemisesta olisi mielenkiintoista verrata tämän tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstön ajatuksiin, koska organisaatioissa on selvästi paljon samaa.

4.4 Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen merkitys

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006) mukaan palkitsemisen kehittäminen ei ole enää ulkoa ohjautuvaa vaan se on muuttunut enemmän organisaation sisäiseksi kehittämistyöksi. Organisaatiot ja niiden palkitsemisjärjestelmien kehittämistarpeet ovat erilaisia johtuen erilaisista tavoitteista ja yritysstrategioista. Organisaatioihin kasautuu paljon tietoa ja kokemusta palkitsemisesta ja tätä tietoa on tärkeä käyttää palkitsemisen kehittämisessä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 131.)

Palkitsemisen toimivuutta ja ohjausvaikutusta olisi hyvä analysoida säännöllisesti, esim. kerran vuodessa, jotta nähdään, miten palkitseminen vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen, tukeeko palkitseminen organisaation strategiaa, miten esimiehet käyttävät palkitsemista johtamisen välineenä tai mitä palkitsemistapoja henkilöstö pitää tärkeänä. Arviointiin ei riitä muutama kysymys työtyytyväisyyskyselyssä mutta ne toimivat suuntaa antavina mittareina, joiden perusteella palkitsemisen kehittämistarve voidaan havaita.

Palkitsemisella voi olla suuri vaikutus organisaation yksittäisten henkilöiden tai tiimien toimintaan. Vaikutukset voivat olla lyhyellä tai pitkällä aikavälillä myönteisiä tai haitallisia. Vaikutukset voivat näkyä mm. yksittäisen työntekijän, tiimin, työyhteisön, omistajan tai asiakkaan tasolla. Palkitsemista ei saa päästää isännäksi, jolloin sen ohjausvaikutus muuttuu vääränlaiseksi. Rantamäki ym. antavat esimerkin autokorjaamosta, jossa tavoitepalkkioita annettiin huoltomiehille heidän tekemänsä huoltotyön määrän perusteella. Sen seurauksena autoihin alettiin tekemään mahdollisimman paljon huoltotöitä. Tämä näkyi tietysti huoltomiesten palkkapussissa mutta asiakasta suuri lasku saattoi harmittaa. Tällainen palkitsemisen vaikutus ja toimintatavan muutos voi näkyä pidemmällä aikavälillä asiakasmäärän laskemisena, mikä ei varmaankaan ole autokorjaamon tavoite. Palkitsemisen arvioinnin mittarit kannattaakin valita huolella, jotta nähdään, miten palkitseminen vaikuttaa toiminnan tasolla sekä välittömästi että pidemmällä aikavälillä. (Rantamäki ym. 2006, 133-135.)

Monet palkitsemisalalan asiantuntijat korostavat, että henkilöstö on tärkeää ottaa mukaan palkitsemisen kehittämiseen. (Hakonen 2012, 173; Hakonen ym. 2015, 190-191; Moisio ym. 2009, 84; Rantamäki ym. 2006, 123., 137-140.) Anu Hakosen väitöstudkimuksen (2012) mukaan henkilöstö kokee ryhmäpalkkiot merkityksellisiksi silloin, kun se on saanut osallistua niiden perusteena olevien oman ryhmän tavoitteiden suunnitteluun (Hakonen 2012, 173). Henkilöstön mahdollisuus osallistua palkitsemisen suunnitteluun sitouttaa ja viestii yrityksen taholta arvostusta. Useamman henkilöstöryhmän edustajasta koostuva työryhmä saavuttaa paremman ymmärryksen koko organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Palkitsemismallien tavoitteet, mittarit ja prosessit on helpompi hyväksyä ja kokea oikeudenmukaisiksi, kun ne on laadittu yhteistyössä ja palkitsemiseen liittyvien päätösten taustalla vaikuttavat lainalaisuudet tulevat näin paremmin ymmärretyiksi. (Moisio ym. 2009, 84.; Rantamäki 2006, 137-140.) Yhteistyötä edellyttää myös Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013), joka on säädetty edistämään viraston ja henkilöstön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa. Lain tavoitteena on mm. edistää henkilöstön tiedonsaantia ja vaikutusmahdollisuuksia työtä, työolosuhteita ja henkilöstön asemaa koskevissa päätöksissä. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013.)

Rantamäen ym. (2006) mukaan on tärkeää, että palkitsemisen kehittämistyöhön ryhdyttäessä organisaatiossa määritellään ensin palkitsemisen tavoitteet ja palkitsemisen yhteys strategiaan. Sen jälkeen esimiehistä ja työntekijöistä koottu työryhmä laatii ehdotuksen tulevan palkitsemismallin yksityiskohdista ja mittareista. Kehitystyöhön kannattaa valjastaa henkilöitä, jotka edustavat toiminnallisesti eri näkökulmia ja organisaation eri tasoja. Osallistava kehittämistyö sitouttaa työnantajaan ja parantaa lopputulosta lisäämällä rakentavaa keskustelua ruohonjuuritasolla organisaation toiminnasta. Lisäksi sen kautta henkilöstö saa paremmin ymmärrystä erilaisten palkitsemispäätösten perusteista, jotka eivät aina ole mieleisiä. Erityisesti tavoitepalkkiojärjestelmien kehittäminen on syytä suunnitella yhteistyössä eri henkilöstöryhmien kanssa, Rantamäki ym. toteavat. (Rantamäki ym. 2006, 123, 137.)

Palkitsemisen kehittämistyöstä on myös tärkeää antaa henkilöstölle ajantasaista tietoa. Palkitsemisjärjestelmästä tulee viestiä läpinäkyvästi niin, että henkilöstö ymmärtää, millaista suoritusta työntekijöiltä odotetaan. Myös keskeneräisistä palkitsemishankkeistakin on hyvä viestiä, koska siten on mahdollista saada tärkeää palautetta päätöksenteon tueksi. (Rantamäki ym. 2006, 140.)

5 Tutkimus kertapalkitsemiskokeilun toteutumisesta kohdeorganisaatioissa

Tein tämän opinnäytetyön yhteistyössä erään valtiohallinnon organisaation kanssa, jossa pilotoitiin kertapalkitsemista uutena palkitsemismuotona. Tämä organisaatio on itsenäinen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio, joka kerää ja tuottaa tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa tietoa ja tarjoaa asiantuntemustaan sidosryhmien työskentelyn ja päättäjien päätöksenteon tueksi. Henkilöstön määrä on n.1150 ja henkilöstön tehtävät ovat asiantuntija- ja tutkijatehtäviä sekä niitä tukevia tehtäviä. (Kohdeorganisaation intranet 3.8.2018.)

Tutkittavan organisaation palkitsemisen kokonaisuus muodostuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemismuodoista. Aineellisiin palkitsemismuotoihin (Kuvio 5.) lasketaan palkkausjärjestelmän lisäksi kuuluvaksi laaja työterveyshuolto, 100 euron liikuntaetu, jonka voi käyttää eri palveluntarjoajien liikunta- tai kulttuuripalveluihin, lounasetu, sosiaalinen ilmainen iltapäiväkahvi ruokalassa sekä sopimusalennukset organisaation henkilökunnalle (Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.4.2018; Kohdeorganisaation intranet 3.8.2018.)



Kuvio 5. Aineellinen palkitseminen kohdeorganisaatioissa (Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.4.2018; Kohdeorganisaation intranet 3.8.2018.)



Kuvio 6. Aineeton palkitseminen kohdeorganisaatiossa (Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.4.2018; Kohdeorganisaation intranet 3.8.2018.)

Organisaation tarjoamaa aineetonta palkitsemista ovat joustot työajoissa, osa-aikatyöjärjestelyt sekä mahdollisuus osallistua organisaation järjestämiin koulutustilaisuuksiin (Kuvio 6). Liikuntatyöryhmä organisoii erilaista työhyvinvointia ylläpitävää liikuntatoimintaa työntekijöiden tiloissa ja henkilöstön käytössä on oma kuntosalia. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työilmapiirin ja työyhteisön kehittäminen voidaan nähdä myös eräänä palkitsemisen muotoina. Henkilöstöä muistetaan merkkipäivien johdosta. Vuosittain jaetaan mm. valtion antamia ansiomerkkejä merkityksellisestä valtion palveluksesta, organisaatio muistaa 50 ja 60 vuotta täyttäneitä sekä eläkkeelle jääville annetaan tietty tavaralahja. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.4.2018.; Kohdeorganisaation intranet 3.8.2018.)

Organisaation palkkausjärjestelmä perustuu valtion palkkausjärjestelmään (vpj), jonka yleisten periaatteiden mukaan kukin virasto muodostaa oman palkkausjärjestelmänsä. Valtion organisaatioiden palkkausjärjestelmät perustuvat yleisesti tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaisen suoriutumisen mukaiseen henkilökohtaiseen palkanosaan. Tulospalkkiot ei ole käytössä. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.11.2018.)

Tehtävän vaativuuden mukainen palkanosa määräytyy tehtävässä edellytettävän osaamisen, vuorovaikutuksen ja vastuun perusteella. Vaativuusluokkia on yleensä yhteensä noin

10-20, riippuen organisaatiosta. Tutkittavassa organisaatiossa vaativuusluokkia on yhteensä 12, joissa vaativuusluokka 12 on matalin ja 2 on korkein. Tämä nurinkurinen vaativuuden järjestys vaatii tarkkuutta esim. tilastoanalyysseja tehdessä, koska pienempi arvo viittaa vaativampaan tehtävään. Vaativuusluokka 12:een sijoittuvia tehtävänimikkeitä ovat esim. assistentti ja harjoittelija, vaativuusluokkaan 8 sijoittuu esim. tutkija sekä vaativuusluokkaan 5 esim. erikoissuunnittelija. Tehtävänimikkeiden sijoittuminen kuitenkin vaihtelee hyvin paljon eri nimikkeiden osalta. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.11.2018; Palkkausjärjestelmäsopimus 2010.)

Lisäksi maksetaan työsuorituksen ja pätevyyden perusteella määräytyvä henkilökohtainen palkanosa, joka voi olla enimmillään 50% tehtäväkohtaisesta palkanosasta ja sen määrittelyyn virastot laativat omat arviointijärjestelmänsä. Henkilökohtainen palkanosa on porrastettu yleensä noin 5-15 suoriutumistasoon, virastosta riippuen. Kohdeorganisaatiossa henkilökohtainen palkanosa määräytyy suoriutumisen arvioinnin pohjalta, joka tehdään vuosittain kehityskeskustelun yhteydessä. Suoriutuminen arvioidaan erillisellä lomakkeella, jossa suoriutuminen sijoitetaan johonkin seitsemästä eri tasosta (A, B, C, D, E, F tai G). Suoriutumisen arviointitekijöitä on neljä:

1. Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus.
2. Ammatillinen ote ja monipuolisuus
3. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
4. Aktiivisuus, aloitteellisuus ja kehittämisote

Arviointitekijät pisteytetään työntekijän suoriutumisen mukaan. Suoriutumistasot on pisteytetty ja kuvattu suoriutumisenarviointilomakkeessa, jonka mukaiset kunkin suoriutumistason kokonaispisteet esitetään taulukossa 3. (Kohdeorganisaation intranet 3.8.2018.)

Taulukko 3. Suoriutumisen arviointi kohdeorganisaatiossa (Kohdeorganisaation intranet 3.8.2018.)

Suoriutumisen taso	Työskentelyote	Pisteet
A	ajoittainen tuen tai opastuksen tarve tehtävässä	0
B		5
C	Hyvä, tehtävän tavoitteita vastaava työskentelyote	10
D		15
E	Odotukset selkeästi ylittävä työskentelyote	20
F		25
G	Täysipainoinen ja esimerkillinen työskentelyote	30

Suuri osa työntekijöistä sijoittuu tasolle C, jossa henkilöllä voi todeta olevan hyvä ja tehtävän tavoitteita vastaava työskentelyote ja jota voidaan pitää normaalisuorituksena (Henkilöstön kehittämispäällikkö 21.4.2017).

5.1 Palkitsemisen haasteet kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaatiossa on ollut rahallisen palkitsemisen ongelmana palkkausjärjestelmän mukainen henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi, joka määrää henkilökohtaisen palkanosan. Suoriutumispisteiden nostaminen on vaikeassa taloustilanteessa lähes mahdottoisuus. Jos koko henkilöstön suoriutumispistekeskisarvo nousee edellisvuodesta, pitäisi palkkamenoihin varata enemmän rahaa kuin edellisvuonna. Valtiotalouden leikkauksista johtuen palkkamenojen kasvua joudutaan säätelemään. Suoriutumisen parantumisen huomioiminen palkoissa merkitsisi lisää löyää budjettiin. Tämän takia monissa virastoissa, myös tässä työssä kohteena olevassa organisaatiossa, on määritelty palkkakustannusten nousun välttämiseksi laitos- ja osastotason pistekeskisarvo, jota ei saa ylittää. Jos esimiehen mielestä joku työntekijä on suoriutunut niin hyvin, että hän ansaitsisi 14 pisteen sijaan 24 pistettä, hänen pitää huolehtia, ettei yksikön pistekeskisarvo samalla nouse. Keskiarvon säilyttämiseksi pitäisi jonkun muun pisteitä vastaavasti laskea. Palkkausjärjestelmäsopimuksessa (2010) edellytetään, että mikäli pisteitä lasketaan, tulee järjestää uusi arviointikerta 6 kk:n kuluttua. Sitä ennen tulee eri toimenpitein pyrkiä huolehtimaan siitä, että suoritustaso palaa aiemmalle tasolle. Esimiehet kokevat tämän hyvin hankalaksi ja vaihtoehdoksi jää olla pääsääntöisesti antamatta lisää suoriutumispisteitä juuri kenellekään. Huipusuoriutumista ei pystytä siis oikeasti palkitsemaan. (Henkilöstön kehittämispäällikkö 20.4.2017; Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.11.2018; Palkkausjärjestelmäsopimus 2010.)

Ylikorkala ym. (2018) pohtivat teoksessaan myös julkisen sektorin palkitsemista. He toteavat, että valtiosektorin palkkausjärjestelmä uudistus 2000-luvun vaihteessa sai aikaan mitätävän muutoksen, jossa palvelusvuosien sijaan alettiin palkita tehtävien vaativuuden ja henkilön suoriutumisen mukaan. Kirjoittajat pohtivat, että hyviä suoriutujia kyllä pyrittiin tunnistamaan ja saamaan heille palkkakehitystä mutta mitä tehtiin heikosti suoriutuville tai alisuoriutujille? Suoriutumiseen liittyen palkitsemismalli olisi edellyttänyt, että molempia ääripäitä olisi hoidettu. ”Valtion virkamiehiä on suojeltu erityisen hyvin. Alisuoriutujista ei pääse eroon”, he toteavat. Kirjoittajat näkevät tämän lisäksi saman ongelman kuin mikä tässä tutkittavan organisaation kohdalla on tilanne: silloin kun työsuorituksen arvioinnit on matemaattisesti kytketty euroihin ja kun rahat loppuvat, ei rahaa palkankorotuksiin enää ole. Tällöin ei ole suoriutumisiakaan voinut arvioida erinomaisiksi, mikä on ollut omiaan lisäämään tyytymättömyyttä. (Ylikorkala ym. 2018, 137.) Ylikorkalan ym. (2018) mukaan vuositason tehtävä suoriutumisen arviointi, jonka pitäisi ohjata palkkakehitystä, ei toimi julkisella sektorilla, jos arviointi kytketään matemaattisesti euroihin. On inhimillistä, että henkilön suoriutumisessa on vuosivaihtelua erilaisista elämäntilanteista johtuen, mikä pitäisi paremmin ottaa huomioon. ”Suoriutumisen perusteella pitäisi maksaa vain pysyvistä

lisäarvosta, jonka henkilö osaamisellaan ja työsuorituksellaan tuo organisaatiolle”, Ylikorkala ym. toteavat. Suoriutumisen arviointimalli toimi vain silloin, kun rahaa vielä riitti. Kannustavuutta voisi kirjoittajien mukaan pitää yllä esim. palkankorotuksien antamisella edes määrääjäksi tai kertaluontoisena tulospalkkiona tai jättää suosiolla matemaattinen kytkentä pois, jolloin esimiehet voisivat harkintaa käyttäen tehdä tarkoituksenmukaisia palkankorotusesityksiä. Suoriutumisenarviointien ajautuessa tiensä päähän on paine siirtynyt tehtäväkohtaisen palkan tarkistamiseen. Tehtävänkuvauksia on tarkistettu ja sitä kautta pyritty samaan palkankorotuksia muuttuneiden tehtävien myötä. (Ylikorkala ym. 2018, 137-138.)

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa tutkimusraportissaan Moisio ym. (2009) toteavat, että suoritusarvioinnin ja palkankorotuksen yhteys on vaikea, koska siihen latautuu paljon paineita. Jos alainen on tietoinen suorituksen yhteydestä palkkaan, hän luonnollisesti odottaa myös hyvän suorituksensa näkyvän palkankorotuksena mutta mikäli sitä ei sitten esim. budjettisyistä olekaan mahdollista antaa, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. Mikäli suoritusarvioinnit yritetään pakottaa organisaatiossa tietyn jakauman tai keskiarvon mukaan, ei palkka ja suoritus voi olla aidosti yhteydessä toisiinsa vaan tilanne on lähinnä varma tapa heikentää motivaatiota. (Moisio ym. 2009, 62.)

Lisäksi suoriutumisenarviointi on vaikeaa organisaatiossa, jossa työssä edellytetään innovatiivisuutta, tutkimuksellista otetta ja vaikeiden ongelmien ratkaisua, koska organisaation monet tehtävät edellyttävät erilaistunutta tutkimus- ja asiantuntijaosaamista ja työtä tehdään yhteistyössä ja vaativien projektien parissa usein pitkäjänteisesti, työtehtävät ovat vaihtelevia ja monitahoisia, eivätkä tulokset ole aina mitattavissa heti. Yhtä selkeää ja helppoa palkitsemiskriteeriä on vaikea osoittaa esim. tulos- tai kertapalkkauksen pohjaksi. (Moisio ym. 2009, 75.)

Kohdeorganisaation henkilöstön vaikuttamismahdollisuus palkitsemiseen tapahtuu ammattijärjestön edustajien kautta, koska palkkausasioista on neuvoteltu järjestöjen kanssa. Henkilöstö voi vaikuttaa vastaamalla vuosittain työtyytyväisyyskyselyn palkitsemista koskeviin kysymyksiin ja keskustelemalla niistä vuosittaisessa kehityskeskustelussa mutta kuten Rantamäki ym. (2006) toteavat, voi olla vaikea kertoa esimiehelle palkitsemisen ongelmista, jos ne johtuvat nimenomaan juuri esimiehen toiminnasta. (Rantamäki ym. 2006, 131-132.)

Työtyytyväisyyskyselyihin ja muuhun palautteeseen pohjautuen kohdeorganisaation henkilöstö on toivonut mm. urakehitysmahdollisuuksia, oppimismahdollisuuksia ja työkierron edistämistä. Näitä mahdollisuuksia eivät kuitenkaan kaikki koe palkitsemisena. Lisäksi on

toivottu joustavuutta ja yhdenvertaista tehtävien vaativuustasojen tarkastelua. Ongelmana on saattanut olla vaativuustasojen välille putoaminen tai kokemus tai oletus eri ammattiryhmien välisen arvioinnin epäyhtenäisyydestä. Arviointi- ja kehittämissryhmä arvioi aina uusien tehtävien vaativuustasot ja korotusesitykset, millä pyritään varmistamaan tasapuolinen kohtelu. Henkilöstö toivoo myös laajemman palkitsemisvalikoiman käyttöönottoa: esim. erilaisten vapaiden, kertapalkkioiden tai ryhmäpalkkioiden muodossa. (Henkilöstön kehittämisspäällikkö 23.4.2018.)

5.2 Palkitsemisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Omien palkitsemiskeinojen vertailu muihin saman kokoiisiin, samanlaisen omistuspohjan omaaviin tai samankaltaisen strategian omaaviin organisaatioihin, ts. benchmarking, auttaa suhteuttamaan omat palkitsemiskäytännöt muiden vastaavien organisaatioiden palkitsemismalleihin. Julkisissa organisaatioissa tällaisen vertailutiedon saanti on mahdollista, joten sitä kannattaa hyödyntää palkitsemismallien kehittämistyössä. (Rantamäki ym. 2006, 132-133.) Vertailu auttaa organisaatiota hahmottamaan omien palkitsemistapojen vahvuudet ja heikkoudet.

Saadakseen vertailutietoa muiden valtiohallinnon organisaatioiden käyttämistä palkitsemismuodoista toteutti kohdeorganisaation henkilöstöyksikkö vuonna 2016 pienimuotoisen selvityksen kymmenen eri julkisen sektorin organisaation käytössä olevista palkitsemistavoista ja niiden soveltamisen periaatteista. Selvityksen tarkoituksena oli saada selville, millaisia palkitsemisen käytäntöjä muissa organisaatioissa on sekä sen perusteella pohtia, mitä käytäntöjä voitaisiin ehkä soveltaa omaan organisaatioon. Selvityksen perusteella muissa virastoissa jaetaan mm. henkilökohtaisia tai tiimikohtaisia tulospalkkioita, joita jaetaan strategian ja asetettujen tavoitteiden mukaisesta työstä. Käytössä on myös ns. pika-, tulos- tai kertapalkkioita, aloite- tai innovaatiopalkkioita ja esim. award-luonteinen tunnustuspalkkio tai tohtoripalkkio tohtoriksi väittelyn johdosta. Lisäksi esim. kouluttajapalkkiota käytetään kannustinpalkkiona sisäisenä kouluttajana toimimisesta. Käytössä oli myös mm. sijaisuus- tai tehtävälisäpalkkio, jota voidaan käyttää tilanteessa, jossa henkilö toimii sijaisena toiselle tai tehtävään sisältyy tilapäisesti ylemmän vaativuustason tehtäviä. (Henkilöstön kehittämisspäällikkö 23.4.2018.)

