



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Anna Palmgren

Palkitsemisen johtamisen trendit

Suomalaisen yrityksen näkökulma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Lokakuu 2019

Tekijä Otsikko	Anna Palmgren Palkitsemisen johtamisen trendit. Suomalaisen yrityksen näkökulma.
Sivumäärä Aika	49 sivua lokakuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Riikka Hiidenkari
<p>Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten palkitseminen voi tulevaisuudessa trendien perusteella muuttua ja miten yritykset Suomessa voivat reagoida muutoksiin omassa palkitsemisen johtamisessaan.</p> <p>Selvitys toteutettiin laadullisena, aineistolähtöisenä tutkimuksena, mikä tarkoittaa, että analysoitavat yksiköt eivät olleet ennalta määrättyjä. Aineistona käytettiin tieteellisissä lehdissä julkaisuja artikkeleita sekä globaaleja trendejä seuraavien laitosten ja yritysten julkaisuja. Selvityksessä edettiin yksittäisistä havainnoista kirjoittajien havaitsemista megatrendeihin perustuvista muutoksista ja niiden vaikutukseen palkitsemiseen etsien yhtäläisyyksiä, ja näin todennäköisiä palkitsemisen trendejä, joiden vaikutus palkitsemiseen voisi pitää merkittävänä.</p> <p>Trendien perusteella palkitseminen ja siihen vaikuttavat tekijät muuttuvat tulevaisuudessa monella eri tavalla ja koskevat sekä palkitsemisen johtamista että aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä. Tulevaisuuden trendit osoittavat kohti yksilöllistä palkitsemista ja yksilöiden motivaation huomioon ottamista. Vaikka palkitseminen suomalaisessa yrityksessä on hyvin pitkälti sidottuna lainsäädäntöön ja työehtosopimukseen, osoittavat tulokset merkittävää muutosta varsinkin aineettoman palkitsemisen merkityksessä ihmisten motiivinnissa.</p> <p>Selvityksen perusteella näyttää siltä, että vaikka ihmiset käyvät edelleen töissä rahallisen palkan takia, muut palkitsemistavat koetaan tulevaisuudessa yhä tärkeimmäksi. Oikeastaan kaikki esille tulleet trendit osoittavat kohti yksilöllisyyttä ja joustavaa ajattelua palkitsemisessa. Myös yhteisöllisyyden merkitys näyttää tulevaisuudessa korostuvan. Työpaikka ei olisi työntekijöille pelkästään ansiolähde, vaan paikka, jossa tuetaan heidän kehitystään, hyvinvointiaan ja jossa jaetaan heille tärkeitä arvoja. Tämä tarkoittaisi myös työnantajan ajattelutavan muutosta. Sen sijaan, että työntekijät nähtäisiin johdettavina kustannuserinä, heitä pidettäisiin tulevaisuudessa resursseina. Työnantajan tehtävä olisi johtaa ja tukea työntekijäitään niin, että he saisivat parhaansa itsestään irti.</p>	
Avainsanat	Palkitsemisen johtaminen, palkitseminen, työlainsäädäntö, motivaatioteoriat, trendit.

Author Title	Anna Palmgren Trends in Reward Management in Finnish companies.
Number of Pages Date	49 pages October 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Riikka Hiidenkari, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to find out how rewarding can be expected to change in the future based on trends and how companies in Finland can react to these changes in their own reward management.</p> <p>The study was carried out applying qualitative research methods. The theoretical part of the thesis focused on reward management, material and intangible rewarding, work legislation and motivation theories. The review focused on the authors' observations about changes in rewarding based on megatrends, identifying similarities and, thus, those trends in rewarding which could be seen as having a significant impact.</p> <p>The trends indicate that rewarding, and the factors that influence it, will change in many ways in the future. This will concern both reward management as well as the importance of material and intangible rewarding. The future trends point towards individual rewarding and consideration of individual motivation. Although rewarding in a Finnish company is very much tied to legislation and collective agreements, the results show a significant change towards intangible rewarding as a way of motivating people.</p> <p>Based on this review, other forms of rewarding alongside salary will become increasingly important in the future. All emerging trends seem to point toward individuality and flexible thinking in rewarding. The importance of community also seems to be emphasized in the future. The workplace will not only be a source for earnings but also a place that supports development, well-being and important values. This also means a change in the employer's way of thinking. Instead of being seen as manageable expenses, employees will in the future be more seen as resources. The employer's role will be to lead and support these resources so that they get the best out of themselves.</p>	
Keywords	Reward management, rewarding, work legislation, motivation theories, trends.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	3
1.2	Tutkimusmenetelmä	3
1.3	Selvityksen rajaus	4
2	Palkitseminen	4
2.1	Palkitsemisen johtaminen	5
2.2	Aineellinen palkitseminen	7
2.2.1	Kannustimet	9
2.2.2	Luontaisedut	10
2.3	Aineeton palkitseminen	11
2.3.1	Itsensä kehittäminen	12
2.3.2	Sosiaaliset tarpeet	13
2.4	Lainsäädäntö ja työehtosopimukset	13
2.4.1	Työehtosopimukset	14
2.4.2	Lainsäädäntö	15
2.5	Motivaatio	19
2.5.1	Herzbergin kahden faktorin teoria	20
2.5.2	Taylorin motivaatioteoria	20
2.5.3	Tarveteoria	20
2.5.4	Prosessiteoriat	21
2.5.5	Tavoitteenasettelun teoria	21
2.5.6	Oikeudenmukaisuusteoria	22
2.5.7	Itsemääräämisteoria	22
2.6	Palkitsemisen historia	23
3	Palkitsemisen johtamisen trendit	24
3.1	Trendit megatrendien osana	24
3.2	Palkitsemisen johtaminen muutoksessa	27
3.3	Yksilöllinen palkitseminen	29
3.4	Työsuhteiden monimuotoisuus	31
3.5	Elinikäinen oppiminen	32
3.6	Työntekijöiden monimuotoisuus	32
3.7	Epätasa-arvo	33
3.8	Vastuullisuus	34
4	Palkitsemisen johtamisen trendit suomalaisessa yrityksessä	36

4.1	Palkitsemisen johtamisen muutokset	36
4.2	Aineettoman palkitsemisen merkitys	39
4.3	Työyhteisön monimuotoisuus	40
4.4	Vastuullisuus palkitsemiskeinona	41
5	Yhteenvetoa ja pohdintaa	42
5.1	Selvityksen luotettavuus	44
5.2	Jatkotutkimusaiheet	44
	Lähteet	46

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on palkitsemisen johtamisen trendit. Yleinen oletus on, että työelämä on jonkinlaisessa murrosvaiheessa. Digitalisaatio ja globalisaatio johtavat työelämän muutokseen, jossa korostuvat monimuotoiset työsuhteet, elinikäinen oppiminen, työurien piteneminen mutta myös pirstaloituminen. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, miten palkitseminen voi tulevaisuudessa trendien perusteella muuttua ja miten yritykset Suomessa voivat reagoida muutoksiin omassa palkitsemisen johtamisessa.