Kohdeorganisaatio käsitteli näitä taustaselvityksessä esille tulleita palkitsemismalleja johdoryhmässä, jossa taustaselvitys toimi keskustelun pohjana. Henkilöstöyksikkö sai tehtäväkseen laatia ehdotuksen palkitsemisen uudentyyppisestä kokonaisuudesta. Laaditun ehdotuksen mukaan palkitseminen koostuisi, kuten ennenkin, olemassa olevasta palkkausjär-

jestelmästä, joka pohjautuu valtion palkkausjärjestelmään (vpj). Henkilöstöetuina säilyisivät samat edut kuin aiemminkin: laaja työterveyshuolto, liikunta- ja kulttuurisetelit, liikunta-toimikunnan järjestämät tilaisuudet, työhyvinvointitoiminta, työpaikkaruokailu sopimushintaan, työn joustot, osa-aikatyöjärjestelyt ja merkkipäivämuistamiset ja ansiomerkit. Palkitsemisen kokonaisuuteen nähtiin jatkossa kuuluvan samaan tapaan kuin ennenkin myös oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, joita laitos itse tarjoaa sekä mahdollisuus työajalla tapahtuvaan ammatilliseen jatkokoulutukseen, esim. tohtorin tutkinnon suorittamiseen muiden tehtävien ohella. Palkitsemisen kokonaisuuteen ehdotettiin uutena osana sisällytettäväksi kertaluontoiset rahapalkkiot: joko ryhmäpalkkio, henkilökohtainen tulospalkkio tai aloitepalkkio. Kehitettäväksi ehdotettiin lisäksi %-perusteista tehtäväpalkkiota tilanteessa, jossa henkilön tehtäviin kuuluu ylemmän vaatavuustason tehtäviä joko tilapäisesti tai pysyvästi esim. sijaisuudesta johtuen mutta tätä ei lähdetty kehittämään. Esiin nostettiin myös mm. puhelinedun mahdollisuus sekä ammatillisen kehittymisen ja urapolkujen tukeminen rahallisesti mutta ne jätettiin vielä kehitysehdotuksiksi. (Henkilöstön kehittämisspäällikkö 23.4.2018.)

Palkitsemisen vaihtoehtoista on käyty keskustelua aiemmin yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien eli ammattijärjestöjen kanssa. Keskustelut eivät ole ikävä kyllä johtaneet selkeästi molempia osapuolia miellyttävään ratkaisuun. Organisaatiossa on haluttu antaa kuitenkin esimiehille työkaluja henkilöstön palkitsemiseen, joista kertapalkitseminen nähtiin potentiaalisena palkitsemismuotona joustavuutensa takia. (Henkilöstön kehittämisspäällikkö 23.11.2018.)

Henkilöstöyksikkö valmisteli kertapalkitsemisen kokonaisuutta yhdessä esimiesten kanssa ja esitteli ehdotuksen organisaation johtoryhmälle ja sen perusteella kertapalkitsemista päätettiin pilotoida organisaatiossa vuoden 2018 aikana (henk. kehittämisspäällikkö, 29.8.2018). Kertapalkitsemisen todettiin olevan toimintaa suuntaava johtamisen väline: ”Kertapalkitsemisen tarkoituksena on kannustaa ja kiittää erinomaisesta työstä, joka on johtanut organisaation strategisten tavoitteiden toteutumiseen.” Kertapalkkio on tarkoitettu esimiesten käyttöön nimenomaan kertaluontoiseksi palkitsemismuodoksi. Kertapalkitsemisen oikeudenmukaisuuden kannalta nähtiin tärkeänä, että henkilöstö tuntee oman yksikönsä tavoitteet, jolloin jokaisella on mahdollisuus omalla työnteollaan vaikuttaa tavoitteisiin pääsemiseen. Kertapalkitsemisen haluttiin toimivan olemassa olevan palkkausjärjestelmän rinnalla erillisenä johtamisen välineenä. (Kohdeorganisaatio 28.3.2018.)

5.3 Kertapalkitsemismallin pilotointi

Yksiköille annettiin vuonna 2018 kertapalkitsemista varten 0,4 % budjettirahoituksen piirissä olevan henkilöstön palkkasummasta. Kertapalkkion sai myöntää yksittäiselle henkilölle tai ryhmälle. Yksilöpalkkion suuruus sai olla 500-700€ ja ryhmäpalkkion 750-1500 €/ryhmä. Mikäli ryhmäpalkkio maksettiin rahana, palkkiosumma jaettiin tasan ryhmän jäsenten kesken. Ryhmäpalkkio voitiin osoittaa myös ryhmän halutessa esim. virkistystapahtuman järjestämiseen, joka kirjattiin kulukorvauksena. Yksikön päällikkö teki kertapalkkion saajista ehdotuksen ja osaston johtoryhmä teki siitä päätöksen. Palkitsemiskokeilusta ja palkkioperusteista oli tarkoitus kertoa yksiköissä avoimesti. Esimiehet täyttivät jokaisesta myöntämästään palkkiosta lomakkeen, jossa ilmoitettiin palkkion saaja(t), suuruus ja myöntämisen perusteet. Ryhmäpalkkio myönnettiin yhdellä lomakkeella, jossa oli kirjattuna palkkion saajat tai ryhmän nimi. Rahana annettava kertapalkkio maksettiin palkkion saajan tilille palkanmaksun yhteydessä. Kertapalkkio on verotettavaa tuloa eli saaja maksaa siitä ansiotuloverot. Mikäli ryhmäpalkkio maksettiin ryhmän jäsenille rahana, lomakkeella tuli ilmoittaa kullekin henkilölle maksettava summa. Jos kunkin jäsenen oma palkkio-osuus-kohta lomakkeessa oli jätetty tyhjäksi, palkkio maksettiin kulukorvauksena yksikölle esim. virkistystapahtumasta. Kertapalkitsemisen kriteerit olivat:

1. Erityinen onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä
2. Erityinen onnistuminen sisäisessä tai ulkoisessa asiakastyössä
3. Organisaation sisäiset rajat ylittävä ja erityisen vaikuttava yhteistyö
4. Erityisen positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin
5. Merkittävä panostus laitoksen toiminnan, palvelujen tai toimintatapojen kehittämiseen

Palkitsemiskriteerien määrittelyssä pyrittiin siihen, että palkitseminen olisi mahdollista henkilön tehtävästä ja sen vaativuudesta riippumatta sekä siten, että se huomioi ison laitoksen yksiköiden toiminnan ja tapojen keskinäiset eroavuudet (Henkilöstön kehittämispäällikkö 23.11.2018; Kohdeorganisaation intranet 13.8.2018.)

5.4 Palkitsemisen toteutumisen arviointi

Henkilöstöyksikkö raportoi kertapalkitsemiskokeilun tuloksista laitoksen johtoryhmälle joulukuussa 2018 (Kohdeorganisaatio 28.3.2018). Organisaatiossa ei haluttu pilotoinnin päätteeksi tehdä erillistä kyselyä henkilöstölle koskien pelkästään kertapalkitsemisen pilotointia, vaan henkilöstön mielipide kertapalkitsemisestä selvitettiin syksyllä 2018 toteutettavan VM-Baro-työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä. Kysymyspatteristoon lisättiin muiden vuosittain toistuvien palkitsemiskysymysten lisäksi muutama kysymys koskien nimenomaan kertapalkitsemisen pilotointia. Henkilöstöltä haluttiin saada pilotoinnin päätteeksi mielipide palkitsemistavan jatkamisesta. Lisäksi henkilöstöyksikkö haastatteli yksiköiden esimiehet

palkitsemisen päätteeksi saadaksesen selville, millaisia mietteitä kertapalkitseminen heissä herätti. (Henk.keh.pääll 29.8.2018.)

Kertapalkitsemisen pilotoinnin päätteeksi on hyvä arvioida, miten palkitseminen toteutui käytännössä, jotta nähdään, millaista jatkokehittelyä se vaatii vai toimiiko palkitseminen jos sellaisenaan hyvin. Opinnäytetyöni empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten annetut kertapalkkiot jakautuivat tilastollisesti ja millaisilla kriteereillä henkilöitä ja ryhmiä palkittiin. Tutkimus lisää palkitsemisen läpinäkyvyyttä organisaatiossa, mikä voi hälventää palkitsemiseen liittyviä epäluuloja ja huhuja. Oikeudenmukaisuuden kokemus palkitsemisesta on viitekehystiedon mukaan keskeistä, joten avaamalla palkitsemisen perusteita ja toteutumista tarkemmin henkilöstön on mahdollista tietämyksen lisääntyessä määrittää paremmin oma kantansa kertapalkkioiden jakamiseen. Lisäksi johdolle kertapalkitsemisen analysointitieto voi olla arvokasta myös mm. organisaation avainhenkilöiden eli ns. talenttien tunnistamiseksi. Arvioimalla toteutuneita palkitsemiskriteereitä johto saa tietoa siitä, miten yhdenmukaisesti ja johdonmukaisesti esimiehet ovat kertapalkitsemista käyttäneet eri yksiköissä ja osastoilla. On tärkeää arvioida, oliko palkitseminen johdon antaman ohjeistuksen mukaista vai sooloiltiinko joissain yksiköissä.

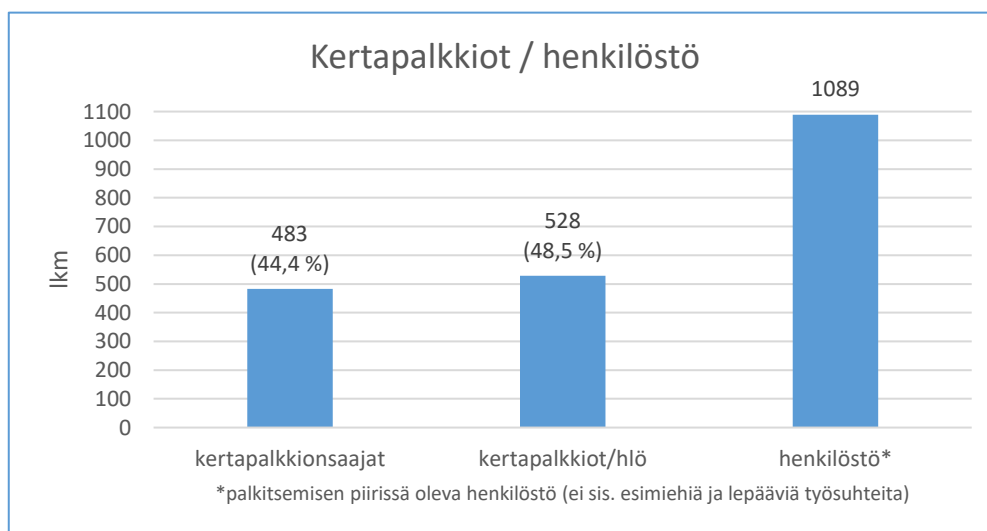
Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen liittyvät Leventhalin (1980) havaitsemat jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, joista tässä työssä tarkastellaan erityisesti jaon oikeudenmukaisuutta. Jakoakin tärkeämpää on kuitenkin menettelytapojen oikeudenmukaisuus, jonka yksi tärkeä osa-alue on puolueettomuus (Leventhal 1980, teoksessa Hakonen 2015, 129-130.) Tämä tutkimus pyrkii selvittämään, miten puolueettomuus näyttäytyy tässä kyseisen organisaation kertapalkitsemiskokeilussa, perustaen päätelmät tilastotietoihin. Kertapalkitseminen tuottaa hyvin toteutettuna Korteilan (2015) mukaan hyvää mieltä koko organisaatiolle ja se lisää sitoutumista työnantajaan ja esimiehet ovat avainasemassa kertapalkkioiden jakamisessa yhteismitallisella ja oikeudenmukaisella tavalla. (Korteila 20.3.2015.)

6 Tutkimustulokset

Kertapalkitsemisen piirissä oleva henkilöstö määritettiin analyyseja varten niin, että henkilöstöaineistosta (N=1154) poistettiin yksikönpäälliköt, ts. ne esimiehet, jotka voivat antaa kertapalkkion mutta eivät voi sitä itse saada. Myös ns. lepäävät työsuhteet, eli sellaiset henkilöt, jotka ovat esim. virkavapaalla, poistettiin aineistosta, koska oli epävarmaa, oliko heidän työsuhteensa laitettu lepääväksi ennen kertapalkkiokokeilun alkamista vai esim. vasta loppusyksystä 2018, jolloin kertapalkkio olisi ollut mahdollista saada. Jäljelle jäivät

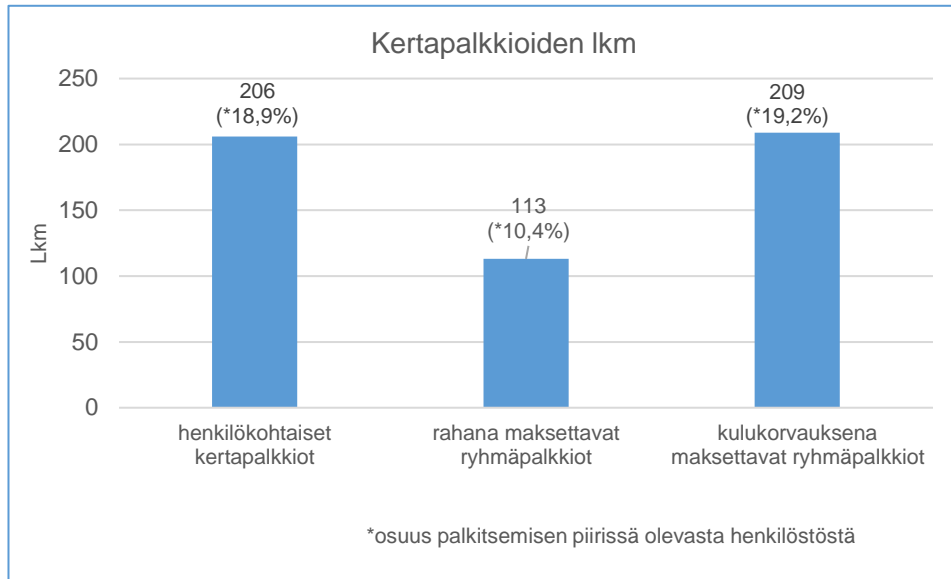
kaikki aktiivisessa työsuhteessa olevat henkilöt, joille kertapalkkion antaminen oli mahdollista palkitsemisen kokeilujakson aikana. Aineistosta tarkastettiin myös, että kukin henkilö esiintyy siinä vain kerran. Kertapalkitsemisen piirissä oli näin ollen 1089 henkilöä.

Kertapalkkioita jaettiin yhteensä 528 (Kuvio 7), mikä vastaa 48,5 % henkilöstöstä. Tässä luvussa ovat mukana sekä henkilökohtaiset kertapalkkion saajat että rahana maksettujen ryhmäpalkkioiden saajat. Näissä palkkio oli jyvitetty jo palkkiopäätöstä tehdessä ryhmän jäseniä kohden. Luku sisältää myös ryhmäpalkkiot, jotka maksetaan kulukorvauksena ryhmän jäsenten käyttöön esim. virkistystoiminnan muodossa. Tämän viimeisen palkkiotyypin kohdalla täytyi tätä tutkimusta varten jyvittää annetut kulukorvauspalkkiot jälkikäteen ryhmän jäsenille tasaisesti jakaen. Esim. jos kulukorvausryhmäpalkkio oli 500 € ja se jaettiin 13 ryhmän jäsenen kesken, tuli henkilöä kohden kulukorvauspalkkion suuruudeksi 38,46 € ja kertapalkkioiden lukumäärään lisättiin luku 13, eli ryhmän jäsenten määrä. Kukin ryhmän jäsen sai näennäisesti palkkion, vaikkakaan ei omalle tililleen. Ryhmä oli esim. voinut mennä yhteisesti teatteriin ja syömään kulukorvauksena maksetulla palkkiolla tai ryhmälle oli voitu tarjota esim. kakkukahvit projektin onnistumisten johdosta. Näin kertapalkkioiden määrään/hlö sisältyvät kaikki annetut kertapalkkiot - niin henkilökohtaiset palkkiot, kuin rahana maksetun ryhmäpalkkion saaneiden ryhmien jäsenten lukumäärä sekä kulukorvauspalkkion saaneiden ryhmien jäsenten lukumäärä. Liitteissä 1, 2 ja 3 esitellään kaikki toteutuneet palkkiosummat henkilöä kohden.



Kuvio 7. Kertapalkkion saajat, kertapalkkioiden lkm (per henkilö), henkilöstö

Kertapalkkion saajia on hieman vähemmän kuin kertapalkkioita (483), koska yksi henkilö on voinut saada useamman tyyppisen kertapalkkion, esim. henkilökohtaisen kertapalkkion ja sen lisäksi ryhmäpalkkion joko rahana tai kulukorvauksena (Taulukko 7). Tai henkilö on voinut saada ryhmäpalkkion rahana omalle tililleen sekä lisäksi kulukorvauksena annetun ryhmäpalkkion. Nämäkin laskettiin kokonaislaskelmiin mukaan. Tämä todellisia palkkion-saajia kokonaisuudessaan kuvaava luku on 44,4 % koko palkitsemisen piirissä olevasta henkilöstöstä.



Kuvio 8. Kertapalkkioiden lkm

Henkilökohtaisia kertapalkkioita annettiin 206 henkilölle (18,9 % palkitsemisen piirissä olevista). Palkkiosummat olivat 400-750€:n välillä (Kuvio 8 ja Liite 1). Rahana maksettavia ryhmäpalkkioita annettiin 113 henkilölle (10,4 %:lle palkitsemisen piirissä olevista) ja palkkiosumma/hlö oli 36-500€ (Kuvio 8 ja Liite 2). Kulukorvauksena maksettavia ryhmäpalkkioita sai 209 henkilöä (19,2 %:lle palkitsemisen piirissä olevista), jotka saivat kukin jotain 16,13 € ja 541,67€ välistä. (Kuvio 8 ja Liite 3).

Rahana palkittavia ryhmiä oli yhteensä 24. Ryhmän jäsenten lukumäärä vaihteli pääasiassa kahdesta neljään moodi=3). Minimissään ryhmät olivat 2 hengen ryhmiä ja suurimpina olivat yksi 10 ja yksi 38 hengen ryhmä. Isoin ryhmä (38 hlöä) oli eräs kokonainen yksikkö, jolle ryhmäpalkkio maksettiin rahana.

Kulukorvauksena annettavia ryhmäpalkkioita oli yhteensä 20. Näissä ryhmien jäsenten lukumäärä vaihteli enemmän ja palkitut ryhmät olivat isompia. Yleisin ryhmäkoko oli 8 henkilöä mutta ryhmäkoot vaihtelivat 2 hengen ryhmästä 62 hengen kokonaiseen yksikköön.

Esimerkkinä isoista ryhmistä voi mainita, että kulukorvauspalkkion saivat kolmen eri yksikön koko henkilöstö, joissa henkilöstön koko oli 9, 45 ja 62 henkilöä ja palkkio koski heitä kaikkia.

6.1 Palkitsemiskriteerit

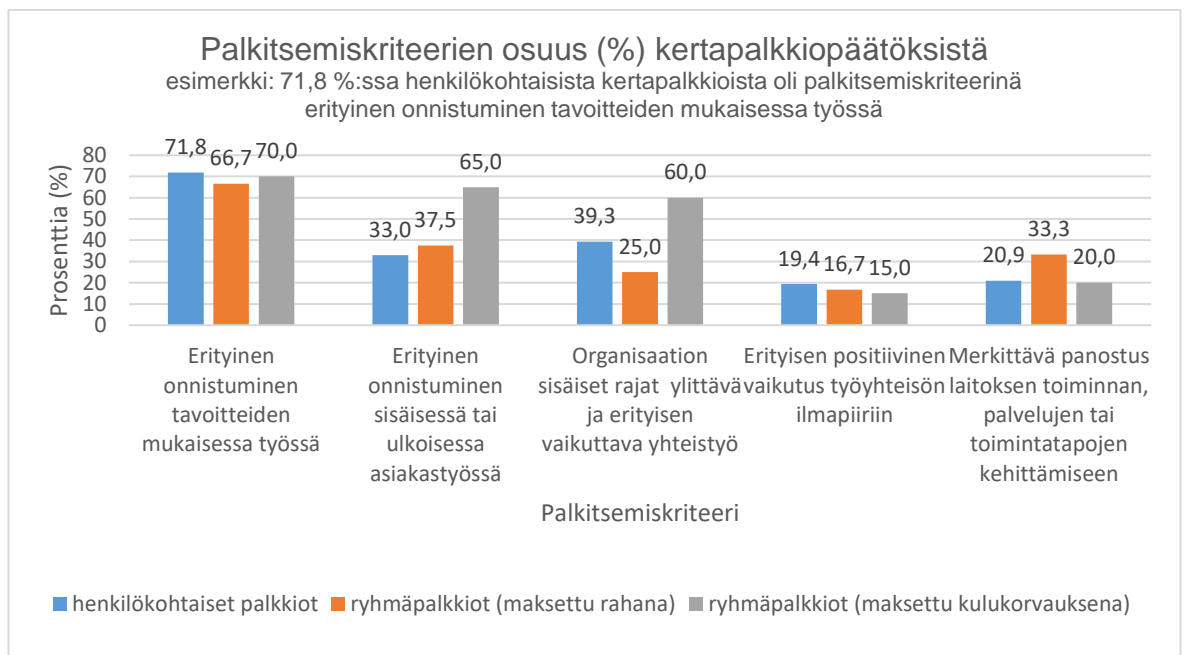
Pääjohtajan päätöksellä esimiehille annettiin ohjeeksi seuraavat palkitsemiskriteerit:

1. Erityinen onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä
2. Erityinen onnistuminen sisäisessä tai ulkoisessa asiakastyössä
3. Organisaation sisäiset rajat ylittävä ja erityisen vaikuttava yhteistyö
4. Erityisen positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin
5. Merkittävä panostus laitoksen toiminnan, palvelujen tai toimintatapojen kehittämiseen

Kertapalkkioiden kohdalla palkitsemiskriteerit myötäilevät jonkin verran henkilökohtaisen palkanosan määrääviä suoriutumisen arviointikriteerejä, jotka ovat

1. Tavoitteellisuus ja tuloksellisuus.
2. Ammatillinen ote ja monipuolisuus
3. Yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot
4. Aktiivisuus, aloitteellisuus ja kehittämisoite

Kertapalkkioiden palkitsemiskriteereissä korostui selkeimmin erityinen onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä kaikissa kolmessa palkkiotyypissä (Kuvio 9). Tämä kriteeri oli rastittu noin 70 %:ssa kertapalkkiopäätöksistä. Muissa kriteereissä oli enemmän hajontaa.



Kuvio 9. Palkitsemiskriteerien osuus kertapalkkiopäätöksistä.

Erityinen onnistuminen sisäisessä tai ulkoisessa asiakastyössä oli selkeästi erilaisten isompien tiimien aikaansaannosta. Tämä kriteeri oli rastittu 65,0 %:ssa kulukorvauksena maksetuista ryhmäpalkkioista, joiden kohdalla tiimit olivat isompia kuin rahana maksetuissa ryhmäpalkkioissa. Organisaation sisäiset rajat ylittävä ja erityisen vaikuttava yhteistyö oli myös tärkeä kriteeri erityisesti kulukorvauksena maksetuissa ryhmäpalkkioissa ja henkilökohtaisissa palkkioissa. Erityisen positiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin oli vähiten käytetty palkitsemiskriteeri. Sitä käytettiin alle 20 prosentissa kustakin kolmesta palkkiotyypistä. Merkittävä panostus laitoksen toiminnan, palvelujen ja toimintatapojen kehittämiseen oli myös vähemmän käytetty kriteeri. Tämän kriteerin suurin osuus oli rahana maksetuissa ryhmäpalkkioissa, joissa se oli nostettu esiin yli kolmanneksessa annetuista palkkioista. Muiden palkkioiden kohdalla tämän kriteerin osuus oli noin 20 %.

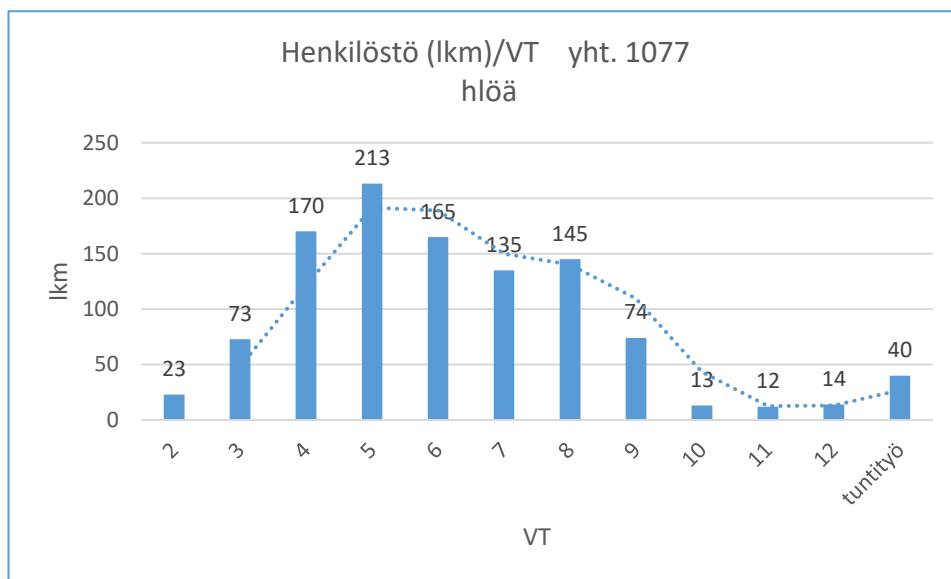
Tilastosta voidaan todeta, että suurimmassa osassa kertapalkkioista on ollut palkitsemisen perusteena erityinen onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä. Onnistuminen asiakastyössä ja vaikuttava yhteistyö ovat olleet erityisesti kulukorvausryhmäpalkkioiden kohdalla tärkeitä palkitsemiskriteerejä. Näissä kriteereissä tiimityö on ilmeisen oleellista onnistumiselle. Rahana maksettavien ryhmäpalkkioiden kohdalla korostuivat myös asiakastyö mutta myös panostus palvelujen ja toiminnan kehittämiseen. Niiden kohdalla ryhmätyö tiimeissä tuottaa ilmeisesti hyviä tuloksia. Tuloksista voi tehdä varovaisen päätelmän, että kehittämistyö onnistuu siten paremmin pienemmissä tiimeissä. Tähän päädyin siitä syystä, että rahana maksettujen ryhmäpalkkioiden tiimit olivat selvästi pienempiä kooltaan kuin kulukorvauksena maksettujen ryhmäpalkkioiden tiimit. Sen sijaan isommat tiimit tekevät työtä palvellakseen asiakkaita ja ne hoitavat siis ehkä enemmän ydintehtäväänsä tavoitteiden mukaisesti. Rahana maksetuissa ryhmäpalkkioissa ei organisaation sisäisellä yhteistyöllä ollut kovin suurta merkitystä muihin kriteereihin verrattuna. Tämä selittyy ehkä sillä, että näiden ryhmien tarkoitus on ollut viedä palveluja eteenpäin ja suunnata kehitystyö enemmän ulospäin laajemmin kuin vain laitoksen sisäisesti, jolloin ulkoinen asiakastyö korostuu.

Henkilökohtaisissa kertapalkkioissa korostui kriteereistä selkeästi onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä. Henkilöstöä arvioitiin ehkä eniten siis sen mukaan, miten he ovat onnistuneet heille asetetuissa tavoitteissaan. Tämä arviointi liittyy läheisesti myös henkilökohtaiseen suoriutumisenarviointiin, joka määrittelee henkilökohtaisen palkanosan. Yksittäisen henkilön kohdalla korostuivat kertapalkkiopäätöksissä myös organisaation sisäiset rajat ylittävä ja erityisen vaikuttava yhteistyö ja asiakastyö. Työntekijän on siis tär-

keää luoda verkostoja ja tehdä yhteistyötä talon sisällä. Myös positiivinen asenne teki esimiehiin vaikutuksen nimenomaan yksittäisten henkilöiden kohdalla verrattuna ryhmäpalkkioihin.

6.2 Vaativuustason yhteys kertapalkkion saamiseen ja palkkion suuruuteen

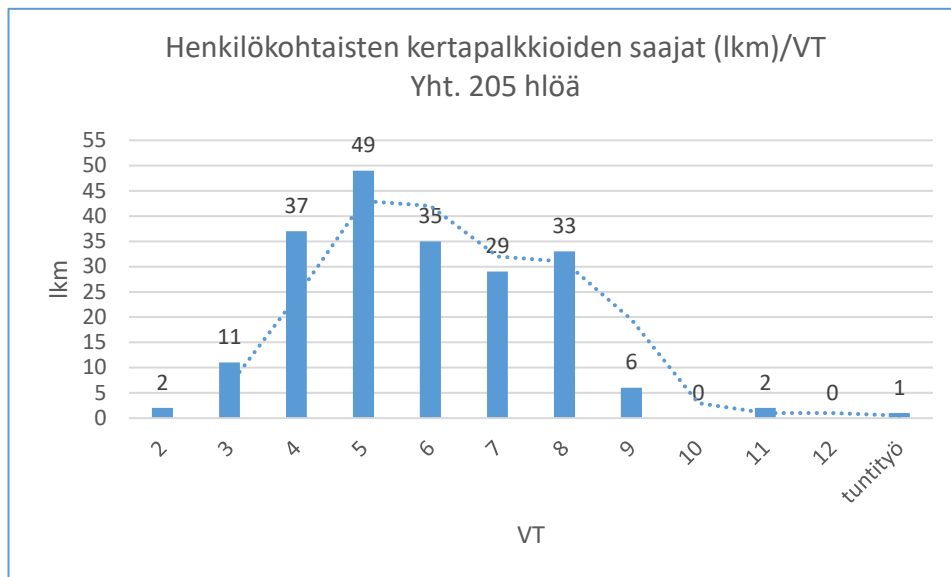
Toiseksi haluttiin tutkia sitä, miten kertapalkkiot jakautuivat henkilöstön palkkausjärjestelmän mukaisen vaativuustason (VT) mukaan, joka oli määriteltynä 30.11.2018 eli kertapalkkiokokeilun lopussa. Vaativuustasot ovat ns. käänteisiä arvoltaan, eli pienempi numeerinen arvo vaativuustasossa merkitsee itse asiassa vaativampaa tehtävää kuin suuremman numeerinen arvo (Luku 5). Esim. VT 3 on vaativampi taso kuin VT 9 tehtävä.



Kuvio 10. Henkilöstön sijoittuminen vaativuustasoihin.

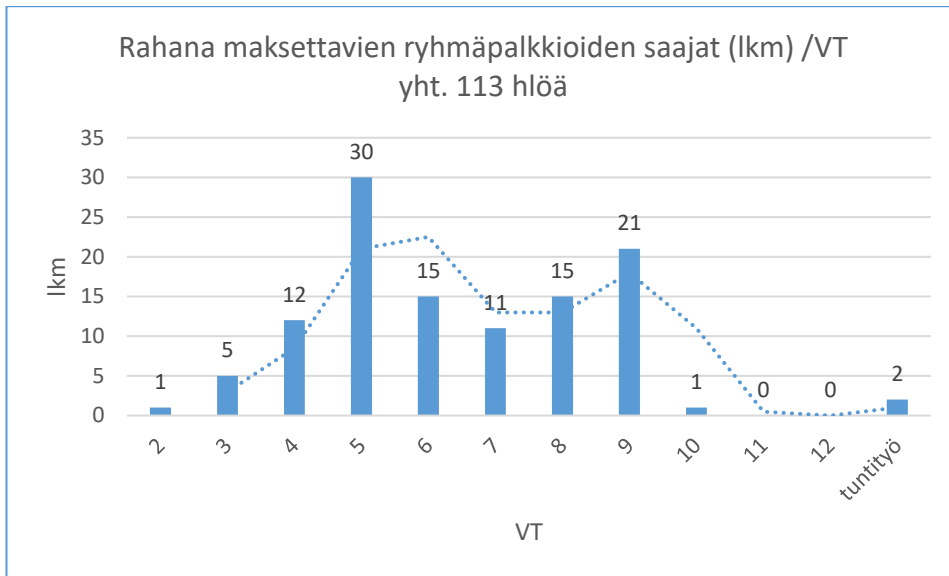
Henkilöstöstä (N=1037) 213 henkilöä eli 19,8 % sijoittuu VT:lle 5, mikä on henkilömäärältään suurimmaksi nouseva vaativuustaso (moodi) (Kuvio 10). 40 henkilölle on merkitty VT:n sijaan "tuntityö". Heidät on huomioitu myös näissä VT-tilastoissa. Jos heidät lasketaan mukaan, N=1077, muuten N=1037. Vaativuustasojen mediaani oli 6,00 ja keskiarvo 5,98. VT5:n jälkeen seuraavaksi eniten on henkilöstöä vaativuustasoissa 4, 6, 8, 7, 9, 3, tuntityö, 2, 12, 10 ja 11, tässä järjestyksessä. Kuvaaja on lievästi kaksihuippuinen, koska VT8:ssa muodostuu toinen huippu VT5:n lisäksi.

Henkilökohtaisten kertapalkkioiden saajat sijoittuivat yleisimmin vaativuustasoon 5 ja heitä oli kaikista vaativuustasoon 5 kuuluvista 23,0 %, kun koko henkilöstöstä 19,8% on VT5:ssa (Kuvio 11 ja Liite 1). Seuraavaksi eniten sijoittui henkilökohtaisen palkkion saaneita vaativuustasoihin 4, 6, 8, 7, 3, 9, 2+11, tuntityö, 10+12, tässä järjestyksessä. Palkkion saajien sijoittuminen vaativuustasoihin ei siis eroa paljoakaan henkilöstön yleisestä sijoittumisesta vaativuustasoihin ja kuvaajakin on lievästi kaksihuippuinen eli on samanmuotoinen kuin koko henkilöstön jakauma VT:n suhteen. Tuntityöläiset jäivät tässä henkilökohtaisen palkkion saannissa ehkä hieman hännille muiden vaativuustasojen henkilöstöön verrattuna.



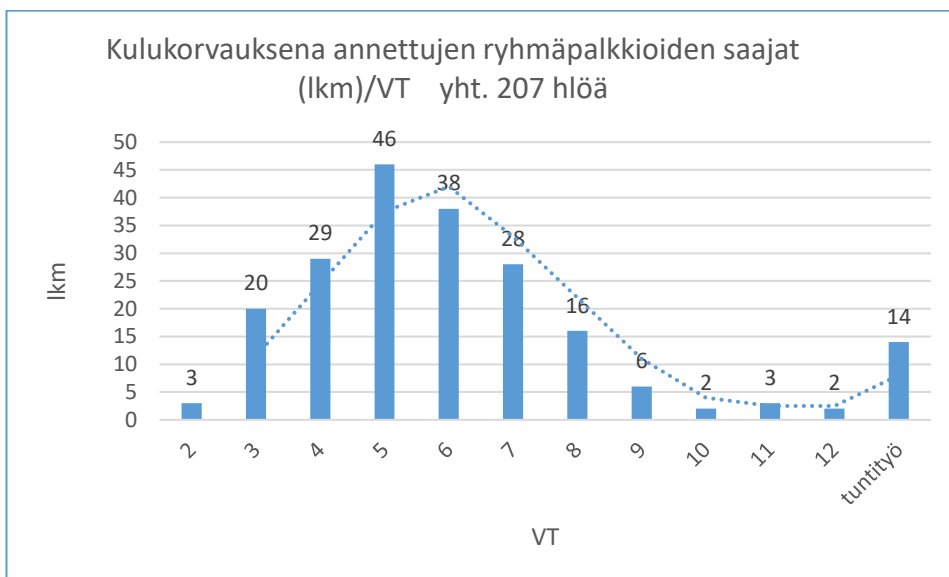
Kuvio 11. Henkilökohtaisten kertapalkkioiden saajien sijoittuminen vaativuustasoihin.

Rahana maksettavien ryhmäpalkkioiden saajat sijoittuivat eri tavalla vaativuustasoihin (Kuvio 12 ja Liite 2). Heistä eittämättä suurin osa, 14,1%, oli vaativuustasossa 5, mikä on kuitenkin selkeästi vähemmän kuin VT5-henkilöstön osuus koko henkilöstössä yleensä olisi (19,8%). VT5:n jälkeen palkkioita saatiin eniten seuraavissa vaativuustasoissa: 9, 8+6, 4, 7, 3, tuntityö, 10+2, 11+12. Rahana maksettavan ryhmäpalkkion sai siis suhteessa useampi matalampaan vaativuustasoon kuuluva henkilö kuin henkilökohtaisten palkkioiden kohdalla.

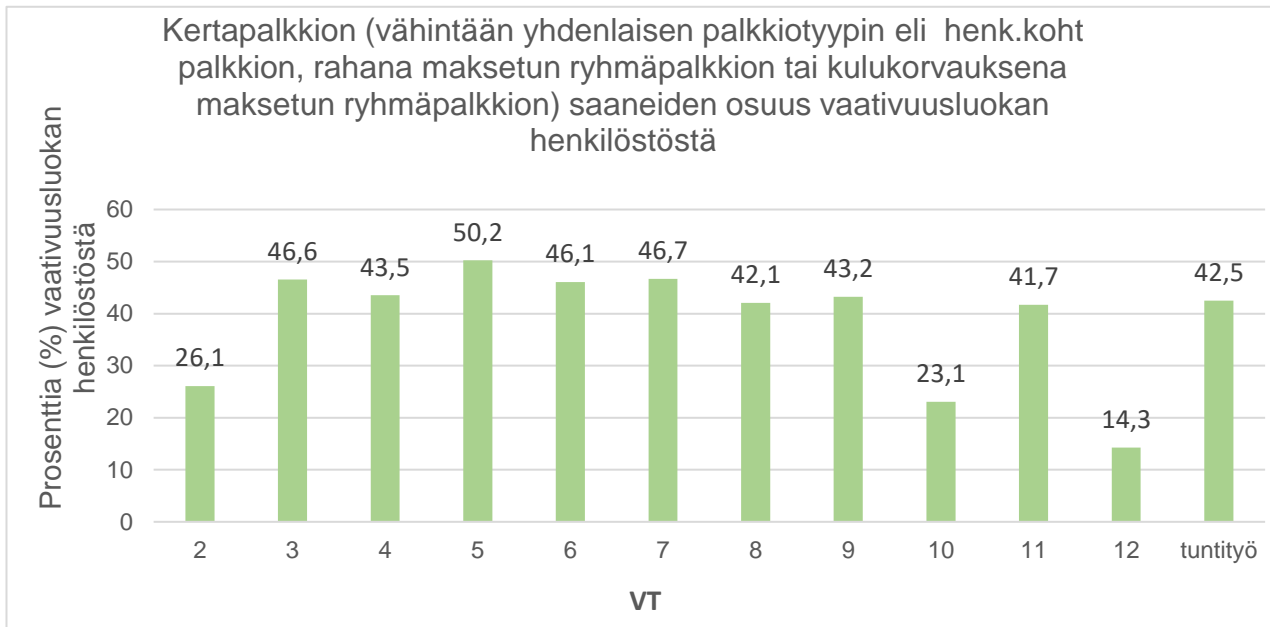


Kuvio 12. Rahana maksettavien ryhmäpalkkioiden saajien sijoittuminen vaativuustasoihin.

Kulukorvauksena maksettuja ryhmäpalkkioita jakautui vaativuustasoista eniten VT5:een (Kuvio 13 ja Liite 3). Tämä on 21,6% kyseisen vaativuustason henkilöstöstä, mikä on hie- man enemmän kuin on VT5 osuus koko henkilöstöstä (19,8%). Seuraavaksi eniten kulu- korvauspalkkion saajia oli vaativuustasoissa 6, 4, 7, 3, 8, tuntityö, 9, 2+11, 10+12.



Kuvio 13. Kulukorvauksena maksettujen ryhmäpalkkioiden saajien sijoittuminen vaati- vuustasoihin.



Kuvio 14. Jonkinlaisen kertapalkkion saaneiden osuus VT:n henkilöstöstä

Ylipäänsä jonkunlaisen kertapalkkion saaneiden prosentuaalinen osuus eri vaativuustasojen henkilöstöstä oli näin tarkasteltuna paljon tasaisempi (Kuvio 14). Puolet VT:n henkilöstöstä ja lähes puolet muidenkin vaativuustasojen henkilöstöistä saivat jonkunlaisen kertapalkkion. Ainoastaan vaativuustasoissa 2, 10 ja 12 oli palkkion saaneiden osuus selvästi pienempi. Taulukossa 4 on vielä eriteltynä eri palkkion saaneiden osuus (%) vaativuustason henkilöstöstä. Siitä näkee, että henkilökohtaisen palkkion saaneista suurin osa sijoittuu vaativuustasoihin 8, 7, 6, 5 ja 4 eli jakauma keskittyy enemmän näiden VT:jen kohdalle kuin alimpiin ja ylimpiin vaativuustasoihin. Sen sijaan kulukorvauspalkkioista pääsee selvästi useampi eri vaativuustason henkilö nauttimaan.