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä käsitteistä henkilöstöhallinnossa. Tradenomin tutkinnon tarkoitus on kouluttaa sekä antaa opiskelijalle valmiudet toimia liike-elämän eri alueiden asiantuntijana. Yhtä tärkeää kuin teoreettisen ja käytännön puolen hallinta on myös kyky soveltaa oppimansa uudessa ympäristössä sekä tuoda uutta näkemystä ja tietoa.

Megatrendit ja trendit ennustavat tulevaisuutta sekä historian perusteella että sen perusteella, mitä uskomme tapahtuvan. Nämä muokkautuvat ajan kanssa ja niiden merkitys riippuu myös tarkastelevasta aiheesta. Yksi merkittävä tämän hetken megatrendi on työn murros, aihe, joka on tutkittu niin yhteiskunnallisella tasolla kuin yksilötasolla. Tulevaisuudessa digitalisaatio ja robotisaatio on ennustettu muuttavan, ei vain mitä työtä teemme, mutta myös, miten me sen teemme. Todennäköistä on, että tuotantoprosessien kehittyessä ihmisen lisäarvo muodostuu inhimillisestä pääomasta, jossa luovuus, sosiaaliset taidot ja oppiminen ovat tärkeitä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100.) Julkisessa keskustelussa puhutaan tässä yhteydessä paitsi voimakkaasta työpaikkojen katoamisesta, myös mahdollisuudesta uudentilaisiin työtapoihin ja uusien työpaikkojen syntyyn. Vaarana on yhteiskunnan jakautuminen, jossa keskiluokka pienenee ja vauraus keskittyy yhä harvemmille. (Kiiski-Kataja, 2017.)

Tilintarkastusyhtiö Deloitte julkaisee vuosittain tutkimuksen, jossa käsitellään inhimillisen pääoman globaaleja trendejä. Yhtiön tutkimusten mukaan palkitseminen on organisaatioissa virtaviivaista ja samanlainen kaikille, esimerkiksi yksilöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ei oteta huomioon. Organisaatiot ovat melko jäykkiä muuttamaan käytäntöjään. Samalla suuri osa työntekijöistä kokee palkitsemisen epäoikeudenmukaisena. (Deloitte 2018, 33.) Yksi syy tähän voi olla työsuhteiden monimuotoisuuden lisääntyminen. Perinteisten, vakituisten työsuhteiden rinnalle on muodostunut muita joustavampia työn tekemisen ja työllistämisen tapoja, kuten määräaikaissuudet, osa-aikaissuudet ja

pienyrittäjyys. Miten näitä työntekijöitä voidaan palkita motivoivalla ja oikeudenmukaisella tavalla? (Hakonen & Nylander 2015, 220–221.) Myös ihmisten eliniän piteneminen pidentävät työuria samalla kun syntyvyys laskee. Tämän takia yritykset joutuvat hakemaan työvoimaa joko muualta tai pitämään yhä iäkkäämpiä ihmisiä töissä, samalla kun he haluavat houkuttaa nuoria palvelukseensa. Tämä asettaa palkitsemisessa haasteita, koska vanhempi työntekijä voi motivoitua eri asioista kuin nuorempi tai eri kulttuurista tuleva työntekijä. (Deloitte 2018, 25, 49–52.)

Suomi ei elä erillään muusta maailmasta, minkä takia globaalit trendit vaikuttavat myös meihin. Palkitsemisen näkökulmasta Suomi eroaa kuitenkin joiltakin osin monesta muusta maasta. Lainsäädäntö ja työehtosopimukset vaikuttavat merkittävästi siihen, miten yritys voi työntekijöitään palkita. Suomessa palkka perustuu myös pitkälti tehtävän vaativuuteen. Loput palkasta muodostuu henkilökohtaisesta suoriutumisesta ja pätevyydestä sekä yrityskohtaisista tulospalkkioista. Tämä suomalainen palkkamalli, jossa perustehtävästä maksettavan palkan osuus on suuri, poikkeaa monesta muusta maasta, jossa tulokset lisäävät tehtävän vaativuuden mukaan maksettavaa palkkaa. Tämä ero johtuu pitkälti siitä, että Suomessa työehtosopimuksissa on säädely tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen osuuden mukaan maksettava palkka, jolloin tuloperusteinen osa on ainoa, johon yritys itse voi vaikuttaa. (Helsilä, 2006, 52–55.)

Palkitsemisen johtamisella tuetaan organisaation tavoitteita ja kannustetaan henkilöstöä menestyksen saavuttamiseen. Onnistunut palkitseminen auttaa myös houkuttelemaan toivottuja työntekijöitä yritykseen töihin ja ylläpitämään sitoutumista. Yksi palkitsemisen johtamisen keskeisiä tavoitteita on näin ollen motivoida ihmisiä toivottuun tulokseen. (Kauhanen 2010, 88–89.) Ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat eri asioista, tämän takia on tärkeää ymmärtää mikä ihmisiä motivoi ja miten voidaan luoda tätä tukevaa palkitsemisen kokonaisuutta. (Armstrong 2007, 4, 119–121.)

Miten suomalainen yritys voi sitten palkita työntekijöitään motivoivalla ja oikeudenmukaisella tavalla huomioiden työyhteisön monimuotoisuutta ja noudattaen lainsäädäntöä sekä työehtosopimuksia? Selvityksessä on tarkoitus tutkia, miten trendien mukainen palkitseminen voidaan soveltaa Suomessa ja mitkä muut palkitsemistavat voisivat tukea palkitsemisen johtamisen kokonaisuutta tämän perusteella.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa luvussa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitseminen muodostuu palkitsemisen johtamisesta sekä palkitsemisesta, johon sisältyy niin aineellinen kuin aineeton palkitseminen. Luvussa käydään myös läpi palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta tärkeät käytännön asiat, kuten lainsäädäntö ja työsopimukset sekä palkitsemisen käyttö motivaatiota lisäävänä keinona eri motivaatioteorioita käyttäen. Luvun lopussa käydään läpi palkitsemisen historia Suomessa ja sen kehitykseen johdantona tulevaisuuden palkitsemisen trendeille.

Luvussa kolme esitellään selvityksen perusteella eri lähteistä kootut keskeiset palkitsemisen johtamisen trendit: mistä ne muodostuvat ja miten ne voivat muuttaa palkitsemisen johtamista tulevaisuudessa. Luvussa edetään yleisistä trendeistä kohti yrityskohtaisia ratkaisuja ja tulevaisuuden trendeihin perustuvaan johtamiseen.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa on tarkoitus vertailla, miten trendien perusteella palkitsemisen johtamista voisi muuttaa. Näitä trendejä on peilattu teoreettiseen viitekehykseen huomioiden työehtosopimusten asettamat rajoitukset ja palkitsemiseen vaikuttava lainsäädäntö.

Viides luku muodostuu yhteenvedosta selvityksen tuloksista sekä pohdinnasta näiden merkityksestä. Luvussa käydään myös läpi selvityksen luotettavuus tieteellisestä näkökulmasta ja esitellään jatkotutkimusaiheita.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Selvitys on toteutettu laadullisena, aineistolähtöisenä tutkimuksena. Tämä tarkoittaa, että analysoitavat yksiköt eivät ole olleet ennalta määrättyjä. Selvityksen tulos on rakennettu tämän aineiston perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aineistona on käytetty tieteellisissä lehdissä julkaisuja artikkeleita sekä globaaleja trendejä seuraavien laitosten ja yritysten julkaisuja. Selvityksessä on edetty kirjoittajien havaitsemista megatrendeihin perustuvista muutoksista ja niiden vaikutukseen palkitsemiseen, etsien yhtäläisyyksiä ja trendejä, joiden vaikutus palkitsemiseen voisi pitää merkittävänä.

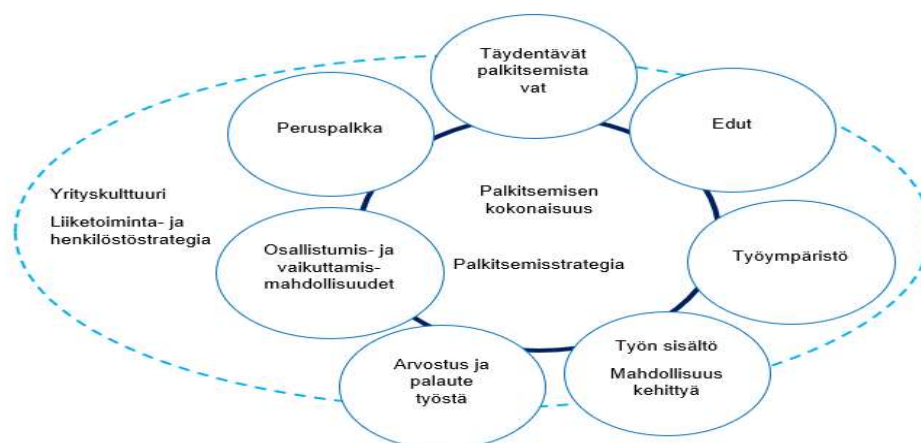
1.3 Selvityksen rajaus

Teoriaosuus käsittelee, paitsi palkitsemisen johtamisen periaatteet, myös kaikki palkitsemiseen vaikuttavat tekijät käsitteen laajuuden takia. Palkitsemisen johtamiseen sisältyy aineellisen ja aineettoman palkitsemisen käsitteiden ymmärtäminen, niiden käyttöön vaikuttava lainsäädäntö ja ymmärrys siitä, mikä ihmisiä motivoi.

Aineistona on käytetty sekä suomalaisia että kansainvälisiä julkaisuja. Selvityksen tulokset on rajattu koskemaan suomalaisia yrityksiä, tämän takia havainnot on pyritty rajaamaan ja tulkitsemaan niiden soveltuvuudella suomalaisen yrityksen palkitsemisen johtamiseen. Selvitys on rajattu koskemaan nimenomaan kansallisia yrityksiä, näin ollen kansainväliset yritykset ja julkishallinto on rajattu pois.

2 Palkitseminen

Palkitseminen on kokonaisuus, johon vaikuttaa niin yrityksen ulkoinen toimintaympäristö, kuten lait ja työehtosopimukset, kuin sisäinen johtamiskulttuuri, historia ja strategia (kuvio 1). Tämä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista palkitsemistavoista, jotka ovat rahallisia tai rahanarvoisia sekä aineettomista palkitsemistavoista, jotka sisältävät kaikki ei-materiaaliset palkitsemistavat. Nämä voivat liittyä työn sisältöön tai mahdollisuuteen kehittää osaamistaan. (Hakonen & Nylander 2015, 19, 21; Kauhanen & Leppävuori & Malin & Mansukoski 2015, 132.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

Palkitsemisen kokonaisuus on jokaisen organisaation itse määrittämä, ja sen tarkoitus on luoda oikeudenmukainen, kannustava ja kustannustehokas palkitsemisjärjestelmä.

Se muodostuu paitsi palkasta, lakisääteisistä ja muista eduista sekä mahdollisista rahallisista kannustimista, myös ympäristöstä missä työ tehdään, työn sisällöstä ja mahdollisuudesta kehittyä, vaikuttaa, saada arvostusta ja palautetta. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Kokonaispalkitseminen ottaa huomioon kaikki tavat, millä ihmisiä voidaan palkita ja miten he voivat kokea tyydytystä työn kautta. Hyödyntämällä useampaa palkitsemistapaa ja ottamalla huomioon yksilölliset tavoitteet ja toiveet, voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, myös pitkällä aikavälillä. Kilpailuilla markkinoilla yrityksen hyvä maine työntelijänä voi toimia rekrytointikeinona ja työntekijöitä houkuttelevana tekijänä. (Armstrong 2007, 31–33.)

2.1 Palkitsemisen johtaminen

Palkitsemisen johtamisella tuetaan organisaation tavoitteita ja kannustetaan henkilöstöä menestyksen saavuttamiseen. Luodessaan palkitsemisstrategiaa organisaation tulisi selvittää, mitkä ovat tekijät, joilla tuottavuus parannetaan, toimintaa kehitetään ja kilpailukykyä ylläpidetään. Palkitsemisen tulisi kytkeä näihin tekijöihin ja palkitsemisstrategia määrittelee, mitä halutaan palkita, mistä tuloksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan. (Kauhanen 2010, 88–89.)

Myös palkitseminen käsitteenä tulisi määritellä koska käsitys palkitsemisen johtamisesta voi vaihdella suurestikin organisaation sisällä. Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala (2018, 15) mainitsevat esimerkkeinä neljä eri tapaa ajatella palkitsemisesta; A: ”TES hoitaa”, B: ”jatketaan kuten ennenkin”, C: ”miten toiset tekevät?” ja D: ”strateginen palkitseminen”

Johtaja A:n käsitys palkitsemisesta on työehtosopimuksen mukainen palkka. Lähtökohta ja toiminnalle tyypillistä on määräysten noudattaminen. Toiminnassa huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta minkä täytyy, mutta päämääränä on kustannusten minimointi. Johtaja B on tyytyväinen nykytilaan. Palkitsemisessa voidaan käyttää täydentäviä palkkiojärjestelmiä ja esimerkiksi merkkivuosi- ja muistamisia mutta toimivaksi koettua järjestelmää ei uskalleta muuttaa. Päämääränä on tässäkin ajattelutavassa lisäkustannusten minimointi. Johtaja C seuraa kilpailijoita ja yleistä markkinatilannetta. Työntekijöille maksetaan vertailukelpoista palkkaa, jolla organisaatio pärjää palkkakilpailussa. Päämääränä on maksaa vain sen verran mitä täytyy, ettei tulisi liikaa kustannuksia. Johtaja D näkee

palkitsemisen kokonaisuutena, johon kuuluu sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Toiminnan lähtökohdat ovat omat tavoitteet ja arvot, palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään tavoitteena hyötyjen optimointi. (Hakonen ym. 2018, 15.)

Palkitsemisen johtamisen tavoitteena on työntekijöiden palkitseminen heidän tuottaman arvon mukaan. Tämän takia palkitsemisen tulisi olla linjassa yrityksen tavoitteiden, mutta myös työntekijöiden arvojen ja tarpeiden kanssa. Palkitsemalla oikeita asioita annetaan viesti siitä, mikä on toivottu käyttäytyminen ja toivottu lopputulos. Onnistunut palkitseminen auttaa myös houkuttelemaan toivottuja ihmisiä yritykseen töihin, motivoi heidät ja ylläpitää sitoutumista. (Armstrong 2007, 4.)