Taulukko 4. Eri kertapalkkioiden saajien osuus kunkin vaativuustason henkilöstöstä

Vaativuustaso ja kertapalkkion saaminen														
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	tun- ti- työ	% yh- teensä	
Henkilöstön osuus koko organisaation henkilöstöstä (%)	2,1	6,8	15,8	19,8	15,3	12,5	13,5	6,9	1,2	1,1	1,3	3,7	100,0	
henk.koht palkkion saaneiden osuus vaativuustason henkilöstöstä (%)	8,7	15,1	21,8	23,0	21,2	21,5	22,8	8,1	0,0	16,7	0,0	2,5	161,3	
Rahana maksettavan ryhmäpalkkion saaneiden osuus vaativuustason henkilöstöstä (%)	4,3	6,8	7,1	14,1	9,1	8,1	10,3	28,4	7,7	0,0	0,0	5,0	10,7	
Kulupalkkion saaneiden osuus vaativuustason henkilöstöstä (%)	13,0	27,4	17,1	21,6	23,0	20,7	11,0	8,1	15,4	25,0	14,3	35,0	231,7	

Vaativuustason ja kertapalkkion saannin yhteyttä tutkittiin Khiin neliötestillä ja tutkimalla kontingenssikertoimen suuruutta, joka määrittää riippuvuuden voimakkuutta (Liitteet 4 ja 5). Vaativuustasot luokiteltiin ristiintaulukointia varten neljään eri luokkaan: VT2-3, VT4-6, VT7-9, VT10-12. Jonkinlaisen kertapalkkion saannin ja luokitellun vaativuustason välisessä Khiin neliötestissä korrelaatiota kuvaava kontingenssikerroin sai arvon 0,083 (riippuvuuden raja-arvo on 0,3) ja testin merkitsevyys (sig. = 0,065) jäi hiukan alle merkitsevän tason (<0,05)). Näin ollen näiden muuttujien välillä ei ole riippuvuutta. Henkilökohtaisen kertapalkkion saannin ja luokitellun vaativuustason välillä ei myöskään ollut riippuvuutta. Kontingenssikerroin oli 0,096 ja sig. 0,023, eli tulos oli tilastollisesti merkitsevä. Kummasakin analyysissä oli solujen sisältämien arvojen määrä riittävä luokitellun VT-muuttujan ansiosta.

Vaativuustason ja kertapalkkion suuruuden välistä riippuvuutta tutkittiin Pearsonin korrelaatiotestillä, koska molemmat muuttujat ovat suhteasteikollisia. Henkilökohtaisten kertapalkkioiden €-määrän ja vaativuustason välillä ei ollut riippuvuutta, vaikkakin korrelaatiokerroin nousi 0,173:een. Korrelaation suunta oli positiivinen eli jos VT-arvo kasvaa, myös henkilökohtaisen kertapalkkion €-määrä kasvaa. Se tarkoittaisi käytännössä esim., että mitä ylemmässä VT:ssä henkilö on, sitä pienempi olisi kertapalkkion määrä/hlö ollut. Korrelaation arvo oli kuitenkin liian pieni tulkittavaksi. Kulukorvauksena maksettavien kertapalkkioiden yhdelle henkilölle koituvan osuuden €-määrän ja vaativuustason välillä korrelaatiokerroin oli -0,167 eli näidenkään välillä ei ollut riippuvuutta. Korrelaation suunta oli tässä tapauksessa negatiivinen eli jos toisen muuttujan arvo kasvaa, toisen pienenee.

Sen sijaan vaativuustasolla ja rahana maksettavan ryhmäpalkkion €-määräisellä suuruudella/hlö osoitettiin olevan riippuvuutta Pearsonin korrelaatiotestin perusteella (Liite 6). Korrelaatiokerroin oli -0,313, mikä ylittää kohtalaisen riippuvuuden rajan (0,3). Negatiivinen etumerkki tarkoittaa, että korrelaatio on käänteinen, eli jos toinen muuttuja kasvaa, toinen pienenee. Tässä hieman hämäävästi miinusmerkkisyys johtuu vaativuustason käänteisestä suuruusjärjestyksestä, koska oikeassa maailmassa vaativampaa tehtävää vastaakin pienempi numero. SPSS ymmärtää vain numeroita, joten sen antama miinusmerkkinen korrelaatio tarkoittaa, että mitä pienempi on VT:n saama arvo, sitä suurempi on ryhmäpalkkion suuruus/hlö, eli korrelaatio on käänteinen. Käytännössä tämä siis tarkoittaa, että mitä vaativammassa tehtävässä henkilö on (VT:n arvo pienenee), sitä suurempi on palkkio (palkkio/hlö suurenee).

Tutkin lisäksi Mann Whitney-testin avulla riippuvuutta palkkion saamisen ja vaativuustason välillä (Liite 12). Ylipäänsä jonkinlaisen palkkion tai henkilökohtaisen palkkion saamisen ja vaativuustason välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja.

6.3 Henkilökohtaisen suoriutumistason yhteys kertapalkkion saamiseen

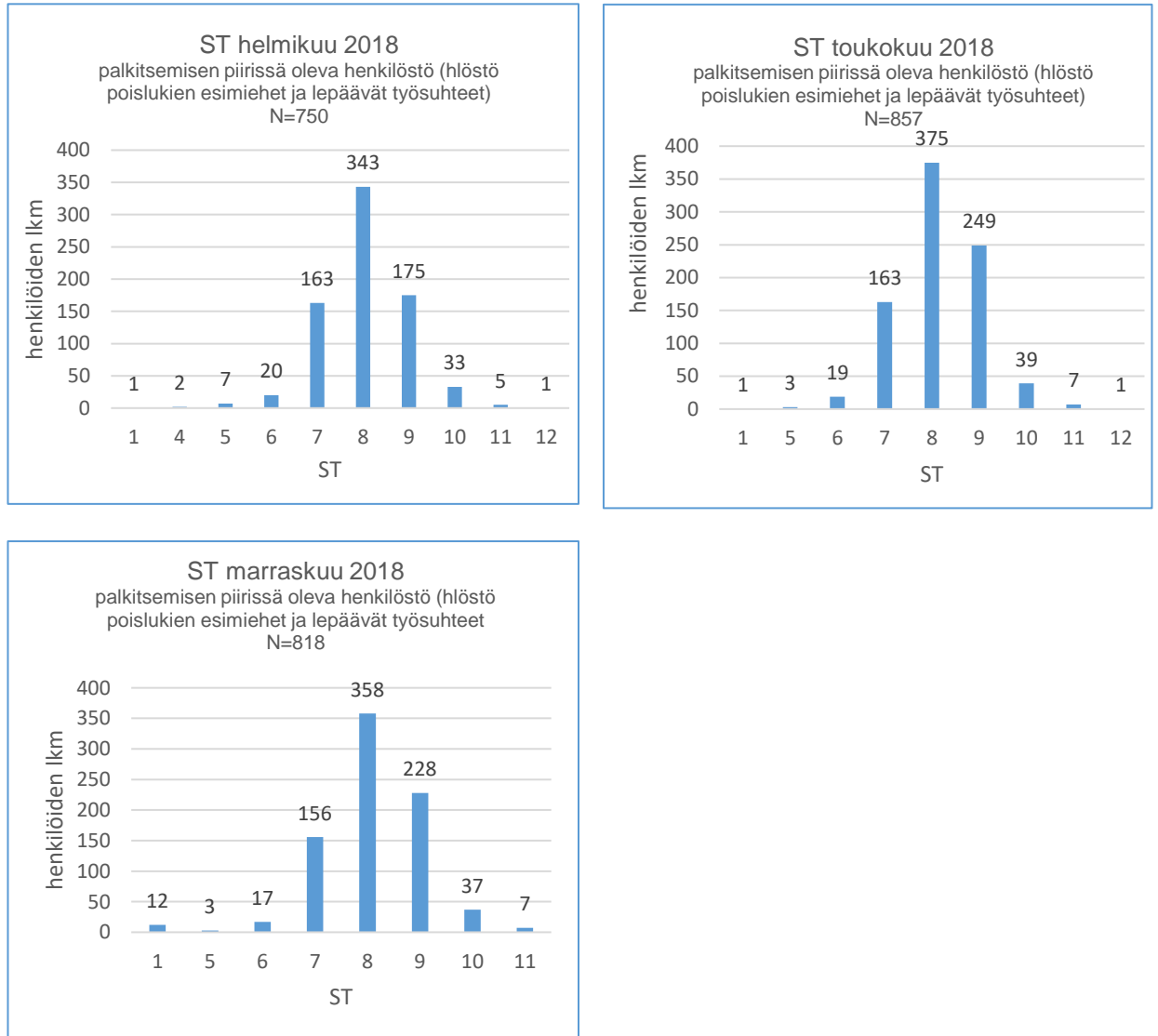
Henkilöstön suoriutumistasoja tarkasteltiin vuoden 2018 joko helmi- touko- tai marraskuun henkilöstöraportointitietojen perusteella. Suoriutumisen arviointitieto oli määritelty vuodenajasta riippuen 69-79%:lla palkitsemisen piirissä olevasta henkilöstöstä ja noin yhdeltä neljäosalta-kolmasosalta se puuttui. Suoriutumistasot jakautuivat henkilöstössä siten, että yli 90% henkilöstöstä sijoittuu joko suoriutumistasoon 7, 8 tai 9. (Taulukko 5. Hyvä, tehtävän tavoitteita vastaava työskentelyote (taulukko 2. sivu 30) on saavutettavissa pisteillä, jotka ovat välillä 6-10. Suoriutumispisteiden keskiarvo on vuoden aikana ollut hie- man 8 pisteen yläpuolella ja niiden mediaani ja moodi ovat olleet molemmat tasan 8. Pis- teitä on vähimmillään annettu 1 ja enimmillään 12.

Taulukko 5. Henkilöstön suoriutumistasoa kuvaavia tunnuslukuja.

Palkittavan henkilöstön suoriutumispisteet 2018 (N=1089)				
		helmi 2018	touko 2018	marras 2018
	ST määritelty (hlö lkm)	750 (69%)	857 (79%)	818 (75%)
	ST puuttuu (hlö lkm)	339 (31%)	232 (21%)	271 (25%)
keskiarvo		8,03	8,16	8,05
mediaani		8,00	8,00	8,00
moodi		8	8	8
keskihajonta		1,004	,953	1,250
jakauman vinous (skewness)		-,541	-,400	-2,491
vinouden keskivirhe		,089	,084	,085
vinous/vinouden keskivirhe		-6,059	-4,790	-29,143
jakauman huipukkuus (kurtosis)		4,111	3,940	12,975
huipukkuuden keskivirhe		,178	,167	,171
huipukkuus/huipukkuuden keskivirhe		23,056	23,613	75,979
vaihteluväli		11	11	10
minimi		1	1	1
maksimi		12	12	11

Suoriutumispisteiden jakaumat ovat eri kuukausina merkitsevästi vinoja tai huipukkaita, jos jakolasku $\text{vinous/vinouden keskivirhe}$ on välillä $-2 \dots 2$ (Saaranen 2018). Suoriutumista- sojakauma on ollut helmi- ja toukokuussa merkitsevästi vino vasemmalle, koska $\text{vinous/keskivirhe}_{(\text{vinous})}$ on pienempi kuin -2 . Marraskuun arviointien jakauma näyttää olevan entistä voimakkaammin vino vasemmalle vastaavan jakolaskun perusteella. Jakaumien erityispiirteenä on niiden huipukkuus eli korkeus suhteessa leveyteen, koska suoriutumis- tasopisteet keskittyvät melko kapealle alueelle, 7, 8 ja 9 pisteeseen muiden arvojen ol- lessa selkeästi vähemmistössä. Jakaumat ovat merkitsevästi huipukkaita, koska jakolasku

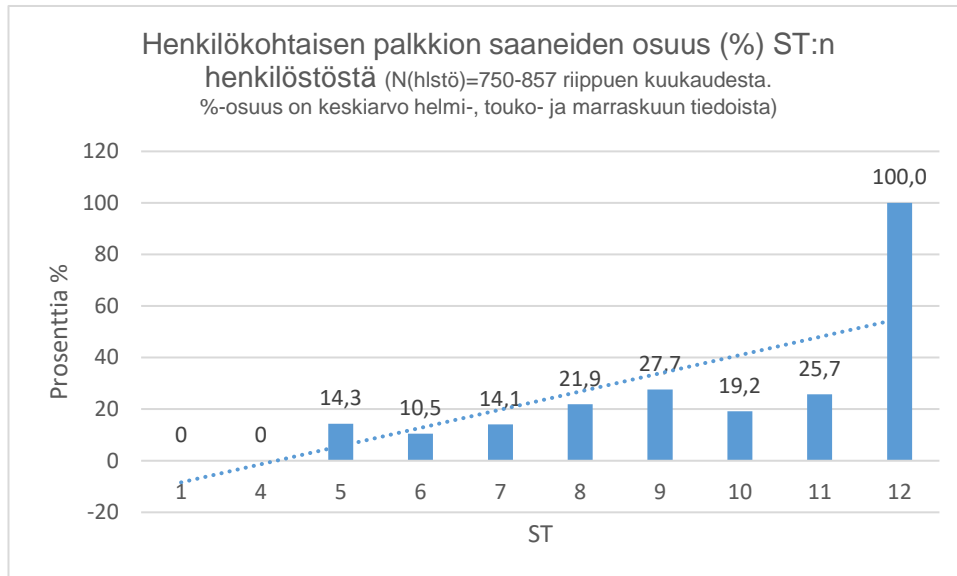
huipukkuus/keskivirhe_(huipukkuus) on suurempi kuin 2. (Taulukko 5.) Näistä tuloksista päätellen suoriutumispisteiden jakauma on siirtynyt hieman vuoden loppuun mennessä vaaka-suunnassa korkeampien suoriutumispisteiden suuntaan. Suoriutumispistejakaumat ovat myös kasvaneet korkeutta, joten pisteet keskittyvät siten vuoden loppuun mennessä entistä kapeammalle alueelle pisteiden ala- ja ylärajojen jäädessä enemmän vähemmistöön.



Kuvio 15. Suoriutumistasot helmi-, touko- ja marraskuussa 2018

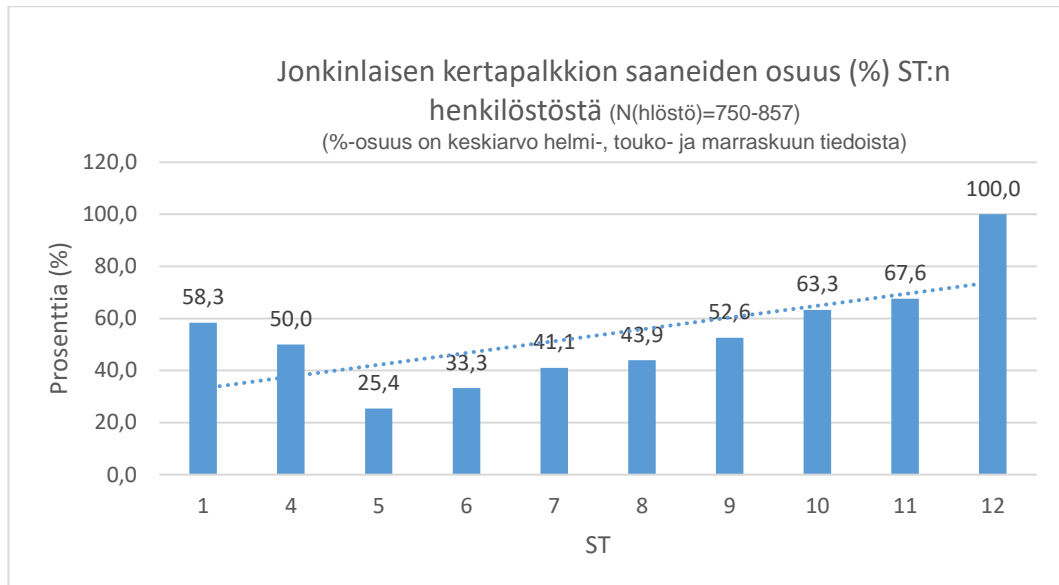
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko suoriutumistaso vaikuttanut henkilöstön kertapalkkion saamiseen. Laskin henkilökohtaisten kertapalkkioiden saaneiden prosentuaalisen osuuden kunkin suoriutumistason henkilöstöstä (Kuvio 16). Sen mukaan keskitason eli hyvässä suoriutumistasossa olevista (ST7-9) henkilöistä on henkilökohtaisia kertapalkkioita saanut 14,1% (ST7), 21,9% (ST8) ja 27,7% (ST9). Tätä parempia pisteitä saaneista on saanut henkilökohtaisen kertapalkkion noin joka viides tai neljäs. ST12:ssa on vain yksi henkilö ja hän on saanut henkilökohtaisen kertapalkkion. Alemman tason suoriutujista ST1 ja ST4 ei saanut kukaan henkilökohtaista kertapalkkiota ja ST5-7:ssa vain n. 10-14 %

sai henkilökohtaisen kertapalkkion. Sen sijaan ST8-11:ssä näyttää n. 19-27% saaneen henkilökohtaisen kertapalkkion. Trendiviiva (pistemäinen katkoviiva kuviossa 17) näyttää olevan nouseva ST:n myötä, joten palkkion saaneiden prosentiosuudet ovat kasvavia ST:n kasvaessa. Korkeammilla suorituspisteillä näyttäisi olleen jonkinlainen yhteys siis henkilökohtaisen kertapalkkion saamiseen.



Kuvio 16. Henkilökohtaisen kertapalkkion saaneiden osuus (%) ST:n henkilöstöstä

Tutkin myös ylipäänsä jonkinlaisen kertapalkkion saaneiden osuutta kussakin suoritustasossa (Kuvio 17). Tähän palkkionsaajien ryhmään lukeutuu siis niin henkilökohtaisen, rahana maksettavien ryhmäpalkkioiden kuin kulukorvauksena maksettujen ryhmäpalkkioiden saajat. Prosentuaalisten osuuksien perusteella näyttää siltä, että mitä parempi suoritustaso (ST) on, sitä suurempi osuus on saanut jonkinlaisen kertapalkkion. Huomioitavaa on myös se, että myös alemman tason suorittajista on suurempi osa saanut jonkinlaisen kertapalkkion kuin keskitason suorittajista. Yli 90% henkilöstöstä sijoittuu tasoihin 7, 8 ja 9, joten ääripäissä, joihin vain n. 10% henkilöstöstä kuuluu, annettiin selvästi enemmän palkkioita suhteessa kunkin tason henkilöstömäärään. Kiinnostavaa on myös, että ST5 ja ST6 jäivät vähemmille palkkioille kuin muut ST:t. Palkkionsaajien prosentiosuuksista piirretty lineaarinen trendiviiva kuviossa 12 näyttää olevan nouseva ST:n nousun myötä, joten karkeistaen voisi sanoa, että ST:n kasvaessa myös palkkion saaneiden %-osuudet kasvavat silloin, kun huomioidaan henkilökohtaisten palkkioiden lisäksi kaikki muut ryhmäpalkkiot. Tässä ei tutkittu erikseen ryhmäpalkkioiden saamisen ja suoritustason yhteyttä, koska ajatuksena oli, etteivät suorituspisteet vaikuta niin herkästi ryhmien aikaansaannoksiin. Siitä voisi tämän tuloksen perusteella kuitenkin tehdä vielä lisätutkimuksia.



Kuvio 17. Jonkinlaisen kertapalkkion saaneiden osuus (%) ST:n henkilöstöstä

Seuraavaksi tutkin SPSS:llä ristiintaulukoinnin, Khiin neliötestin ja kontingenssikertoimen avulla ST-muutoksista johdettujen muuttujien ST noussut tai ST laskenut (kyllä/ei) ja henkilökohtaisen kertapalkkion saaminen (kyllä/ei) -muuttujan välistä riippuvuutta. Muuttujapareina olivat:

henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST noussut helmi-toukokuun välillä

henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut helmi-toukokuun välillä

henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST noussut touko-marraskuun välillä

henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut touko-marraskuun välillä (ei tehty tätä analyysia koska kenenkään st ei laskenut tuona aikana)

henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST noussut helmi-marraskuun välillä

henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut helmi-marraskuun välillä

Suoritusmuutokset laskettiin JOS-funktiolla Excel-taulukkoon sekä helmi- ja toukokuun välisenä, touko- ja marraskuun välisenä että helmi- ja marraskuun välisenä nousuna tai laskuna. Henkilöllä saattoi olla noina ajankohtina suoritusmuutoksissa merkintänä esim. 7, 8 ja 8 tai 9, 9 ja 9 tai vaikkapa pelkästään yksi arvio, esim. 7 vaikkapa toukokuussa. Arviointien muutoksia tarkasteltiin vain vuoden 2018 helmi-marraskuun välisenä aikana, joten sen ulkopuoliset muutokset eivät näissä laskelmissa näy. Suoritusmuutoksen nousu merkittiin muuttujan kohdalle ykköseksi, eli on tapahtunut muutos ylöspäin tai nolaksi, eli ei ole tapahtunut muutosta ylöspäin. Funktion kaava oli esimerkiksi: $=JOS(M2 < N2; 1; 0)$. Eli ajallisesti edeltävä arvo (M2) on pienempi kuin jälkimmäinen (N2). Muutokset ylöspäin, eli ykkösen saaneet havainnot laskettiin yhteen muuttujasarakkeen loppuun.