Palkitseminen tulee olla oikeudenmukainen. Tämä tarkoittaa, että ihmiset kokevat tulleensa oikeudenmukaisesti kohdelluiksi. Myös palkitsemisen käytännöissä tulisi huomioida työntekijöiden toiveita ja tiedottaa heille päätöksistä jo aikaisessa vaiheessa sekä antaa heille tarpeeksi tietoa päätösten syistä. Tämä on tärkeää koska tutkimuksissa on todettu, että työpaikoilla esiintyy alitajuinen käsitys työn arvosta ja reilusta palkitsemisesta. Reiluksi koettu palkitseminen muodostuisi näin ollen edellä mainitusta oikeudenmukaisuudesta ja käytännöistä päätöksenteossa. (Armstrong 2007, 5.)

Tasa-arvoinen palkitseminen tarkoittaa, että ihmisiä palkitaan johdonmukaisesti ja samanarvoisesta työstä maksetaan samaa palkkaa. Palkitseminen ei myöskään saa poiketa järjettömästi siitä, mitä ihmiset kokevat reiluksi ja tasa-arvoiseksi. Läpinäkyvyys palkitsemisessa saavutetaan, kun työntekijät ymmärtävät miten palkitsemisen prosessit toimivat ja miten ne vaikuttavat heihin. Tieto päätöksistä tulisi antaa työntekijöille heti ja heillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa palkitsemiseen ja käytäntöihin. Palkitsemisstrategia varmistaa, että käytännöt on suunniteltu tukemaan yrityksen strategiaa ja tulosten saavuttamista. Palkitsemisen rakenne ja sopivuus organisaatioon määräytyy sen mukaan, mikä on ominaista yritykselle, mikä on yrityksen liiketoimintastrategia, millaisia sen työntekijät ovat ja millainen organisaatiokulttuuri on. (Armstrong 2007, 6.)

Suomessa palkka perustuu pitkälti tehtävän vaativuuteen, tilastojen mukaan noin 60–80 prosenttia palkasta määräytyy tämän mukaan. Loput palkasta muodostuu yrityskohtaisesta tulosperusteisesta palkanosasta sekä henkilökohtaisista tekijöistä, kuten pätevyys ja suoriutuminen. Suomalainen palkkamalli, joka on alla esitelty kuviossa 2, poikkeaa monesta muusta maasta siinä, että työntekijän perustehtävän osuus palkasta on huomattavan suuri. Muualla on tavallisempi palkkamalli, jossa tulokset lisäävät tehtävän

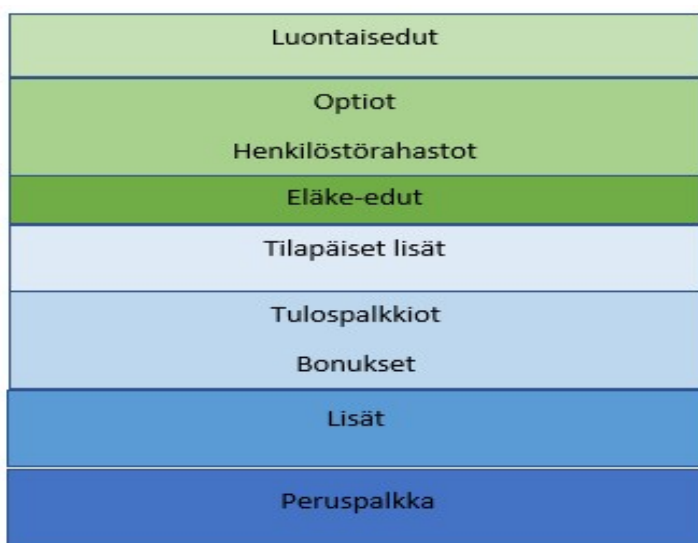
vaativuuden mukaan maksettavaa palkkaa. Suomessa tuloksen ja pätevyyden erottaminen johtuu pitkälti siitä, että työtehtävän vaativuuden mukaan maksettava palkka ja henkilökohtainen osuus on säädelty työehtosopimuksissa. Ainoa palkanosa, johon yritys itse voi vaikuttaa on tulosperusteinen osa. (Helsilä 2006, 52–55.)

	Peruste	Kannustava viesti
Tulosperusteinen osa <i>Mitä saadaan aikaan?</i>	Organisaation, yksikön tai ryhmän tulos	Tehdään tulosta, laatua, hyvää palvelua, toimitusvarmuus
Henkilö- tai ryhmäperusteinen osa <i>Miten tehdään?</i>	Yksilön tai ryhmän suoriutuminen	Tiedot, taidot, kehittyminen, osaaminen, yhteistyökyky Kehitä itseäsi
Työperusteinen osa <i>Mitä tehdään?</i>	Työn vaativuus	Työn edellyttämä osaaminen, vastuu, kuormitus; pyri vaativampiin tehtäviin

Kuvio 2. Suomalainen palkkamalli (Helsilä 2006, 53).

2.2 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu peruspalkasta minkä päälle tulee maksettavaksi erilaiset lisät ja palkkiot. Yritys voi myös palkita henkilöstöään erilaisilla yrityskohtaisilla eduilla. Nämä voivat olla pitkäaikaisia kannustimia, kuten henkilöstörahasoja ja optioita tai eläkkeisiin liittyviä. Tämän lisäksi palkkaan voi liittyä erilaisia luontaisetuja. (kuvio 3).



Kuvio 3. Aineellisen palkitsemisen kokonaisuus (Biswas 2013, 8–12).

Peruspalkka on työnantajan työntekijälle maksama korvaus tämän työpanoksesta ja voi perustua aika-, urakka- tai palkkiopalkkaan. Sen suuruuteen vaikuttaa työn vaativuuden, henkilökohtaisen suoriutumisen ja kokemuksen lisäksi myös organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus. Aikapalkka on yleisin palkkaustapa toimihenkilö-, asiantuntija- ja johtotehtävissä työskenteleville työntekijöille. Urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään enemmän tehtävissä, jossa suoritus on selkeästi mitattavissa, kuten tuotanto- ja myyntitehtävissä työskenteleville. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

Peruspalkka on palkitsemisen kiinteä osa, joka voidaan katsoa maksettavan työntekijälle suoritetusta työstä normaalilla työpanoksella. Peruspalkan määrittäminen voi perustua työtehtävään, osaamiseen, markkinoiden määrittämään palkkatasoon tai olla yhdistelmä näitä kolmea. Peruspalkan suuruuteen voi vaikuttaa työntekijän siirtyminen kokoaika-työstä osa-aikaiseen työhön tai päinvastoin, palkattomat vapaat ja tilapäiset lisät. Muita peruspalkan suuruuteen vaikuttavia tekijöitä ovat suoritukseen ja työtehtävien muutoksiin perustuvat palkankorotukset ja -alennukset, yleiset korotuksen, indeksikorotukset ja työntekijän ulkomaankomennukset (Biswas 2013, 8–10.)