Myös muutokset suoritustasossa alaspäin haluttiin laskea, koska koin mielenkiintoiseksi vertailla, saiko sellainen henkilö kertapalkkioita useammin tai harvemmin, jolla suoriutumispisteet olivat laskeneet tietynä ajankohtana. Tällöin funktion kaava oli $=\text{JOS}(M2>N2;1;0)$. Eli ajallisesti edeltävä arvo (M2) oli isompi kuin jälkimmäinen (N2) ja arvo 1 tarkoitti, että ehto täyttyy, 0 tarkoitti, että ehto ei täyty. Muuttujan kaikki ykköseksi merkityt havainnot laskettiin yhteen sarakkeiden loppuun. Pääasiassa kiinnostus kohdistui koko vuoden aikaisiin muutoksiin eli helmi- ja marraskuun väliseen ajanjaksoon kokonaisuudessaan mutta halusin nähdä myös, miten kevään (helmi- ja toukokuu) ja syksyn (marraskuu) muutokset näkyivät kokonaisuudessa.

Henkilökohtaisen suoriutumisen arviointitieto (ST) oli määritelty vuoden 2018 aikana keskimäärin 808 henkilölle. Helmikuussa arviointeja oli 750, toukokuussa ST oli määritelty 857 henkilölle ja marraskuussa 818 henkilölle. (Taulukko 6.) ST nostettiin helmi-toukokuun välillä 141:n henkilön kohdalla ja sen jälkeen nostoja tapahtui vain 3 kpl marraskuuhun mennessä. ST laski vain muutamilla ihmisillä koko vuoden kuluessa, joten pienen populaation takia ei riippuvuusanalyseista saatu luotettavia tuloksia. Tärkeä huomio kuitenkin oli, että kertapalkkioita joka tapauksessa jaettiin myös sellaisille henkilöille, joilla oma henkilökohtainen suoriutumistaso laski. ST-laskun kokeneista (6 hlöä helmi-toukokuun välillä) jopa kolme neljästä sai joko ryhmä- tai henkilökohtaisen palkkion, mikä oli hieman yllättävää. Ryhmäpalkkio kollektiivisuutensa takia mahdollistaa siis myös henkilökohtaisessa työssään huonommin suoriutuvien kohdalla palkkion saamisen. ST-laskun syystä ei tosin tässä voida olla varmoja, eli onko ST-lasku johtunut esim. henkilökohtaisesta tehtävästä suoriutumisen heikkoudesta vai esim. puutteista nimenomaan tiimityöskentelyssä, joka on myös eräs suoriutumisenarviointikriteeri henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa.

Keskimäärin ST-arvioiduista henkilöistä n. 46,5% sai jonkinlaisen kertapalkkion ($Ka=(ST_{\text{helmi}}+ST_{\text{touko}}+ST_{\text{marras}})/3$). Niistä ST-arvioiduista, joilla suoriutumistaso oli noussut helmi- ja marraskuun välisenä aikana (nousu tapahtuu yleensä yhdellä suorituspisteellä), oli keskimäärin 56,5 % saanut jonkinlaisen kertapalkkion, mikä on 10,0 %-yksikköä suurempi osuus kuin ylipäänsä ST-arvioitujen kohdalla on minkä tahansa kertapalkkion saaneita. Muutos koko henkilöstön yleiseen osuuteen verrattuna on siis 21,5 % suoriutumistason noustessa. Touko- ja marraskuun välillä suoriutumistaso nousi neljällä henkilöllä, joista 3 sai jonkinlaisen kertapalkkion. Tätä en kuitenkaan huomioinut pienen otoksen takia. Suoriutumistasoa nostaneet saivat siis enemmän ylipäänsä kertapalkkioita, joko henkilökohtaisen tai ryhmäpalkkion.

Taulukko 6. Suoritusasteet vuonna 2018 ja kertapalkkion saaminen

	Henkilöstö (lkm)	minkä tahansa kertapalkkion saaneet (lkm)	minkä tahansa kertapalkkion saaneiden osuus %	Muutosprosentti %	saa- nut henkilökohtaisen palkkion (lkm)	Henkilökohtaisen kertapalkkion saaneiden osuus (%) henkilöstöstä	Muutosprosentti %
ST arviointi tehty helmikuussa	750	341	45,5		159	21,2	
ST arviointi tehty toukokuussa	857	406	47,4		190	22,2	
ST arviointi tehty marraskuussa	818	380	46,5		172	21,0	
ST noussut helmikuun ja toukokuun välillä	141	79	56,0			-	
ST laskenut helmikuun ja toukokuun välillä	6	4	66,7			-	
ST noussut toukokuun ja marraskuun välillä	4	3	75,0			-	
ST laskenut toukokuun ja marraskuun välillä	0	0	-			-	
ST noussut helmikuun ja marraskuun välillä	144	82	56,9	21,5	45	31,3	45,6
ST laskenut helmikuun ja marraskuun välillä	7	5	71,4		1	14,3	
ST:ssa ei muutosta helmikuun ja marraskuun välillä	744	344	46,2	23,2	149	19,3	62,2

Tässä suoritusasteen ja kertapalkkion välisessä pohdinnassa itseäni kiinnosti nimenomaan henkilökohtaiset kertapalkkiot, koska ne voi liittää selkeämmin henkilökohtaiseen suoriutumiseen kuin ryhmäpalkkiot, joiden arviointi tapahtui vasta nyt tässä kertapalkkiokokeilussa ensimmäisen kerran, eikä ryhmäpalkkioiden ja henkilökohtaisen suoritusasteen välillä ole oletusta niiden keskinäisestä riippuvuudesta, koska ryhmien saavutukset riippuvat monen työntekijän panoksesta, eivät vain yhden. Tästä syystä taulukossa 6. ei ole laskettuna erikseen pelkästään ryhmäpalkkion saaneiden osuuksia kaikista suoritusasteesta nostaneista henkilöistä.

Kaikista niistä 144 suoritusarvioidusta henkilöstä, joiden ST nousi helmi-marraskuun väli-
senä aikana, sai jonkinlaisen kertapalkkion 82 henkilöä (56,9%) (Taulukko 6). Näistä oli
henkilökohtaisia kertapalkkioita 45, eli hieman yli puolet. Loput saivat ryhmäpalkkion ra-
hana tai kulukorvauksena. Henkilökohtaisen kertapalkkion sai suoriutumistasoa nosta-
neista siis 31,3%, mikä on noin 9,8 %-yksikköä suurempi osuus kuin henkilökohtaisen ker-
tapalkkion saaneiden osuus kaikista suoritusarvioiduista henkilöistä (21,5%), mikä saa-
daan, kun lasketaan keskiarvo niiden prosentiosuuksista (21,2%, 22,2% ja 21,0%). Tämä
kasvusuuntainen muutos koko suoritusarvioidun henkilöstön henkilökohtaiseen palkkion
saamiseen verrattuna on prosenteissa peräti 45,6 %.

Verrattuna suoriutumistasoa nostaneiden jonkinlaisen palkkion saaneiden osuutta niihin,
joilla suoriutumistasossa ei tapahtunut lainkaan muutosta ja jotka myös saivat jonkinlaisen
palkkion, oli ero näiden ryhmien välillä 10,7 %-yksikköä. Tämä tarkoittaa 23,2 %:n muu-
tosta palkkion saaneiden osuudessa, silloin, kun suoriutumistaso nousee. Ja samansuu-
ruinen tulos tuli verratessa myös suoriutumistasoa nostaneiden ja samalla henkilökohtai-
sen palkkion saaneiden osuutta niihin, joilla suoriutumistaso pysyi samana ja jotka myös
saivat henkilökohtaisen palkkion. Ero oli tällöin 12,0 %-yksikköä, mikä tarkoittaa peräti
62,2 % muutosta palkkion saamisessa niihin verrattuna, joilla suoriutumistaso oli pysynyt
samana.

Suoriutumistason nousu näyttää siis olleen yhteydessä selkeästi kertapalkkioiden saami-
seen ja erityisesti henkilökohtaisen palkkion saamiseen. Mikä selittäisi erityisesti henkilö-
kohtaisten kertapalkkioiden saaneiden suurta osuutta suoriutumistasoa nostaneissa tai
toisin päin katsottuna, eli suoriutumistasoa nostaneiden suurta osuutta henkilökohtaisten
kertapalkkioiden saajissa? Se on tämän perusteella vielä epäselvää ja syitä ja seurauksia
ei voi tästä tuloksesta päätellä.

Suoriutumistason muutosta kuvaavien muuttujien ja palkkion saannin välistä riippuvuutta
tutkittiin Khiin neliötestillä, koska selitettävä ja selittävä muuttuja ovat nominaaliasteikolli-
sia. Eri muuttujien yhdistelmillä ei ilmennyt minkäänlaista riippuvuutta henkilökohtaisen
palkkion saamisen eikä minkä tahansa kertapalkkion saamisen ja suoriutumistasossa ta-
pahtuneiden muutosten välillä (Taulukko 7 ja 8). Kontingenssikerroin nousi parhaimmil-
laan 0,141:een muuttujaparissa "Onko henkilökohtainen palkkio saatu? kyllä/ei * Suoriutu-
mistaso noussut helmi-toukokuussa", mikä on vielä selvästi alle edes kohtalaisen riippu-
vuuden rajan 0,3. Tulos oli kuitenkin tilastollisesti merkitsevä (sig. -luku Pearsonin Khiin
neliötestin kohdalla oli 0,000). Tämän muuttujaparin ristiintaulukossa oli myös riittävästi yli

5 havainnon soluja. Joidenkin muuttujaparien ristiintaulukoissa soluissa oli liian vähän arvoja. Alle viiden havainnon soluja saisi olla alle 20,0%.

Taulukko 7. Henkilökohtaisen palkkion saaminen ja ST:n muutokset (Khiin neliö- testi)

	kontingenssi-kerroin	sig. (2-sided)	sellaisten solujen osuus (%), joissa arvo < 5 (pitäisi olla <20%)
Muuttujapari ristiintaulukointi (SPSS crosstabs)			
henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST noussut helmi-toukokuun välillä	0,141	0,000	0
henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut helmi-toukokuun välillä	0,028	0,736	66,7
henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST noussut touko-marraskuun välillä	0,009	0,772	50,0
henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut touko-marraskuun välillä	ei laskettu	-	-
henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST noussut helmi-marraskuun välillä	0,12	0,0001	0
henkkoht palkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut helmi-marraskuun välillä	0,01	0,754	25,0

Mielenkiintoiseksi miellettiin myös muuttujapari, jossa testattiin henkilökohtaisen kertapalkkion saamisen ja suoriutumistason nousun keskinäistä riippuvuutta (henkilökohtainen palkkio saatu_kyllä/ei * ST noussut helmi-marraskuun välillä). Tässä tapauksessa kontingenssikertoimen arvo oli 0,121. Tulos oli tilastollisesti merkitsevä (Sig. -luku oli 0,000) ja ristiintaulukoinnin soluissa olevien arvojen määrä oli tässä ristiintaulukossa riittävä - yhtään alle viiden arvon solua ei ollut. Riippuvuusarvo jäi tässäkin kuitenkin vielä alle kohtalaisen riippuvuuden, eli riippuvuutta ei näilläkään parametreillä ole havaittavissa.

Suorittamieni Khiin neliötestien perusteella suoriutumistason muutokset eivät vaikuttaneet myöskään ylipäänsä jonkunlaisen kertapalkkion saamiseen eli siihen, saiko henkilökohtaisen, rahana maksetun ryhmäpalkkion tai kulukorvauksena maksetun ryhmäpalkkion (taulukossa 8 esitelty muuttuja ”jonkunlainen kertapalkkio saatu kyllä/ei”). Taulukossa 8 esitetään riippuvuustestien tulokset kyseisten muuttujien osalta. Suoriutumistason nousun ja laskun sekä palkkion saannin yhteyttä kuvaavat analyysien kontingenssikertoimet eivät olleet riittävän korkeita, jotta voitaisiin sanoa riippuvuutta olevan olemassa. Lisäksi ristiintaulukoihin jäi liikaa liian vähäisiä arvoja saavia soluja.

Olin kiinnostunut siitä, onko henkilöstön henkilökohtaisella suoriutumistasolla itsessään yhteyttä kertapalkkion saamiseen. Tarkoitukseni oli selvittää, nouseeko palkkion saannin mahdollisuus korkeamman suoriutumistason myötä.

Taulukko 8. Jonkunlaisen kertapalkkion saaminen ja ST:n muutokset (Khiin neliötesti)

Muuttujaparit ristiintaulukointi (SPSS crosstabs)	kontingenssi-kerroin	sig. (2-sided, Pearson chi-square)	solujen osuus (%) ristiintaulukossa, joissa alle 5 arvoa (saatava <20%)
jonkunlainen kertapalkkio saatu kyllä/ei * ST noussut helmikuun ja toukokuun välillä	0,116	0,000	0,0
jonkunlainen kertapalkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut helmikuun ja toukokuun välillä	0,054	0,332	66,7
jonkunlainen kertapalkkio saatu kyllä/ei * ST noussut touko- ja marraskuun välillä	0,037	0,224	50,0
jonkunlainen kertapalkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut touko- ja marraskuun välillä	ei laskettu, liian vähän arvoja		
jonkunlainen kertapalkkio saatu kyllä/ei * ST noussut helmikuun ja marraskuun välillä	0,096	0,001	0,0
jonkunlainen kertapalkkio saatu kyllä/ei * ST laskenut helmikuun ja marraskuun välillä	0,044	0,148	50,0

Vaikka suoritumistaso (ST) on suhdeasteikollinen muuttuja, Pearsonin korrelaatiota ei voitu testata, koska selitettävä muuttuja on nominaaliasteikollinen (onko saanut kertapalkkion, kyllä/ei-vastaus). Täten vaihtoehdoksi jäi tehdä ristiintaulukointi ja siitä johdettu Pearsonin Khiin neliötesti mutta sen ongelmaksi muodostui muuttujien ST helmikuun, ST toukokuun ja ST marraskuun luokittelu sopiviin ryhmiin. Suoritumistasot keskittyivät henkilöstössä niin voimakkaasti kolmeen tasoon, ST7:ään, ST8:aan ja ST9:ään, että niistä ei saanut kellovillisia luokkia aikaiseksi, joiden pohjalta olisi voinut Khiin neliötestin tehdä. Suoritumistasoja oli määritelty vaihteluvälillä 1-12, joista 7, 8 ja 9 ovat ylivoimaisesti edustettuina muiden tasojen jäädessä selvään vähemmistöön, joten luokittelu johti aina liian vähäisten solujen määrään suoritustasojen ääripäissä. Suoritumistasosta sellaisenaan ei siten saatu riippuvuustuloksia.

Khiin neliötestin sijaan tein Mann Whitney-riippuvuustestin suoritumistason ja palkkion saamisen välisen osaryhmien välisten tilastollisten erojen selvittämiseksi. Sen mukaan helmikuun, touko- ja marraskuun suoritumistasojen ja jonkinlaisen palkkion saannin välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja. Sama toistui myös henkilökohtaisten palkkioiden kohdalla. Myös niiden saamisen ja suoritumistasojen välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja.

Yhteenvedon näistä tilastoista voi sanoa, että suoritumistason nousulla ei ole tilastollista riippuvuutta tai yhteyttä kertapalkkion saamiseen, ei henkilökohtaisen, eikä jonkinlaisen palkkion eli joko henkilökohtaisen, rahana maksetun tai kulukorvauksena maksetun ryhmäpalkkion saamiseen. Sen sijaan itse suoritumistasolla ja jonkinlaisen palkkion tai henkilökohtaisen palkkion saamisen välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja mutta mitään tar-

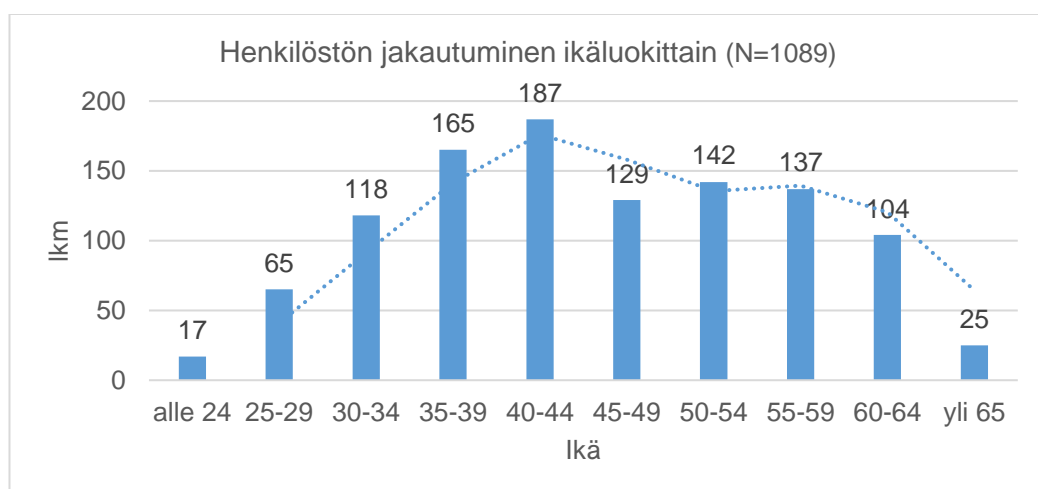
kempaa niistä ei pysty tässä sanomaan. Kuitenkin henkilökohtaisen kertapalkkion sai kaikista suoriutumisarvioituista henkilöistä n. 21,5 % kun taas suoriutumistasoan nostaneista sen sai 31,3 %. Tämä 9,8 %-yksikön ero on jo merkittävä muutos. Myös verrattuna niihin, joilla mitään muutosta ei tapahtunut (19,3 %heistä sai henk. koht. palkkion), oli eroa peräti 12 %-yksikköä, mikä on vielä merkittävämpi muutos.

Suoriutumistasolla ei todettu olevan tilastollista riippuvuutta henkilökohtaisen, rahana maksettavan ryhmäpalkkion tai kulukorvauksena maksettavan ryhmäpalkkion henkilöä kohden laskettuun euromääräiseen suuruuteen. Pearsonin korrelaatiot eivät yltäneet merkitsevän riippuvuuden rajalle.

6.4 Iän yhteys kertapalkkion saamiseen

Organisaation henkilöstön ikäjakauman mukaan lukumäärältään suurin ikäluokka on 40-44-vuotiaat. 45-49-vuotiaiden ikäluokka on selkeästi pienempi kuin edellinen mutta 50-54-vuotiaiden ikäluokka taas hieman isompi (Kuvio 18 ja Taulukko 9). Ikäjakauma on siis kaksihuippuinen eikä normaalisti jakautunut.

Henkilökohtaisen ja ylipäänsä jonkunlaisen kertapalkkion saamisen ja iän välinen yhteys haluttiin selvittää. Ikä on suhdeasteikollinen muuttuja, mikä olisi mahdollistanut tarkemmat korrelaatioanalyysit mutta ”Onko saanut henkilökohtaisen tai jonkinlaisen palkkion”-muuttujat ovat nominaaliasteikollisia (kyllä/ei), joten soveltuvin riippuvuusanalyysi näille muuttujille on ristiintaulukointi ja Khiin neliötesti. Ikä luokiteltiin ristiintaulukointia varten. Khiin neliötestin tuloksista ilmeni, että iän ja henkilökohtaisen tai jonkinlaisen kertapalkkion saamisen välillä ei ollut riippuvuutta. Kontingenssikertoimet jäivät molemmissa analyyseissä alle 0,3:n, eli kohtalaisen riippuvuuden rajan.

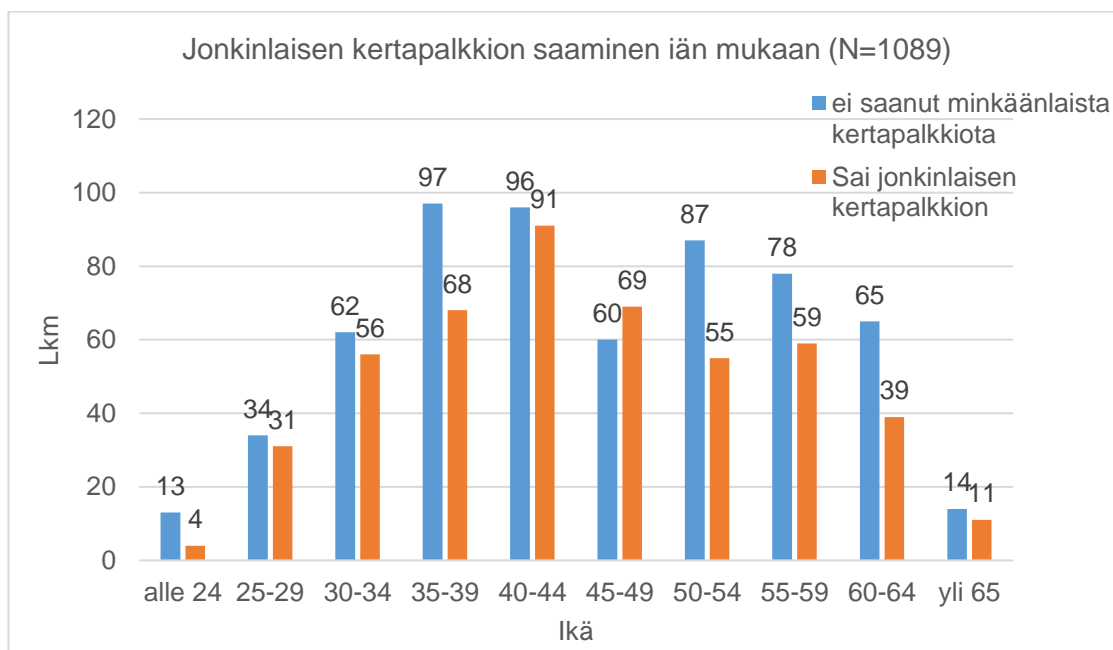


Kuvio 18. Henkilöstö ikäluokittain

Palkkion saamisen ja iän suhteen laaditusta taulukosta 9. käy ilmi, että jonkinlaisen kertapalkkion saajia oli joka ikäluokassa (Kuvio 19 ja Taulukko 9). Jonkinlaisen kertapalkkion saajia oli kussakin ikäluokassa hieman vähemmän kuin palkkiotta jääneitä mutta 45-49 vuotiaista enemmistö sai jonkinlaisen kertapalkkion. Eniten kertapalkkioita jaettiin 40-44 vuotiaiden ikäryhmässä ja suurin osa palkituista sijoittuu 35-49-vuotiaiden välille.