Aikapalkka jaetaan yleensä kahteen osaan, tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen. Tehtäväkohtaista palkanosaa määrittelee työn vaativuus ja sisältö, kun taas henkilökohtaista palkanosaa määrittelee työntekijän kokemus ja suoriutuminen. Ennen palkan suuruus saattoi määräytyä sukupuolen mukaan mutta nykyään tasa-arvolaki, Pohjoismaiden tasa-arvolainsäädäntö ja Euroopan unionin direktiivit määräävät, että samassa organisaatiossa samanlaisissa tehtävissä työskenteleville henkilöille pitää maksaa samaa palkkaa sukupuolta huomioon ottamatta. Euroopan yhteisön tuomioistuin suosittaa myös, että työn vaativuuden arvioinnissa käytetään järjestelmää, joka perustuu neljään kohtaan: 1. Arviointiperusteet ovat kirjalliset, ennalta määritellyjä ja noudattavat samaa kaavaa. 2. Arviointi on analyyttinen ja vaativuustekijät soveltuvat molemmille sukupuolille. 3. Johtavat samanlaisissa tehtävissä työskenteleville, sukupuolesta riippumatta, samaan palkkaan. 4. Perusteet ovat sen verran avoimet, että työntekijä pystyy itsekin arvioimaan miksi ja miten ne on tehty. (Hakonen & Nylander 2015, 26–27, 29.)

Tehtäväkohtaisen palkan päälle määritellään haitari henkilökohtaiselle palkanosalalle. Tämä mahdollistaa palkkakehityksen, joka perustuu yksilölliseen suoriutumiseen, kokeemukseen ja kehittymiseen. Henkilökohtaisella palkanosalalla voidaan palkita hyvin suoritavia työntekijöitä hyvällä palkkakehityksellä. Samalla on mahdollista hidastaa palkkakehitystä niiden työntekijöiden kohdalla, joiden suoritus ei vastaa palkkatasoa. Julkisella sektorilla henkilökohtaisen palkanosan määräytymisen kriteerit ovat avoimet, kun taas

yksityisellä puolella tätä on yleensä pidetty salaisena asiana. Nykyisten suositusten mukaan myös henkilökohtaisella palkanosalle olisi hyvä laatia organisaation arvojen ja toiminnan tavoitteiden mukaiset kriteerit, jotka voivat perustua ammattitaitoon, saavutuksiin tai vuorovaikutustaitoihin. (Hakonen & Nylander 2015, 29–30.)

Urakka- ja palkkiopalkkojen avulla voidaan maksimoida hyöty maksetulle palkalle koska ne perustuvat aikaansaannokseen. Ne soveltuvat lähinnä tehtäviin, jotka ovat selkeästi määriteltäviä ja standardoituja. Nykyään näitä käytetään usein muuttuvana palkanosana kiinteän palkan päälle. Palkkiopalkka eroaa lyhyen aikavälin tulospalkkiosta siinä, että palkkiot ovat sidottuja työehtosopimukseen, kun taas yrityksen johto voi itse päättää tulospalkkioiden käytöstä (Hakonen & Nylander 2015, 30–31.)

Peruspalkan päälle tulee maksettavaksi erilaiset lisät, jotka yleensä perustuvat työehtosopimukseen. Nämä ovat esimerkiksi ylityölisät, ilta- ja yövuorolisät, päivystyslisät ja vaarallisen tai raskaan työn lisät. Muita, enemmän kertaluontoisia lisiä voivat olla matkustamiseen tai koulutukseen liittyviä ja tilapäisesti maksettavia. (Biswas 2013, 10–11.)

Huomioitava on, että verotus ja lakisääteiset työvoimakustannukset vaikuttavat työntekijän nettopalkkaan. Kokonaispalkka muodostuu tehdystä työajasta maksetusta palkasta sekä muulta kuin työajasta maksetusta palkasta, johon kuuluvat tulospalkkiot, vuosilomapalkat, vapaapäivien palkat ja sairausajan palkat. Viimeksi mainitut ovat työntekijän maksamat välilliset työvoimakustannukset, joihin kuuluvat myös lakisääteiset työeläkemaksut, sosiaaliturvamaksut, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksut. Tämä verokiilaksi kutsuttu ero työnantajan kustannuksissa ja työntekijälle maksettavassa palkassa on Suomessa suuri ja ohjaa käytännössä myös palkitsemista (Hakonen & Nylander 2015, 61–63.)

2.2.1 Kannustimet

Peruspalkan lisäksi voidaan käyttää kannustimina täydentäviä palkkaustapoja. Näitä voidaan jakaa lyhyen ja pitkän ajan kannustimiin. Lyhyen ajan kannustimet maksetaan enintään vuoden ajalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja voivat perustua tulokseen tai voittoon. Lyhyen ajan kannustimilla yritys voi kannustaa työntekijöitään parempiin tuloksiin mutta myös palkita sen menestykseen osallistuneita. Palkitsemisella voidaan myös vaikuttaa palkkakustannuksiin koska se ei nosta palkkatasoa pysyvästi. Pitkän ajan palkitsemistavat käytetään usein henkilöstön sitouttamiseen ja ovat usein osakepohjaisia tai rahastoon sidottuja, kuten henkilöstörahasot. (Hakonen & Nylander 2015,

30–34.) Tulospalkkiot tai bonukset ovat työntekijöille maksettavia palkkioita ennalta asetettujen ja ajallisesti määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta. Nämä maksetaan työntekijöille vain siinä tapauksessa, että tavoitteet saavutetaan. (Biswas 2013, 10–11.)

Henkilöstörahaston osuudesta ja ylijäämästä 80 prosenttia on veronalaista tuloa ja loput ovat verotonta (Tuloverolaki 1992, 65 §). Optiot verotetaan ansiotuloina käytön hetkellä ja myynnistä saadut voitot verotetaan pääomatuloina (Anderssén ym. 2002, 54).

Palkitsemistapaa ja kokonaispalkitsemista arvioidessa on huomioitava kokonaisvaikutus sekä työnantajan että työntekijän kannalta. Näitä asioita ovat työnantajan kannalta esimerkiksi suorituksen vähennyskelpoisuus, arvonlisäverokohtelu, ennakkoperintämenettely ja palkitsemisen rahoitus. Työntekijän kannalta merkittävin vaikutus on lopullinen verotus ja vaikutus eläkekertymään. Myös työskentelymuotojen muuttuminen ja palkitsemisen kehittyminen muokkaa oikeuskäytäntöjä ja niiden tulkitsemista. Tämän takia veroviranomaisilta kannattaa pyytää ennakkoratkaisua epäselvissä kysymyksissä. (Adamson & Engblom 2011, 21–22.)

2.2.2 Luontaisedut

Eräänä palkitsemisen muotona ja motivointikeinona työnantaja voi tarjota henkilökunnalle erilaisia muita etuja, joista osa pidetään verottomina. Tämä edellyttää, että edut järjestetään kaikille työntekijöille samanlaisina ja ne ovat arvoltaan tavanomaisia ja kohtuullisia. (Anderssén ym. 2002, 44–45, 133). Verottomat edut ovat erikseen mainittu tuloverolaisissa:

- työnantajan järjestämä terveyshuolto, lukuun ottamatta työntekijälle suoritettu korvaus terveydenhuollosta tai sairaudesta koituneista kustannuksista
- merkkipäivälahja tai muu vähäinen lahja, joka on annettu muuna, kun rahana tai siihen verrattuna suorituksena
- henkilökunta-alennus työnantajan palveluista tai tuotteista
- työnantajan järjestämä virkistys- tai harrastustoiminta
- työnantajan järjestämä yhteiskuljetus asunnon ja työpaikan välillä

- liikenteenharjoittajan työntekijöille tarjoama vapaa- tai alennuslippu
- työnantajan tilapäisesti, enintään neljäksi päiväksi järjestämä sairaan lapsen hoito, jos työntekijä on ollut oikeutettu palkalliseen hoitovapaaseen
- työntekijän työkäyttöä varten järjestetty tietoliikenteen yksityiskäyttö
- enintään 400 euron arvoista vuosittaista etua työnantajan tarjoamasta työntekijän omaehtoisesta liikunta- tai kulttuuritoiminnasta (Tuloverolaki 1992, 69 § 1 momentti).
- työnantajan antama enintään 300 euron arvoinen henkilökohtainen joukkoliikenteen matkalippu asunnon ja työpaikan välistä kulkemista varten (Tuloverolaki 1992, 64 §).

Työnantaja voi myös täydentää lakisääteistä eläketurvaa lisäeläkevakuutuksilla, joiden vaihtoehtoja on useita. Ryhmäeläke on kollektiivinen eläkejärjestely, jonka edellytyksenä on, että se koskee joko koko henkilökuntaa tai kohdistuu tiettyihin henkilöihin työtehtävän tai aseman perusteella. Jos vakuutus koskee yksittäistä henkilöä, täytyy työnantajan ottaa hänelle yksilöllinen eläkevakuutus. Määrällisen lisäeläkkeen lisäksi eläke-etuus voi olla myös alennettu eläkeikä. (Biswas 2013, 11; Eläketurvakeskus 2018.)

2.3 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon hyvin yksilöllisellä tavalla. Karkeasti jaettuna aineellista palkitsemista voidaan jakaa kahteen ryhmään, joista toinen koskee urakehitystä, ammatillista kasvua ja itsensä kehittämistä ja toinen taas sosiaalisten tarpeiden huomioimista. (Kauhanen 2010, 97–98.)

Tutkimusten mukaan ihmiset viihtyvät työssä, jos he kokevat sen mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi sekä kehittyvänsä ammatillisesti tai ihmisinä. Työn muotoilusta puhutaan, kun huomioidaan mitä, miten, missä, milloin ja millä välineillä työtä tehdään. Näillä edellä mainituilla asioilla voi olla suuri merkitys ja tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Kun puhutaan työn sisällöstä, eli mitä tehdään, voi samat työtehtävät motivoida jotain ihmistä pitkään. Toinen voi taas haluta uusia haasteita säännöllisin väliajoin. Tämä on monelle organisaatiolle haasteellista koska nykypäivänä organisaatiotasojia ei välttämättä ole ja

siirtyminen toisiin tehtäviin tapahtuu sivusuunnassa tai jopa alaspäin. Varsinkin hyvien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa vaatii suunnittelua ja mahdollisuuksien aktiivista tarjoamista. Missä ja milloin työt tehdään, on myös työn viihtyvyyteen vaikuttava tekijä. Tämä voi tarkoittaa eri asioita, kuten onko mahdollisuutta tehdä etätöitä, miten työaika on määritetty, onko työaikajoustoja tai mahdollisuutta osa-aikatyöhön tai osaaikaeläkkeeseen. Millä välineillä työt tehdään vaikuttaa sekä työhyvinvointiin ja tehokkuuteen, ja monet kokevat laadukkaat työvälineet myös sosiaalisena palkkiona. (Kauhanen 2010, 98–99.)

2.3.1 Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittämistä voidaan tulkita eri tavoilla. Toiselle se voi olla kouluttautumista joko työ- tai vapaa-ajalla, kun taas toiselle oppimista ja kehittymistä työssään. Työnantaja voi tukea itsensä kehittämistä hyvin monipuolisesti, esimerkiksi mahdollisuudella suorittaa ammattitutkinto, tarjoamalla oppisopimuskoulutusta tai kustantamalla osallistumisen maksulliseen koulutusohjelmaan. Tuki voi olla myös palkallisen toimivapaan tarjoaminen, joustoa työajoissa tai välineiden, kuten tietokoneen tai oppimismateriaalin hankkiminen tai lainaaminen. Tässä on kuitenkin tärkeää huomioida koulutustuen rahallista arvoa ja selvittää verotukselliset seuraamukset, esimerkiksi pyytämällä verottajalta ennakkopäätöstä. (Kauhanen 2010, 100–101.)

Työnantajan järjestämälle koulutukselle ei ole olemassa erityisiä säädöksiä. Kustannusten veronalaisuutta arvioidessa sovelletaan tuloverolain yleissäännöksiä, ennakkoperintälakia sekä oikeuskäytäntöä. Yleisesti katsotaan, että koulutus, jonka työntekijä on kustantanut itse ja on vähennyskelpoinen hänen omassa verotuksessaan, ei voida työnantajan kustantamana katsoa verotettavana etuutena. Työnantajan järjestämä tai kustantama koulutus ei katsota verotettavana etuutena, jos tämä liittyy työntekijän työtehtäviin ja koulutuksen tarkoitus on tukea, ylläpitää tai kehittää tämän ammattitaitoa. Verotettavana etuutena koulutusta voidaan kuitenkin katsoa, jos työntekijä koulutuksen jälkeen siirtyy muihin tehtäviin, jotka edellyttävät tätä kautta hankittua osaamista. Tämän takia työntekijän ei kannata siirtyä uusiin tehtäviin heti koulutuksen jälkeen. (Anderssén ym. 2002, 39–41.)

2.3.2 Sosiaaliset tarpeet

Aineetonta palkitsemista on myös sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä. Yleisesti katsoen ihmisillä on tarve kuulua johonkin ryhmään ja arvostuksen saaminen ryhmän sisällä koetaan palkitsevana. Arvostuksen tunteeseen voi vaikuttaa tehtävänimike, työpisteen koko ja sijainti, työvälineiden laatu, työsuhteauton merkki, pääsy tiettyihin tiloihin ja järjestelmiin tai kuuluminen johonkin yhdistykseen tai kerhoon. (Kauhanen 2010, 101–102.)

Palautteen saaminen koetaan yleisesti tärkeänä. Tarve voi kuitenkin olla hyvin yksilöllistä ja jotkut kaipaavat palautetta päivittäin siinä kuin toiset kerran, pari vuodessa. Myös tapa millä palaute annetaan, on oleellista ja tässä esimiehen alaistensa tuntemus on tärkeää. Myönteistä palautetta voi useimmiten antaa muiden edessä, kun taas korjaavaa palautetta tulisi aina käsitellä kahden kesken. Paitsi esimieheltä, palaute voi myös tulla organisaation sisältä kuten muilta kollegoilta, esimerkiksi nimeämällä henkilöstön kesken viikon tai kuukauden työntekijän. Tässä on tärkeää, että ehdotukset tekee nimenomaan henkilöstö ja valintakriteerit ovat kaikkien tiedossa. Tavan tulisi myös sopia organisaation kulttuuriin ja siitä on tiedotettava hyvin. Myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi asiakkailta saatu palaute on asiakasrajapinnassa työskenteleville usein hyvin tärkeää. (Kauhanen 2010, 102.)