Taulukko 9. Henkilöstön osuus (%) ikäluokittain palkkion saamisen mukaan

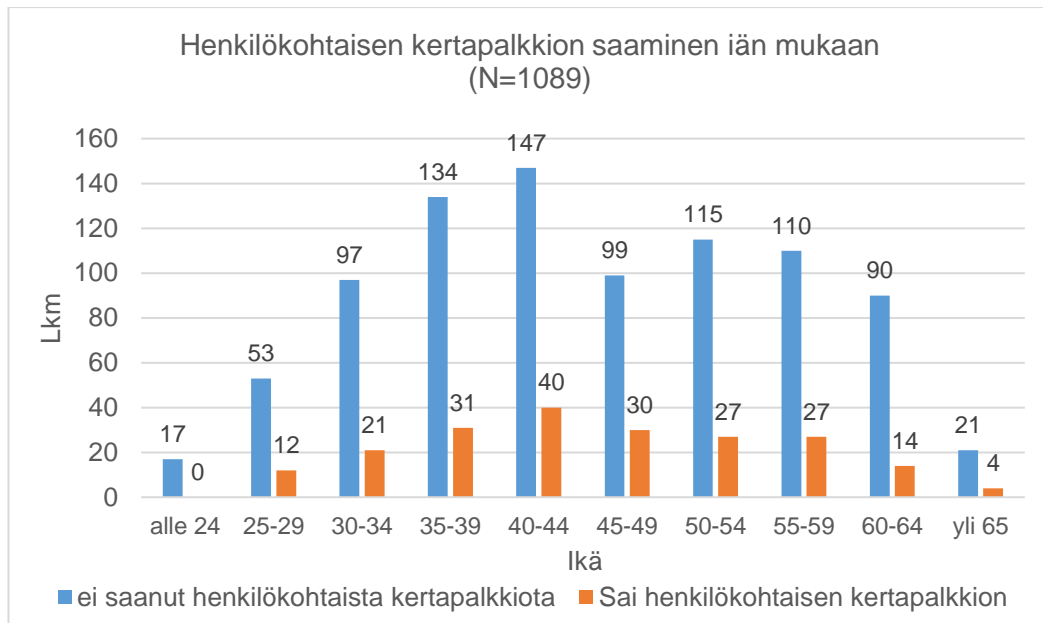
Henkilöstön osuus (%) ikäluokittain sekä palkkion saaneiden osuudet (%)											
	alle 24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	yli 65	
Henkilöstön osuus (%) ikäluokassa	1,6	6,0	10,8	15,2	17,2	11,8	13,0	12,6	9,6	2,3	100,0
Jonkinlaisen palkkionsaaneiden osuus (%) ikäluokasta	23,5	47,7	47,5	41,2	48,7	53,5	38,7	43,1	37,5	44,0	425,3
Henkilökohtaisen palkkion saaneiden osuus (%) ikäluokasta	0,0	18,5	17,8	18,8	21,4	23,3	19,0	19,7	13,5	16,0	167,9



Kuvio 19. Jonkinlaisen kertapalkkion saaminen ikäluokittain

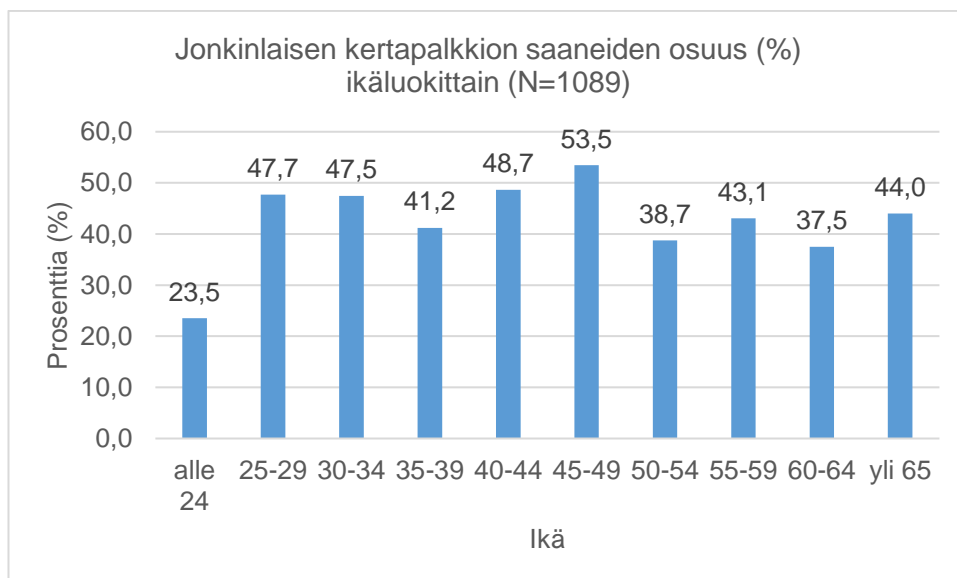
Henkilökohtaisten palkkioiden osalta mainittavaa on, että alle 24-vuotiaista ei kukaan saanut henkilökohtaista kertapalkkiota, kun muissa ikäryhmissä henkilökohtaisen palkkion saajia oli melko samassa suhteessa 13,5 %:sta 23,3:een %:iin (Kuvio 20 ja Taulukko 9).

Eniten henkilökohtaisen palkkion saajia oli 40-44-vuotiaissa. Palkkion saaneiden ikäkaumat ovat melko samanmuotoisia verrattuna koko henkilöstön ikäjakaumaan, joten ikä ei näytä merkittävästi vaikuttaneen palkkioiden saamiseen.



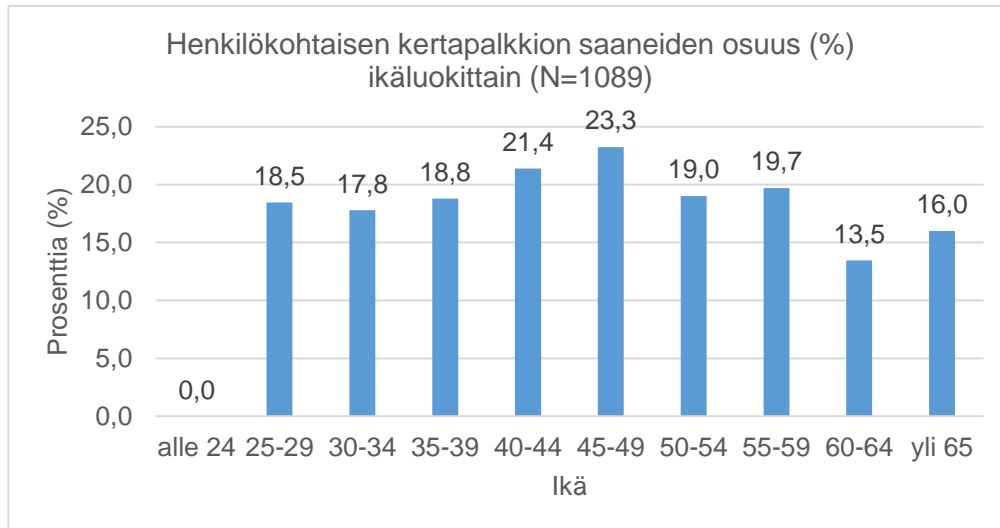
Kuvio 20. Henkilökohtaisen kertapalkkion saaminen iän mukaan

Jonkinlaisten kertapalkkioiden saajien osuudet eri ikäluokissa olivat melko tasaisia, vaihdellen 37,5 prosentista 53,5 prosenttiin (Kuvio 21). Ainoa poikkeus tästä oli alle 24-vuotiaat, joista vain 23,5% sai jonkinlaisen kertapalkkion. Tätä voi selittää ehkä nuorten vähäinen kokemus asiantuntijatyöstä.



Kuvio 21. Jonkinlaisen kertapalkkion saaneiden osuus (%) ikäluokittain

Henkilökohtaisen kertapalkkion saajien osuus oli suurimmillaan 45-49-vuotiaissa, joista 23,3% eli melkein joka neljäs sai henkilökohtaisen palkkion (Kuvio 22). Muissa ikäluokissa, paitsi alle 24-vuotiaissa, henkilökohtaisen palkkion sai noin joka viides. Tästä poikkeuksena olivat alle 24-vuotiaat, joista kukaan ei saanut henkilökohtaista kertapalkkiota. Yli 60-vuotiaiden kohdalla palkkion saaminen oli myös muita vähäisempää.

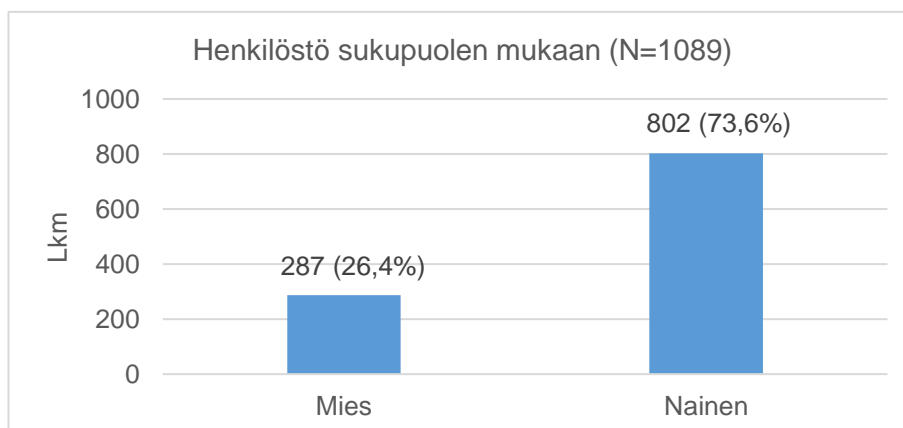


Kuvio 22. Henkilökohtaisen kertapalkkion saaneiden osuus (%) ikäluokittain

län ja palkkion saamisen välistä riippuvuutta ei löytynyt Khiin neliötestin perusteella (Liitteet 8 ja 9). Tutkin lisäksi Mann Whitney-testin avulla palkkion saamisen ja iän välistä riippuvuutta (Liite 12). Ylipäänsä jonkinlaisen palkkion tai henkilökohtaisen palkkion saamisen ja iän välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja. Palkkion suuruuden ja iän välillä ei noussut esiin riippuvuutta myöskään Pearsonin korrelaatiolla.

6.5 Sukupuolen yhteys kertapalkkion saamiseen

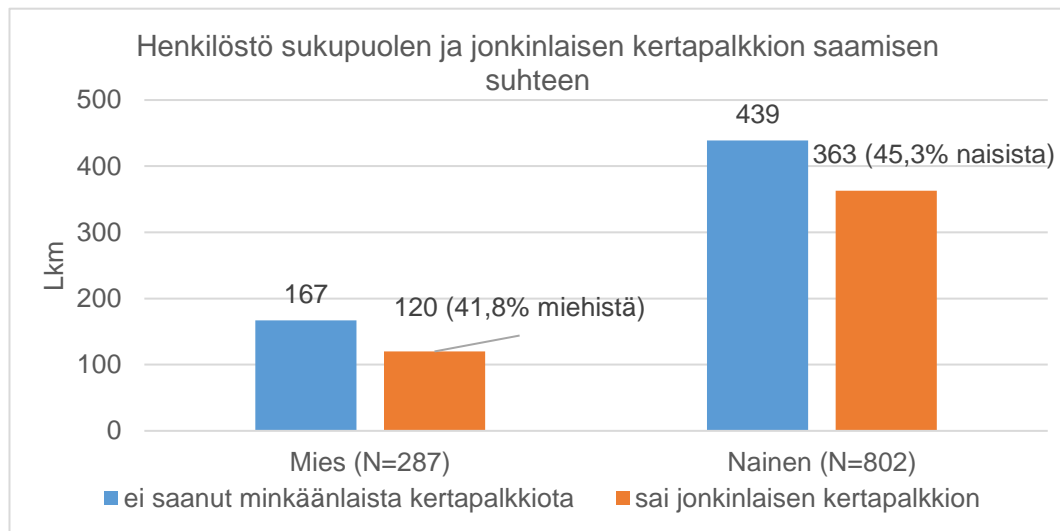
Organisaatiossa oli palkitsemisen piirissä 1089 henkilöä, joista miehiä oli 287 ja naisia 802. Miesten osuus oli 26,4% ja naisten osuus 73,6% (Kuvio 23).



Kuvio 23. Palkitsemisen piirissä oleva henkilöstö sukupuolen mukaan

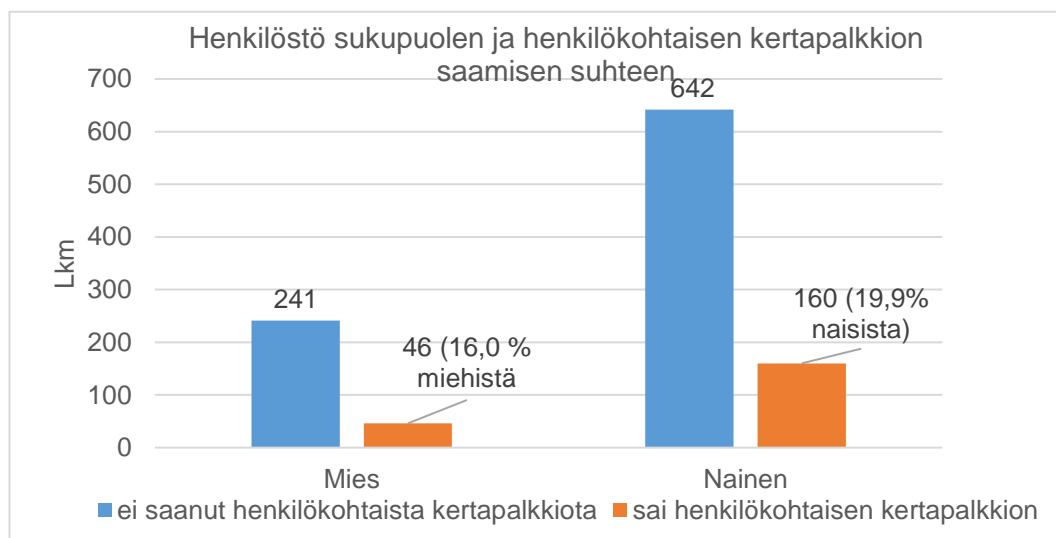
Miehistä 41,8% sai jonkinlaisen kertapalkkion, siis joko henkilökohtaisen, rahana maksetun ryhmäpalkkion tai kulukorvauksena maksetun ryhmäpalkkion (Kuvio 24).

Naisista vastaava luku oli 45,3%, mikä osoittaa, että kertapalkkioita suuntautui hieman enemmän naisille kuin miehille, 3,5 %-yksikön verran. Tämä tarkoittaa 7,7 %:n suuruista eroa ryhmien välillä.



Kuvio 24. Henkilöstö sukupuolen ja jonkinlaisen kertapalkkion saamisen suhteen

Henkilökohtaiset kertapalkkiot kohdentuivat niin ikään hieman enemmän naisille kuin miehille (Kuvio 25). Naisista 19,9% sai henkilökohtaisen kertapalkkion, kun miehistä sen sai 16,0%. Ero miesten ja naisten välillä oli 3,9 %-yksikköä eli tämä tarkoittaa 19,6 %:n suuruista eroa sukupuolten välillä, joka on jo kohtalaisen merkittävä ero ja eroa ylipäänsä jonkinlaisen palkkion saaneiden vastaavasta prosentuaalisesta erosta selvästi naisten hyväksi.



Kuvio 25. Henkilöstö sukupuolen ja henkilökohtaisen kertapalkkion saamisen suhteen

Khiin neliötestissä ei näkynyt lainkaan riippuvuutta palkkion saamisen ja sukupuolen välillä (Liitteet 10 ja 11). Mann Whitney-testin avulla ei ollut mahdollista selvittää järkevästi palkkion saamisen ja sukupuolen välisiä osaryhmittäisiä eroja. Jos palkkion saaminen on selitettävä muuttuja, ei selittäväksi muuttujaksi pystynyt laittamaan sukupuolta, koska SPSS ei hyväksy string-muuttujia tai nominaaliasteikollisia muuttujia selittäväksi muuttujaksi.

Sukupuolen ja palkkion suuruuden välistä korrelaatiota ei voinut Pearsonin korrelaatiolla tutkia, koska sukupuoli on kvalitatiivinen muuttuja. Muut riippuvuusanalyysit jäivät tässä työssä tekemättä näiden muuttujien välillä.

6.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimus oli kokonaistutkimus, joten tulokset ovat suoraan sovellettavissa kohdeorganisaatioon. Henkilöstöaineistossa oli 1089 henkilöä, eli kaikki ne, joiden oli mahdollista saada kertapalkkio. Tämän kokoinen aineisto oli useimpiin tilastollisiin analyyseihin riittävä. Palkitsemisaineisto koostui esimiesten koostamista lomakkeista, joissa oli paikoin tulkintavaikkeitä ja joitakin tietoja puuttui. Ne piti ensin selvittää niin hyvin kuin oli mahdollista, ollen yhteydessä palkkioita jakaneisiin yksikönpäälliköihin ja henkilöstön kehittämispäällikköön. Sähköpostin välityksellä sain aukkokohtat selvitettyä analyyseiden kannalta riittävälle tasolle. Yhtään lomaketta ei tarvinnut hylätä tietojen puuttumisen takia. Palkitsemisen piirissä olevan henkilöstön määrittely oli mielestäni tärkeä esitehtävä, koska siten tulokset kohdistuvat vain niihin, joiden oli mahdollista saada kertapalkkio.

Tässä työssä ei tutkittu eri palkkiotyyppejä kaikkia erikseen, koska näin järkeväksi rajata työn niin, että saadaan yleiskuva siitä, saiko henkilö ylipäänsä jonkun palkkion, eli henkilökohtaisen, rahana maksetun ryhmäpalkkion tai kulukorvauksena annetun ryhmäpalkkion. Henkilökohtaiset palkkiot koin mielenkiintoiseksi erottaa kokonaiskuvasta, koska niillä voi ehkä olla selkeämmin yhteys vaatavuustasoon ja suoriutumistasoon kuin ryhmäpalkkiolla.

Vaatavuustaso (VT tai tuntityö) oli määritelty lähestulkoon koko henkilöstölle (98,8 %:lle), joten sen tulokset kuvastavat hyvin koko henkilöstön tilannetta. Sen sijaan suoriutumistaso (ST) oli arvioitu noin 74 %:lla henkilöstöstä ja noin 26 %:lta se puuttui. Näin ollen osa palkituista jäi vertailun ulkopuolelle. Tuloksia voi pitää siten lähinnä suuntaa-antavina koko henkilöstöön yleistettäessä. Tulokset olisivat olleet vielä tarkempia, jos suoriutumisen arvioita olisi ollut tehtynä enemmän. Ikä ja sukupuoli oli määritelty jokaisen palkitsemisen piirissä olevan henkilön kohdalla, joten näissä muuttujissa tulokset kuvastavat palkitsemisen piirissä olevaa henkilöstöä täysin.

Tarkistin laskemani Excel- ja SPSS-tulokset moneen kertaan ja ristiin varmistaakseni, että ne olisivat oikein. Tuloksissa olen pyrkinyt esittelemään aina kunkin analyysin ja kuvaajien otoskoot, koska ne vaihtelivat tutkitusta muuttujasta riippuen. Huomioin Khiin neliötestien luotettavuuden arvioimiseksi kontingenssikertoimien suuruuden, ristiintaulukoinnissa olevat mahdolliset solut, joissa oli joidenkin kohdalla liian vähän arvoja sekä tilastollisen merkitsevyyden (sig.) arvot. Pearsonin korrelaatioissa tarkastelin myös tilastollista merkitsevyyttä ja kertoimen suuruutta ja suuntaa. Mann Whitney-testissä tarkasteltiin myös tilastollista merkitsevyyttä. SPSS on tunnettu ja yleisesti käytössä oleva tilasto-ohjelma, joten saatoin luottaa sen antamiin tuloksiin, kunhan olin varmistanut, että olin käyttänyt oikeita analyysieja oikeissa paikoissa. Tässä apuna toimi Haaga-Helia amk:n tilastomenetelmien opettaja Pirjo Saaranen.