Aineetonta palkitsemista voi olla myös mahdollisuus edustaa työyhteisöä, joko sisäisesti tai organisaation ulkopuolella. Työntekijää voidaan esimerkiksi nimetä mukaan organisaation sisäiseen kehittämistyöhön tai edustamaan organisaatiota ulkopuolisessa ryhmässä. Tosin toiset voivat kokea tämän palkitsevana, kun taas toiset näkevät tämän lisätyönä. Toinen tapa osoittaa arvostusta on erilaiset tunnustukset. Nämä voivat olla organisaation sisäiset, kuten palvelusvuosimerkit ja palkinnot. Ulkoinen tunnustus voi olla näkyvyys, esimerkiksi haastattelu tai artikkeli lehdessä. (Kauhanen 2010, 103.)

2.4 Lainsäädäntö ja työehtosopimukset

Suomessa työlainsäädäntö on lähtökohtaisesti pakottava, mikä tarkoittaa, että siitä ei saa poiketa työntekijän vahingoksi. Laissa on kuitenkin myös puolipakottavia säännöksiä, jotka antavat työnantaja- ja työntekijäjärjestöille tiettyjä mahdollisuuksia poiketa tästä myös työntekijän vahingoksi. Yleissitovuuden perusteella nämä säännökset koskevat myös sitoutumattomia työnantajia sillä erotuksella, että nämä eivät saa hyödyntää työehtosopimuksissa olevia mahdollisuuksia paikalliseen sopimiseen. (Makkula & Mäkelä 2017, 6–7.)

2.4.1 Työehtosopimukset

Suomessa työmarkkinajärjestöillä on merkittävä vaikutus paitsi palkkaukseen, myös palkitsemiseen. Työehtosopimusten lisäksi näillä on ollut vaikutus myös verotukseen sekä sosiaali- ja työlainsäädäntöön. (Hakonen & Nylander 2015, 41.)

Työehtosopimusten perinteinen tarkoitus on ollut turvata työntekijöille vähimmäistyöehdot. Työehtosopimukset ovat joko alakohtaisia ja liittotasolla sovittuja, mutta työehdoista voi myös sopia paikallisesti työpaikka- tai yrityskohtaisesti. Myös työnantajat ovat hyötäneet työehtosopimuksista koska menestyneetkään yritykset eivät ole tarvinneet maksaa työntekijöilleen muita korkeampia palkkoja. Suomalainen työehtosopimusjärjestelmä on yksi maailman kattavimmista ja vahvimista ja noin 90 prosenttia palkansaaajista kuuluvat jonkin työ- tai virkaehtosopimuksen piiriin. Kansainvälisessä kilpailussa tämä tuo kuitenkin omat haasteensa, koska näiden vaikutus palkkoihin ja työehtoihin on merkittävä. (Hakonen & Nylander 2015, 42–43.)

Työehtosopimusten merkittävä vaikutus perustuu sekä niiden sisältöön että laajuuteen, koska sopimus voi kattaa satoja sivuja yksityiskohtaisia ehtoja. Työehtosopimukset ovat myös pakottavia ja paikallisilla sopimuksilla ei voi alittaa määriteltyä palkkaa, ellei työehtosopimuksessa ole siitä erikseen mainintaa. Myös työehtosopimusten normaalisivuus ja yleissitivuus tekevät näiden ehdoista kansainvälisesti verrattuna erittäin kattavia. Normaalisivuus tarkoittaa, että alansa liittoon järjestäytyneet työnantajat ovat velvollisia noudattamaan osapuolten allekirjoittaneita sopimuksia. Yleissitivuus on suomalainen erityispiirre. Myös työnantajat, jotka eivät ole järjestäytyneet, ovat velvollisia noudattamaan riittävän kattavasti alansa yleissitovaksi vahvistettua työehtosopimusta. (Hakonen & Nylander 2015, 43–45.)

Työehtosopimuksissa esiintyvät palkkamallit kertovat miten palkkoja työpaikalla porrastetaan ja korotetaan. Myös työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, tasa-arvolaki sekä yhdenvertaisuuslaki säätelevät yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta. Tämän takia monella alalla työnantajalla on melko rajalliset mahdollisuudet luoda omaa palkitsemismallia. Mahdollisuus joustoon esiintyy lähinnä työehtosopimusten yleiskorotuksia ylittävissä palkankorotuksissa ja markkinatasoa korkeammassa palkoissa. Myös aineettomalla palkitsemisella ja erikoispalkkiolla voidaan usein palkita työntekijöitä työehtosopimuksia rikkomatta. Joissakin työehtosopimuksissa on kuitenkin säädelty tarkasti esimerkiksi työajan järjestelyt (Hakonen & Nylander 2015, 45–46.)

Suomessa työehtosopimusten yleiskorotuksilla on ollut suuri merkitys palkkojen kehitykseen. Nämä keskitetyt palkkaratkaisut ovat johtaneet siihen, että yrityksillä on ollut vaikeuksia uudistaa ja kehittää omia palkkausjärjestelmiä. Hyvien työsuoritusten palkitseminen tai yksittäisten palkkojen kehitys palkkapolitiikan mukaisesti on voinut vaatia erisuuruisia palkankorotuksia. Tämän takia Suomessakin on lähdetty kehittämään palkankorotusmalleja siten, että paikallisia eria on ollut mahdollista jakaa, osa yleiskorotuksena ja osa työnantajan päätöksellä. Työehtosopimukset määrittelevät pitkälti alan palkkausjärjestelmiä ja palkkaluokkia, jotka perustuvat useimmiten työn vaativuuteen. Työnantajilla on kuitenkin ollut jonkin verran varaa päättää itse palkkaustavasta ja palkkaperusteista (kuvio 4). (Hakonen & Nylander 2015, 49–50, 53–54.)