Tilastoaineiston esittämisessä taulukoina ja kuvaajina sekä tekstin seassa että liitteinä olin voinut vielä järjestellä tietoa täsmällisemmin ja havainnollisemmin ja yksinkertaisemmin esim. suoriutumisen arviointiin liittyen. Se olikin monimutkaisempi kokonaisuus analysoitavaksi muutenkin, koska eri ajankohdat vuoden 2018 aikana piti ottaa huomioon. Myös palkkiotyyppejä tuli analysoitavaksi enemmän, kahden sijaan kolme. Ryhmäpalkkiot olisi toki voinut yhdistää mutta mielestäni valintani pitää ne erillään oli hyvä, koska rahana maksetuissa ja kulukorvauspalkkiossa tuli osoitettua selviä eroja paitsi niiden kohdalla käytetyissä palkkiokriteereissä myös niiden saajien eri tutkimus- ja taustamuuttujien välisissä tilastoissa.

7 Johtopäätökset ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, mitä henkilö- ja ryhmäpalkkioissa käytetyt palkitsemiskriteerit kertovat esimiesten arvostamista asioista ja oliko palkitseminen jaon suhteen oikeudenmukaista? Pääkysymykseen pyrittiin vastaamaan alakysymyksillä, joihin sain vastaukset tehdyillä tilastoanalyysillä. Tuloksista nousi esiin seuraavia tärkeimpiä asioita:

Ensimmäinen alakysymys koski sitä, miten palkitsemiskriteerejä käytettiin. Palkitsemiskriteereistä selvästi käytetyin oli onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä. Tämä oli ehkä odotettava tulos, koska kertapalkitseminen on uusi palkitsemistapa ja esimiehillä on vielä omaksuttavaa sen käytössä. Esimiesten oli ehkä helpoin laittaa kyseinen rasti lomakkeeseen, koska se oli yleisluontoisempi kuin muut kriteerit. Kertapalkitsemisen muita kriteerejä käytettiin vähemmän mutta niiden kohdalla esimies oli selvästi miettinyt palkkion perusteita kohdennetummin. Esimiehet joutuvat kertapalkkioita jakaessaan miettimään ehkä entistä tarkemmin palkitsemiskriteereitä ja henkilöiden ja ryhmien tavoitteita ja kunkin henkilön ansioitumisia, eli heidän täytyy tuntea alaisensa. Kertapalkitsemisen ajatus on palkita erityisissä tilanteissa ennemmin kuin palkita perussuoriutumista. Jos on tapahtunut jotain erityisen onnistunutta tavanomaiseen jokapäiväiseen suoriutumiseen verrattuna, voi kertapalkkio olla paikallaan. Kertapalkitseminen sopii eri lähteiden mukaan nimenomaan välittömään kiittämiseen erityisen hyvin tai ansiokkaasti hoidetusta projektista, ongelmatilanteesta, kiirehuipusta tai haastavasta asiakastilanteesta.

Palkitsemisessä näytti nousevan esiin isompien tiimien eli kulukorvauksena maksettujen tiimien palkitseminen siitä, että ne olivat ansioituneet asiakastyössä. Asiakastyytyväisyyteen kiinnitettiin näissä isoissa tiimeissä, kuten kokonaisissa yksiköissä paljon huomiota. Näissä tapauksissa tiimejä palkittiin erityisesti kulukorvauksella, jolla saadaan jotain yhteisesti jaettavaa. Sen sijaan rahana maksetut palkkiot kohdentuivat erityisesti tiimeille, joiden panostus asiakastyöhön ja laitoksen toiminnan, palvelujen tai toimintatapojen kehittämiseen nähtiin merkittävänä. Nämä tiimit olivat selkeästi pienempiä henkilömäärältään kuin kulukorvausryhmäpalkkiotiimit. Kulukorvauspalkkiot näyttivät jakautuvan isommalle kuin vain esim. kahden hengen työparille ja niillä halutaankin nostattaa ehkä enemmän tiimihenkeä.

Henkilökohtaisten kertapalkkioiden jakamisessa korostui päätöksissä jo edellä mainittu tavoitteiden mukainen työ. Esimiehet siis arvostivat yksittäisten henkilöiden hyvää perustyön tekemistä. Tämä menee jollain lailla ristiin kehityskeskustelussa tehdyn henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin kanssa. Senkin kohdalla yhtenä kriteerinä on työn tavoitteellisuus

ja tuloksellisuus, mikä on hieman päällekkäin kertapalkitsemiskriteerin, eli onnistuminen tavoitteiden mukaisessa työssä, kanssa.

Toisena ja kolmantena alakysymyksenä oli, miten palkkiot jakautuivat henkilön vaatavuustason, suoriutumistason, iän ja sukupuolen mukaan ja miten nämä vaikuttivat palkkion saamiseen tai palkkion suuruuteen. Nämä muuttujat kuvastivat joko henkilön asemaa organisaatiossa tai ne olivat henkilöön liittyviä taustamuuttujia, joiden perusteella henkilöitä ei ainakaan saisi syrjiä tai suosia. Oletettavaa olisi oikeudenmukaisuuden kannalta, että palkkiot jakautuisivat samassa suhteessa eri vaatavuustasojen, sukupuolen ja iän mukaan, kuin mikä jakauma on muutenkin henkilöstössä. Suoriutumistasoa haluttiin tutkia siksi, että voisi olettaa, että hyviä suoriutumispisteitä saaneet tai suoriutumistasoa nostaneet olisivat saaneet useammin myös kertapalkkioita. Tämä ei ole sinänsä epäoikeudenmukainen menettelytapa, koska onhan oikeudenmukaista, että hyvästä suorituksesta saa esim. kertapalkkionkin, jos on ylittänyt odotukset työssään. Tässä palkkiokokeilutilanteessa saattoi kuitenkin olettaa, että uusi palkkiotapa ehkä menee päällekkäin varsinaisen palkkausjärjestelmän kanssa, joten siksi sen selvittäminen oli tärkeää, miten palkkiot jakautuivat henkilöstössä etenkin suoriutumistasojen suhteen.

Vaatavuustason suhteen merkittävin tulos tässä tutkimuksessa oli se, että eri vaatavuusluokissa reilut 40 % sai jonkinlaisen kertapalkkion, paitsi VT2:ssa, VT10:ssä ja VT12:ssa, joissa jonkinlaisen palkkion saajien osuudet jäivät alle 26,1 %:n. Toinen merkittävä tulos oli se, että vaatavuustasolla ja rahana maksetun ryhmäpalkkion suuruudella (€/henkilö) oli tilastollisesti merkitsevä kohtalainen riippuvuus, jonka perusteella voidaan sanoa, että mitä korkeampi vaatavuustaso oli, sitä suurempi oli ryhmän jäsenelle maksettu palkkiossa. Koska palkkiosummat henkilöä kohden olivat kohtalaisen pieniä, n. 36-500 €, ei niillä välttämättä ole niin kovin suurta merkitystä käytännössä. Korrelaatio ei ollut myöskään erityisen voimakasta.

Tulosten perusteella suoriutumistasoa nostaneet saivat selvästi enemmän kertapalkkioita kuin suoriutumistasoarvioidut yleensä tai ne, joilla suoriutumistasossa ei tapahtunut mitään muutoksia kuluneen vuoden aikana. Palkkion saaneiden osuus kasvoi myös suoriutumistason, eli suoriutumispisteiden, kasvaessa. Tämä näkyi erityisesti ylipäänsä jonkinlaisen palkkion saaneiden mutta myös henkilökohtaisen palkkion saaneiden kohdalla. Jos siis suoriutumispisteet olivat nousseet vuoden jonakin kolmesta ajankohdasta, joita tarkasteltiin, oli suurempi mahdollisuus myös, että sama henkilö sai ylipäänsä jonkinlaisen tai henkilökohtaisen kertapalkkion. Suoriutumistason ja palkkioiden kohdentumisen välillä

näyttäisi siis olevan jonkinlainen yhteys mutta siihen ei näillä menetelmillä saatu vastausta, eikä näistä tuloksista voitu tehdä johtopäätöstä varsinaisesta syy-seuraussuhteesta. Jokin ulkopuolinen tekijä voi selittää erot.

Suoritusmistasojen ja niissä tapahtuneiden muutosten ja palkkioiden saamisen välisissä riippuvuusanalyseissä ei paljastunut minkäänlaista tilastollisesti merkitsevää, edes kohtalaista riippuvuutta. Mielenkiintoista kuitenkin oli, että suoritusmistasot itsessään yhdessä palkkion saamisen muuttujan kanssa osoittivat tilastollisesti merkitseviä eroja olevan osaryhmien välillä Mann Whitneyyn testillä. Minkä suuntaisia nämä erot ovat, ei selvinnyt näillä analyyseillä. Suoritusmistasoa sellaisenaan ja palkkion saamista kuvaavien jakaumien perusteella oli nähtävissä hienoinen lineaarinen nousu palkkion saaneiden osuuksissa sitä mukaa kuin suoritusmispisteet kasvavat. Tämä nähtiin sekä henkilökohtaisen palkkion saamisen että ylipäänsä jonkinlaisen palkkion saamisen kohdalla. Jonkinlaisissa palkkioissa erityistä oli myös se, että sekä alemman tason että ylemmän tason suoritusmispisteillä sai suurempi osuus kunkin suoritusmistason henkilöstöstä jonkinlaisen kertapalkkion. Tästä ”kourun” muotoisesta kuvaajasta huolimatta oli nähtävissä, että palkkion saaneiden osuus kasvoi suoritusmispisteiden kasvamisen myötä, kun tarkasteltiin kuvaajaan lisättyä trendiviivaa. Tämä ei kerro kuitenkaan vielä tämän havainnon syistä ja seurauksista. Jokin ulkopuolinen tekijä voi olla selittävänä tekijänä tässäkin.

Palkitsemisella ei ollut yhteyttä myöskään ikään riippuvuustestien perusteella. Lisäksi ikäjakaumat noudattivat niin koko henkilöstön kuin palkkion saaneiden osalta melko samanlaista muotoa, eli kaksihuippuista jakaumaa. Huomio kiinnittyi lähinnä alle 24-vuotiaisiin, joista henkilökohtaisia palkkioita ei saanut kukaan. Ehkäpä työkokemus vaikutti näissä palkkioissa. Jonkinlaisten palkkioiden saamisessa näkyi myös alle 24-vuotiaiden pienempi osuus palkkion saaneissa eli työura on vasta alussa, eikä meriittejä ole ehtinyt kertyä.

Sukupuolen ja palkkion saamisen suhteen ei myöskään ollut nähtävissä riippuvuutta. Huomioitavaa oli kuitenkin se, että henkilökohtaisten palkkioiden kohdalla ero naisten ja miesten välillä oli lähes 20 %, jota voi jo pitää huomattavana erona. Henkilökohtaisia palkkioita annettiin siis jostain syystä suhteellisesti enemmän naisille kuin miehille. Syytä siihen voi vain arvailla. Lisäämällä ryhmäpalkkiot summaan mukaan ero hieman tasoittuu. Tällöin naisten osuus ylipäänsä jonkinlaisen kertapalkkion saaneissa oli enää n. 8 % suurempi kuin miesten osuus.

Palkitsemisen toteutumisessa ei ollut nähtävissä mitään selvää epätasaista jakautumista, joka voisi viitata systemaattiseen epäoikeudenmukaiseen palkitsemiskäytäntöön tai puolu-

eellisuuteen. Jakaumissa ei ollut nähtävissä, että palkkiot olisivat ohjautuneet esim. tiettyyn vaatavuustasoon tai tietyn ikäisiin. Näissä jakaumat olivat melko tasaisia. Sen sijaan suoriutumistasoa nostaneiden kohdalla oli selkeästi suurempi mahdollisuus tulla myös kertapalkkionsaajaksi. Sen arvelu, miksi esimies palkitsi juuri näitä suoriutumispisteitä nostaneita, voi johtua siitä, että he eivät voisi saada muuten heille kuuluvaa suoriutumispisteiden mukaista palkanosaa, joten esimies on ehkä halunnut hyvittää sitä antamalla erinomaisesta suoriutumisesta edes kertapalkkion. Tämä teoria vaatisi lisätutkimuksia, esim. esimiesten haastattelemista sen selvittämiseksi, miten he halusivat palkita henkilöstöään.

Oikeudenmukaisuus on aina subjektiivinen käsite ja riippuu henkilön kokemuksista, joten oikeudenmukaisuuden arviointi palkitsemisessa on vaikeaa. Henkilöstö voi kuitenkin tehdä tilastoista omat johtopäätöksensä suhteessa siihen, miten he ovat kokeneet tulensa kohdelluiksi palkkioiden jakamisessa. Lisäksi esimiehet saavat tästä tutkimuksesta tietoa siitä, miten palkitseminen toteutui ja voivat tehdä niiden pohjalta päätelmiä palkitsemisen kehittämistä ajatellen. Nämä tutkimustulokset lisäävät palkitsemisen avoimuutta ja tietoisuutta palkitsemisen toteutumisesta. Asian käänttöpuoli on se, että tietoisuus voi lisätä toisaalta oikeudenmukaisuuden toisaalta epäoikeudenmukaisuuden kokemista sen mukaan, miten kukin näkee tulensa palkituksi muihin verrattuna.

Kertapalkitsemiskokeilun tavoitteena oli antaa esimiehille hyvän suorituksen huomiointimahdollisuus. Esimiehet käyttivät palkkiobudjettia ahkerasti, koska lähes joka toinen henkilöstöstä sai jonkinlaisen kertapalkkion. Palkkioita jaettiin siten ehkä jopa liikaa kerralla, koska niiden perustelut eivät olleet aina kovin spesifejä vaan joukossa oli perusteluina arjen normaalista sujumisesta palkitsemista, mikä ei varsinaisesti ole kertapalkitsemisen idea.

Kertapalkitsemisen etu pysyväluonteiseen suoriutumisenarviointiin verrattuna on se, että se ei sido kustannuksia tuleviksi vuosiksi vaan on ikään kuin hetkelliseen ”tulokseen” pohjautuvaa. Jos vuoden mittaan tulee erityisen hyviä tuloksia, voi budjetista kaivaa ”bonuksia” ja jos sen sijaan mitään ihmeitä ei tapahdu tulosten suhteen, ei tarvitse ”kaivaa kuvettakaan”. Kertapalkkioita pitäisi voida antaa nimenomaan kertaluontoisesti ja joustavasti tilanteiden tullessa ja mennessä sen sijaan, että niiden antamiselle olisi määritelty joku ajankohta, johon mennessä ne on ”hoidettava alta pois”.

Eryyisen hyvän suoriutumisen havaitseminen on pääasiassa esimiehen tehtävä mutta myös kollegojen ja yhteistyökumppanien on hyvä voida nostaa työtoverin onnistumisia

nähtäväksi, koska esimiehiin kohdistuu monenlaisia paineita, eivätkä he aina ehdi huomata yksilö- tai ryhmätason pieniä onnistumisia. Vaarana on, että jos esimies ei jostain syystä ehdi huomata alaistensa ansioita ja pahimmillaan palkkio ja kiitos menevät henkilölle, joka ei ole tehnyt yhtä paljon kuin mitä toinen on tehnyt, voivat palkkiot saada aikaan enemmän pahaa kuin hyvää mieltä. Myös sen miettiminen, annetaanko kaikille tasan vai todellisen suoriutumistason mukaan, on tärkeä kysymys, jota esimiesten täytyy pohtia. Toisten palkkion saaminen ja itse palkkiotta jääminen voi aiheuttaa epämieluisia tunteita mutta tästä päästäänkin siihen, sallitaanko palkitsemisessa näkyvän eroja ja miten suoriutumisen laskuun ja nousuun tulisi suhtautua palkkausjärjestelmän puitteissa? Näitä kysymyksiä on hyvä pohtia palkitsemisasiota kehitettäessä.

Ennen palkitsemismallien muuttamiseen ryhtymistä on hyvä määritellä myös ennen kaikkea, millaisia strategisia tavoitteita palkitsemisella halutaan saavuttaa. Onko tavoitteena lisätä esimerkiksi työn tehokkuutta, motivoida henkilöstöä kehittämään osaamistaan tiettyyn suuntaan vai onko tavoitteena esim. hyvä työilmapiiri? Palkitsemista kehitettäessä on selvitettävä, mitkä palkitsemistavat henkilöstö kokee mielekkäiksi ja tärkeiksi motivaation kannalta. Palkitsemiskäytännöistä ei pidä tehdä liian jäykkiä. Järjestelmiä ei haluta käyttää, jos ne eivät taivu erilaisten tiimien ja yksiköiden tarpeisiin. Yksilölliset palkitsemistavat henkilöstön toiveita kuunnellen ovat yhä enemmän tätä päivää ja säästävät myös kustannuksissa silloin, kun työnantaja ei maksa turhista eduista, joita henkilöstö ei ehkä edes ole alun perinkään halunnut. Palkitsevuuden kokemus voi syntyä eri ihmisille eri asioista ja on tärkeää muistaa, että kertapalkkiot ovat vain yksi monista palkitsemisen muodoista palkitsemisen kokonaisuudessa.

Suomalainen palkitsemistutkimus on ajan hermolla ja pyrkimykseni oli sen avulla muodostaa kuva siitä, mihin kertapalkitseminen sijoittuu muun palkitsemisen keskellä, mikä on kertapalkitsemisen tarkoitus ja milloin palkitseminen on oikeudenmukaista. On hyvin mahdollista, että en onnistunut löytämään jotain tiettyä merkittävää tutkimustulosta nimenomaan kertapalkitsemiseen liittyen mutta sain mielestäni löytämistäni artikkeleista ja tutkimuksista varsin kattavan kuvan kertapalkitsemisen ympärillä olevista teemoista. Kertapalkkiot eivät ole varsinaisia tulospalkkioita mutta molemmissa yhdistyy tuloksellisuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen, omalla tavallaan. Aiempi tutkimustieto antoi ryhmäperusteisiin tulospalkkioihin liittyen ymmärtää, että ne viestivät ennen kaikkea arvostuksesta, mikä on ehkä palkitsemisessa yksi tärkeimpiä motivaatiota tukevia tekijöitä. ”Joku on huomannut tekemäni työn”. Kukaan ei haluaisi olla vain näkymätön puurtaja, vaan haluamme tulla huomatuiksi ja toivoisimme, että antamamme työpanos ja siitä saatu palkkio kohtaavat.

Tämä opinnäytetyöprosessi oli noin yhdeksän kuukauden mittainen. Siitä ajasta kirjoitin teoriaosuutta ja koostin tutkimusaineistoa Exceliin noin kaksi kuukautta ja toiset kaksi kuukautta tein tilastoanalyyskejä ja viimeistelin työn. Loput ajasta kului työn suunnitteluun, näkökulmien pohtimiseen ja muuttujien valitsemiseen. Suunnittelussa oli kohdeorganisaation henkilöstön kehittämispäällikkö suurena apuna. Lämpimän ja kauniin kesän ehkä vaikuttaessa sain osani myös Hirsjärven ynnä muidenkin (2009) mainitsemasta opinnäytetyöntekijälle tyypillisestä aiheen välttelystä ja kirjoittamisen lykkäämisestä (Hirsjärvi ym. (2009, 56). Lähteitä haalin pitkin matkaa ja kirjoitusprosessi oli puuskittaista ja eteni kappale kappaleelta. Tutkimustyö vei mukanaan ja sen takia pää piti yrittää pitää kylmänä, jotta aihe pysyisi rajattuna ja kokonaisuus hallittuna. Aihepiirissä tiukasti pysyminen olikin mielestäni vaikeinta opinnäytetyön tekemisessä ja olisinkin voinut rajata vielä tiukemmin aihetta esim. jättäen palkitsemiskriteerien analysoimisen pois, koska työ uhkasi paisua liian isoksi mutta koin, että siitäkin tiedosta voi olla kohdeorganisaatiolle hyötyä. Tutkimusprosessi oli kaikessa vaativuudessaan jännittävä ja pääsin nyt soveltamaan tilastomenetelmiä oikeassa projektissa, minkä koin hyvin mielenkiintoisena ja innostavana.

Lähteet

Aalto-yliopisto. 2018. Palkitsemistutkimus. Luettavissa: <http://rewardresearch.aalto.fi/en/research/>. Luettu: 13.10.2018.

Adams, J. 1965. Inequity in social exchange. Teoksessa L.R. Berkowitz(toim.) *Advances in experimental social psychology*, 2. New York: Academic Press, 267-299.

Deci, E.L. ym. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125/6: 627-668. Teoksessa: Viitala, R. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Griep, W. 2017. Kokemuksia etätyöstä. Etätyöskentelyn heijastukset työmotivaatioon autonomian, pätevyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden valossa. pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Luettavissa: [//www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7801/Kokemuksia+etätyöstä%3A+Etätyöskentelyn+heijastukset+työmotivaatioon+autonomian%2C+pätevyyden+ja+yhteenkuuluvuuden+tarpeiden+valossa](http://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/7801/Kokemuksia+etätyöstä%3A+Etätyöskentelyn+heijastukset+työmotivaatioon+autonomian%2C+pätevyyden+ja+yhteenkuuluvuuden+tarpeiden+valossa). Luettu: 8.10.2018.

Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa – ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektiteorian näkökulmasta. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Palkitsemisen tutkimusohjelma. Luettavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/4436/isbn9789526045719.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 20.9.2018.

Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus. Juva.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko K. ja Ylikorkala A. 2005. *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY. Helsinki.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko K. ja Ylikorkala A. 2014. *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY. Helsinki.

Henkilöstön kehittämispäällikkö. 20.4.2017. Kohdeorganisaatio. Sähköposti.

Henkilöstön kehittämispäällikkö. 23.4.2018. Kohdeorganisaatio. Palkitsemisen kehittämisen taustamateriaali pdf-tiedostoina. Sähköposti.

Henkilöstön kehittämispäällikkö. 29.8.2018. Kohdeorganisaatio. Palaverikeskustelu. Helsinki.

Henkilöstön kehittämispäällikkö. 23.11.2018. Kohdeorganisaatio. Palaverikeskustelu. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 11. p. WSOYPro. Helsinki.
Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12jo317441>. Luettu: 17.9.2018.

Kohdeorganisaation intranet. 3.8.2018. Palkitsemisen muodot. Luettu: 5.10.2018.

Kohdeorganisaation intranet. 13.8.2018. Kertapalkitsemisen kokeilu vuonna 2018. Luettu: 5.10.2018.

Kohdeorganisaatio 28.3.2018. Päätös. Luettu: 28.4.2018.

Korteila, M., 23.3.2015. Välitön kiitos. Mandatum Life. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/valiton-kiitos>. Luettu: 1.10.2018.

Lawler, E. 2003. Treat people right. Jossey-Bass. Teoksessa Ylikorkala, A., Hakonen A., Hakonen N. & Hulkko-Nyman K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy.

Leventhal, G. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa Gergen, M. Greenberg & R. Willis (toim.) Social Exchange: Advances in theory and research. New York: Plenum Press, 27-55. Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Juva.

Marttinen N. 13.9.2018. Ota spontaani kiitos osaksi palkitsemista. Palkittu-podcast. Mandatum Life. Kuunneltavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/podcast-pikapalkitseminen-spontaani-kiitos>. Kuunneltu: 8.10.2018.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 47/2009.

Palkkausjärjestelmäsopimus. 3.12.2010. Tarkentava virka- ja työehtosopimus tutkimuksen kohdeorganisaation palkkausjärjestelmästä. Henkilöstön kehittämispäälliköltä saatu tiedonanto. 23.11.2018.

Pfeffer, J. 1998. The Human Equation: Building profits by putting people first. Harvard Business School Press. Teoksessa Robinson, I. 2006. Human Resource Management in Organisations. Chartered Institute of Personnel and Development. Lontoo.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Juva.

Saaranen, P. 2017. Kyselytutkimuksen analysointi SPSS-ohjelmalla. Opetusmoniste. Haaga-Helia amk. HKI.

Saaranen, P. 2018. Tilastomenetelmien opettajan tiedonanto. Sähköposti. 8.1.2018.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Tuloverolaki. 30.12.1992/1535.

Valtiovarainministeriö. 2018. Valtion palkkausjärjestelmä. Luettavissa: <https://vm.fi/valtioonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/172>. Luettu: 5.11.2018.

Vartiainen, M. 2015. Artikkeliteoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Juva.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Väre, A. 20.8.2018. Palkitsemisen uudet trendit: joustavuutta ja yksilöllisyyttä. Mandatum Life. Luettavissa: <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/palkitsemiseen-kaivataan-lisaa-joustavuutta-ja-yksilollisyytta>. Luettu: 8.10.2018.

Ylikorkala, A., Hakonen A., Hakonen N.& Hulkko-Nyman K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy.

Liitteet

Liite 1

Henkilökohtaisten kertapalkkioiden jakautuminen palkitsemisen piirissä olevan henkilöstön vaatavuustasojen suhteen.

Henkilökohtaisten kertapalkkioiden lkm eri vaatavuusluokissa														
		VT											tunti-työläiset	Yhteensä
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
henk.koht. Kertapalkkio (€)	400	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
	500	1	6	18	32	21	18	10	1	0	1	0	0	108
	575	0	0	3	1	1	1	0	0	0	0	0	0	6
	580	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	5
	600	0	1	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	9
	611	0	1	3	1	2	0	2	0	0	0	0	0	9
	630	0	0	0	2	2	3	2	0	1	0	0	0	10
	650	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	4
	700	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2
	715	0	0	2	0	1	0	2	1	0	0	0	0	6
	736,67	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	750	1	1	6	8	3	4	14	4	0	0	0	1	42
henk.koht.kertapalkkioiden lkm yht		2	11	37	49	35	29	33	6	0	2	0	1	205
henkilöstön lkm yht		23	73	170	213	165	135	145	74	13	12	14	40	1077
Henkilöstön osuus koko organisaation henkilöstöstä (%)		2,1	6,8	15,8	19,8	15,3	12,5	13,5	6,9	1,2	1,1	1,3	3,7	100,0
henk.koht palkkion saaneiden osuus vaatavuustason henkilöstöstä (%)		8,7	15,1	21,8	23,0	21,2	21,5	22,8	8,1	0	16,7	0	2,5	161,4

Liite 2

Rahana maksettavien ryhmäpalkkioiden jakautuminen palkitsemisen piirissä olevan henkilöstön vaativuustasojen suhteen.

Rahana maksettavien ryhmäpalkkioiden lkm eri vaativuusluokissa														
		VT											Yhteensä	
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		tun- tityö
Ryhmäpalkkio rahana (€/hlö)	36	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	72	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	144	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	180	0	0	1	9	2	2	8	20	1	0	0	0	43
	250	0	1	4	3	1	1	1	1	0	0	0	0	12
	266	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3
	300	0	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5
	330	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	6
	333	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	333,3	0	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	6
	333,33	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	3
	375	0	3	2	4	0	3	4	0	0	0	0	0	16
	400	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3
	500	0	0	0	4	4	1	0	0	0	0	0	0	9
Rahana maksettavat palkkiot (lkm)/hlö yht.		1	5	12	30	15	11	15	21	1	0	0	2	113
henkilöstön lkm yht		23	73	170	213	165	135	145	74	13	12	14	40	1077
henkilöstön osuus koko or- ganisaation henkilöstöstä (%)		2,1	6,8	15,8	19,8	15,3	12,5	13,5	6,9	1,2	1,1	1,3	3,7	100
Rahana maksettavan ryh- mäpalkkion saaneiden osuus vaativuustason hen- kilöstöstä (%)		4,3	6,8	7,1	14,1	9,1	8,1	10,3	28,4	7,7	0	0	5	100,9

Liite 3

Kulukorvauksena maksettavien ryhmäpalkkioiden jakautuminen palkitsemisen piirissä olevan henkilöstön vaatavuustasojen suhteen.

Kulukorvauksena annettujen ryhmäpalkkioiden lkm eri vaatavuusluokissa														
		VT											Yhteensä	
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		tuntityö
ryhmäpalkkiot kulukorvauksena	16,13	0	3	5	13	13	8	3	1	0	3	1	10	60
	22,22	0	6	7	8	7	7	3	0	0	0	1	4	43
	70	0	0	0	3	1	0	2	1	0	0	0	0	7
	81	0	0	2	5	1	0	1	0	0	0	0	0	9
	86,13	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
	136,36	0	1	1	1	1	2	1	1	0	0	0	0	8
	136,6	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	150	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
	156,25	0	0	1	0	2	1	2	2	0	0	0	0	8
	160	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	4
	166,67	0	1	8	3	1	0	0	0	0	0	0	0	13
	170	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	5
	175	1	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	6
	187,5	0	0	0	0	0	4	2	1	0	0	0	0	7
	206,36	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	210	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	214,29	0	1	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0	6
	215	0	1	1	3	0	0	1	0	0	0	0	0	6
	250	0	5	0	3	1	2	0	0	1	0	0	0	12
	375	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	3
	464,29	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	465	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	541,67	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Kulukorvauksena maksetun palkkion saaneet yht.		3	20	29	46	38	28	16	6	2	3	2	14	207
henkilöstön lkm yht		23	73	170	213	165	135	145	74	13	12	14	40	1077
Henkilöstön osuus koko organisaation henkilöstöstä (%)		2,1	6,8	15,8	19,8	15,3	12,5	13,5	6,9	1,2	1,1	1,3	3,7	100
Kulupalkkion saaneiden osuus vaatavuustason henkilöstöstä (%)		13	27,4	17,1	21,6	23	20,7	11	8,1	15,4	25	14,3	35	231,6

Liite 4.

Riippuvuustestin tulokset (Khiin neliö, IBM SPSS)

Vaativuustaso luokiteltuna * Onko saanut jonkinlaisen kertapalkkion?

Onko saanut jonkinlaisen kertapalkkion?	luokiteltu VT				Yhteensä
	2-3	4-6	7-9	10-12	
ei	(58,3 %) 56	(53,1 %) 291	55,9 %) 198	(74,4 %) 29	(55,4 %) 574
kyllä	(41,7 %) 40	(46,9 %) 257	(44,1 %) 156	(25,6 %) 10	(44,6%) 463
Yhteensä	(100,0 %) 96	(100,0 %) 548	(100,0 %) 354	(100 %) 39	100,0 %) 1037

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,217 ^a	3	0,065
Likelihood Ratio	7,543	3	0,056
Linear-by-Linear Association	1,598	1	0,206
N of Valid Cases	1037		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,41.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,083	0,065
	Cramer's V	0,083	0,065
	Contingency Coefficient	0,083	0,065
N of Valid Cases		1037	

Liite 5.

Riippuvuustestin tulokset (Khiin neliö, IBM SPSS)

Vaativuustaso luokiteltuna * Onko saanut henkilökohtaisen kertapalkkion?

Onko saanut henkilökohtaisen kertapalkkion?	Luokiteltu VT				Yhteensä
	2-3	4-6	7-9	10-12	
ei	(86,5 %) 83	(77,9 %) 427	(80,3 %) 286	(94,9 %) 37	(80,3 %) 833
kyllä	(13,5 %) 13	(22,1 %) 121	(19,2 %) 68	(5,1 %) 2	(19,7 %) 204
Yhteensä	(100,0 %) 96	(100,0 %) 548	(100,0 %) 354	(100,0 %) 39	(100,0 %) 1037

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,563 ^a	3	0,023
Likelihood Ratio	11,437	3	0,010
Linear-by-Linear Association	0,641	1	0,423
N of Valid Cases	1037		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,67.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,096	0,023
	Cramer's V	0,096	0,023
	Contingency Coefficient	0,096	0,023
N of Valid Cases		1037	

Liite 6.

Korrelaatiotulos (Pearsonin korrelaatio, IBM SPSS)

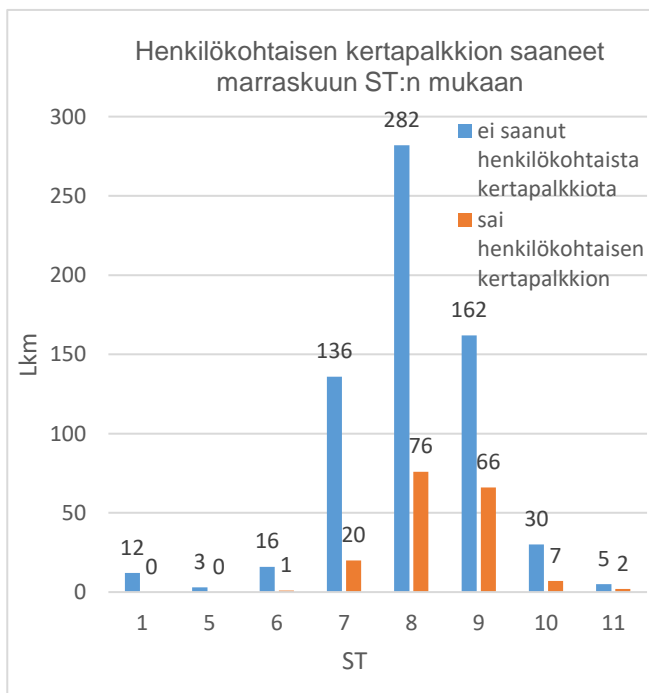
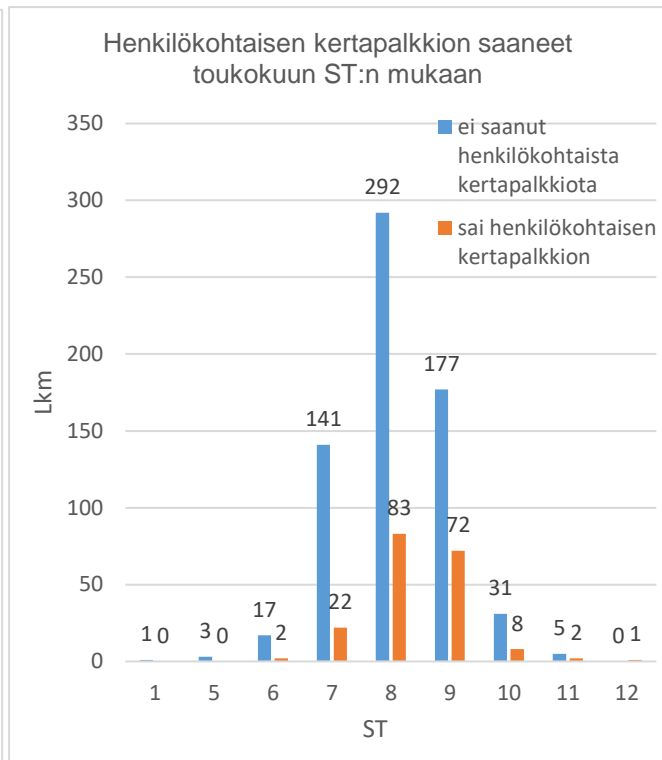
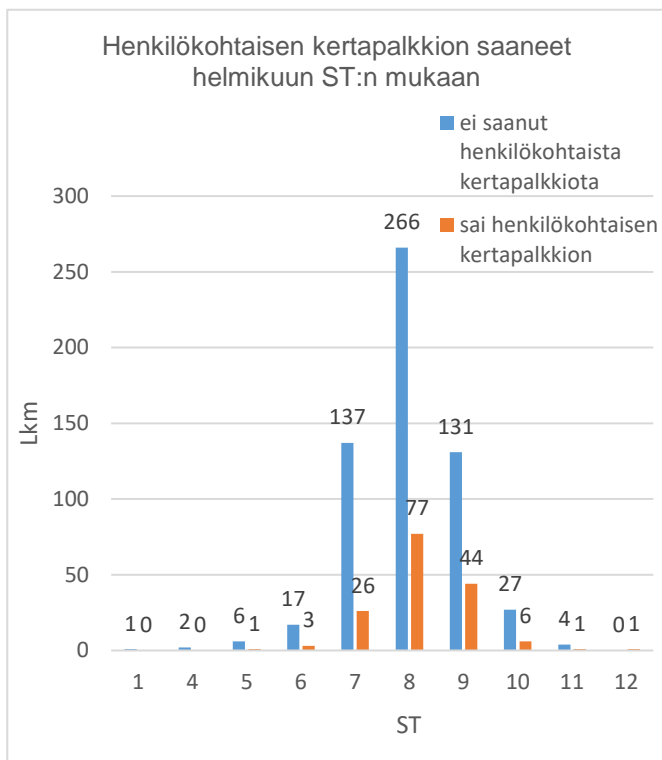
VT * rahana maksettavan ryhmäpalkkion suuruus (€)

		VT	ryhmäpalkkio rahana
VT	Pearson Correlation	1	-,313**
	Sig. (2-tailed)		0,001
	N	1038	112
ryhmäpalkkio rahana	Pearson Correlation	-,313**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	
	N	112	114

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Liite 7.

Henkilökohtaisen kertapalkkion saaneet helmi-, touko- ja marraskuun ST-tilastojen mukaan



Liite 8.
 Riippuvuustestin tulokset (Khiin neliö, IBM SPSS)
 Ikä * Onko saanut jonkinlaisen kertapalkkion?

luokiteltu ikä	Onko saanut jonkinlaisen kertapalkkion?		Yhteensä
	ei	kyllä	
alle 24	(76,5 %) 13	(23,5 %) 4	(100,0 %) 17
25-29	(52,3 %) 34	(47,7 %) 31	(100,0 %) 65
30-34	(52,5 %) 62	(47,5 %) 56	(100,0 %) 118
35-39	(58,8 %) 97	(41,2 %) 68	(100,0 %) 165
40-44	(51,3 %) 96	(48,7 %) 91	(100,0 %) 187
45-49	(46,5 %) 60	(53,5 %) 69	(100,0 %) 129
50-54	(61,3 %) 87	(38,7 %) 55	(100,0 %) 142
55-59	(56,9 %) 78	43,1 %) (59	(100,0 %) 137
60-64	(62,5 %) 65	(37,5 %) 39	(100,0 %) 104
yli 65	(56,0 %) 14	(44,0 %) 11	(100,0 %) 25
Yhteensä	(55,6 %) 606	(44,4 %) 483	(100,0 %) 1089

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,060 ^a	9	0,120
Likelihood Ratio	14,271	9	0,113
Linear-by-Linear Association	0,833	1	0,361
N of Valid Cases	1089		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,54.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,114	0,120
	Cramer's V	0,114	0,120
	Contingency Coefficient	0,113	0,120
N of Valid Cases		1089	

Liite 9.

Riippuvuustestin tulokset (Khiin neliö, IBM SPSS)

Ikä * Onko saanut henkilökohtaisen kertapalkkion?

Luokiteltu ikä	Onko saanut henkilökohtaisen kertapalkkion?		Yhteensä
	ei	kyllä	
alle 24	(100,0 %) 17	(0 %) 0	(100,0 %) 17
25-29	(81,5 %) 53	(18,5 %) 12	(100,0 %) 65
30-34	(82,2 %) 97	(17,8 %) 21	(100,0 %) 118
35-39	(81,2 %) 134	(18,8 %) 31	(100,0 %) 165
40-44	(78,6 %) 147	(21,4 %) 40	(100,0 %) 187
45-49	(76,7 %) 99	(23,3 %) 30	(100,0 %) 129
50-54	(81,0 %) 115	(19,0 %) 27	(100,0 %) 142
55-59	(80,3 %) 110	(19,7 %) 27	(100,0 %) 137
60-64	(86,5 %) 90	(13,5 %) 14	(100,0 %) 104
yli 65	(84,0 %) 21	(16,0 %) 4	(100,0 %) 25
Yhteensä	(81,0 %) 883	(19,0 %) 206	(100,0 %) 1089

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,616 ^a	9	0,473
Likelihood Ratio	11,857	9	0,222
Linear-by-Linear Association	0,000	1	0,983
N of Valid Cases	1089		

a. 2 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,22.

Symmetric Measures

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,089	0,473
	Cramer's V	0,089	0,473
	Contingency Coefficient	0,089	0,473
N of Valid Cases		1089	

Liite 10.

Riippuvuustestin tulokset (Khiin neliö, IBM SPSS)

Sukupuoli * Onko saanut jonkinlaisen kertapalkkion?

Onko saanut jonkinlaisen kertapalkkion?	Sukupuoli		
	Mies(N=287)	Nainen (N=802)	Yhteensä
ei	(58,2 %) 167	(54,7 %) 439	(55,6 %) 606
kyllä	(41,8 %) 120	(45,3 %) 363	(44,4 %) 483
Yhteensä	(100,0 %) 287	(100,0 %) 802	(100,0 %) 1089

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	1,019 ^a	1	0,313		
Continuity Correction ^b	0,884	1	0,347		
Likelihood Ratio	1,022	1	0,312		
Fisher's Exact Test				0,333	0,174
N of Valid Cases	1089				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 127,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures^c

	Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,031
	Cramer's V	0,031
	Contingency Coefficient	0,031
N of Valid Cases	1089	

c. Correlation statistics are available for numeric data only.

Liite 11

Riippuvuustestin tulokset (Khiin neliö, IBM SPSS)

Sukupuoli * Onko saanut henkilökohtaisen kertapalkkion?

Onko saanut henkilökohtaisen kertapalkkion?	Sukupuoli		Yhteensä
	Mies (287)	Nainen (802)	
ei	(84,0 %) 241	(80,0%) 642	(81,1 %) 883
kyllä	(16,0 %) 46	(20,0 %) 160	(18,9 %) 206
Yhteensä	(100,0 %) 287	(100,0 %) 802	(100,0 %) 1089

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,120 ^a	1	0,145		
Continuity Correction ^b	1,872	1	0,171		
Likelihood Ratio	2,179	1	0,140		
Fisher's Exact Test				0,160	0,084
N of Valid Cases	1089				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 54,29.

b. Computed only for a 2x2 table

Symmetric Measures^c

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	0,044	0,145
	Cramer's V	0,044	0,145
	Contingency Coefficient	0,044	0,145
N of Valid Cases		1089	

c. Correlation statistics are available for numeric data only.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of VT is the same across categories of palk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	356,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of ST_helmi is the same across categories of palk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	4,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of ST_touko is the same across categories of palk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	1,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of ST_marras is the same across categories of palk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of lka is the same across categories of palk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	279,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of VT is the same across categories of henkkohtpalk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	296,000	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of ST_helmi is the same across categories of henkkohtpalk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	39,000	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of ST_touko is the same across categories of henkkohtpalk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of ST_marras is the same across categories of henkkohtpalk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,000	Reject the null hypothesis.
5	The distribution of lka is the same across categories of henkkohtpalk_saatu_k_e.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	858,000	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.