Työ- ja virkaehtosopimus määrittelee	Paikallisesti päätettävä tai sovittava
<p>Työn vaativuuden arviointi ja palkkaluokat.</p> <p>Henkilökohtaisen palkanosan minimi tai keskimääräinen suuruus henkilöstöryhmässä.</p> <p>Ohjeita palkkaustavan valintaan (ei kaikissa työehtosopimuksissa).</p> <p>Työehtosopimusten palkankorotukset.</p> <p>Ohjeet paikalliselle sopimiselle</p> <p>Menettelytavat tilanteeseen, jossa ei päästä paikalliseen sopuun.</p> <p>Korvaukset mm lisä-, yli-, vuoro- ja yötyöstä.</p> <p>Käytettävissä olevat työaikajärjestelmät.</p>	<p>Mahdollisuus sopia paikallisesti palkkausjärjestelmästä (ei kaikissa työehtosopimuksissa).</p> <p>Ylempien toimihenkilöiden ja johdon palkkausjärjestelmästä.</p> <p>Palkkausjärjestelmän sovittaminen.</p> <p>Suorituksen ja pätevyyden arviointijärjestelmä.</p> <p>Peruspalkkaustavan valinta (aika-, urakka-, palkkio- tai provisiopalkka).</p> <p>Mahdollisuus sopia paikallisesti korotusten ajankohdasta tai suuruudesta ja kohdentamisesta (joissain vientialojen työehtosopimuksissa).</p> <p>Paikallisen korotuserän käyttö.</p> <p>Täydentävät palkkaustavat, kuten tulos-, voitto- ja erikoispalkkiot.</p> <p>Työaikajärjestelmien valinta ja soveltaminen.</p> <p>Erilaiset joustavat työaikajärjestelmät.</p>

Kuvio 4. Tavallisia työehtosopimusten määrittelemiä ja työpaikalla päätettäviä ja sovittavia palkitsemisen muotoja (Hakonen & Nylander 2015, 55).

2.4.2 Lainsäädäntö

Suomessa työehtosopimuslaki, työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (tasa-arvolaki) sekä yhteistoimintalaki asettavat velvoitteita, joita työnantajan on noudattava. Sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen kannalta näissä laeissa on useita kohtia, joita työnantajan tulisi huomioida. (Hakonen ym. 2018, 32.)

Työehtosopimusten mukaan työnantajan on edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Tämän lisäksi työnantajan tulisi huolehtia siitä,

että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, kuin yrityksen toiminta, tehtävä, työ tai työmenetelmä muuttuu tai kehittyy. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001, 1§.) Työnantajan tulisi myös kohdella työntekijöitä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole näiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. Tämän takia määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa työskenteleviä työntekijöitä ei saa pelkästään työsopimuksen kestoajan tai työajan pituuden vuoksi jättää palkitsemisessa huonompaan asemaan. (Työsopimuslaki 2001, 2§.)

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumisesta työpaikalla ja tarpeet huomioon ottaen sekä kehitettävä työoloja ja toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Edistämistoimenpiteiden on oltava toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet huomioon ottaen tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia. Tämän lisäksi työnantajalla, jolla on säännöllisesti töissä vähintään 30 henkilöä, on oltava toimenpidesuunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Näitä edistämistoimia ja niiden vaikuttavuutta on käsiteltävä henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 2014, 7§.)

Tasa-arvolain tarkoitus on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa, sekä tässä tarkoituksessa erityisesti parantaa naisten asemaa työelämässä. Tämän lisäksi lain tarkoitus on estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä, (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 1§.) Laissa on useampi kohta, joka velvoittaa työnantajaa edistämään ja noudattamaan tasa-arvoa. Lain mukaan työnantajan tulisi edistää tasa-arvoa tarkoituksellisesti ja suunnitelmallisesti. Tämä tarkoittaa, että työnantajan tulisi toimia niin että:

1. avoimiin tehtäviin hakeutuisi sekä miehiä että naisia
2. edistää molempien sukupuolten tasapuolista sijoittumista eri tehtäviin ja luoda samanlaiset mahdollisuudet uralla etenemiseen
3. edistää tasa-arvoa työehdoissa, erityisesti palkkauksessa
4. kehittää työoloja niin, että ne sopivat sekä miehille että naisille
5. helpottaa työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista, etenkin työjärjestelyillä

6. ennalta ehkäistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 6§).

Työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti yli 30 henkilöä, on laadittava tasa-arvosuunnitelma erityisesti palkkausta ja muita työsuhteen etuja koskien yhteistyössä luottamusmiehen, luottamusvaltuutetun, työsuojeluvalluutetun tai muun henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Henkilöstön edustajilla on oltava riittävät osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet suunnitelmaa laadittaessa. Tasa-arvosuunnitelman tulisi sisältää:

- 1) selvitys työpaikan tasa-arvotilanteesta ja erittely naisten ja miesten sijoittumisesta eri tehtäviin sekä koko henkilöstöä koskeva palkkakartoitus naisten ja miesten tehtävien luokitukselta, palkoista ja palkkaeroista;
- 2) käynnistettäväksi tai toteutettaviksi suunnitellut tarpeelliset toimenpiteet tasa-arvon edistämiseksi ja palkkauksellisen tasa-arvon saavuttamiseksi;
- 3) arvio aikaisempaan tasa-arvosuunnitelmaan sisältyneiden toimenpiteiden toteuttamisesta ja tuloksista (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 6a §).

Tasa-arvosuunnitelma tulisi päivittää vähintään, joka toinen vuosi. Palkkakartoituksesta voidaan sopia paikallisesti tehtäväksi vähintään joka kolmas vuosi, jos suunnitelma tehdään muilta osin vuosittain. Henkilöstölle on tiedotettava suunnitelmasta ja sen päivittämisestä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 6a §.)

Palkkakartoituksen tarkoituksena on selvittää löytyykö samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten välillä perusteettomia palkkaeroja. Kartoituksessa palkkoja voi ryhmitellä esimerkiksi vaativuus- tai tehtäväluokituksen mukaan. Työnantajan on selvitettävä selkeiden palkkaerojen syitä ja perusteita, sekä tarvittaessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 6b §.)

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta pitää menettelyä kiellettynä syrjintänä, jos työnantaja:

- 1) työhön ottaessaan taikka tehtävään tai koulutukseen valitessaan syrjäyttää henkilön, joka on ansioituneempi kuin valituksi tullut toista sukupuolta oleva henkilö, jollei työnantajan menettely ole johtunut muusta hyväksyttävästä seikasta kuin sukupuolesta taikka jollei menettelyyn ole työn tai tehtävän laadusta johtuvaa painavaa ja hyväksyttävää syytä;

2) työhön ottaessaan, tehtävään tai koulutukseen valitessaan tai palvelussuhteen kestosta tai jatkumisesta taikka palkka- tai muista palvelussuhteen ehdoista päättäessään menettelee siten, että henkilö joutuu raskauden, synnytyksen tai muun sukupuoleen liittyvän syyn perusteella epäedulliseen asemaan;

3) soveltaa palkka- tai muita palvelussuhteen ehtoja siten, että työntekijä tai työntekijät joutuvat sukupuolen perusteella epäedullisempaan asemaan kuin yksi tai useampi muu työnantajan palveluksessa samassa tai samanarvoisessa työssä oleva työntekijä;

4) johtaa työtä, jakaa työtehtävät tai muutoin järjestää työolot siten, että yksi tai useampi työntekijä joutuu muihin verrattuna epäedullisempaan asemaan sukupuolen perusteella;

5) irtisanoo, purkaa tai muutoin lakkauttaa palvelussuhteen taikka siirtää tai lomauttaa yhden tai useamman työntekijän sukupuolen perusteella (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 8 §).

Työnantajan on annettava selvitys työntekijälle tämän palkkauksen perusteista ja muut työntekijää koskevat välttämättömät tiedot, joiden perusteella voidaan arvioida, onko 8 §:n 1 momentin 2 tai 3 kohdan mukaista palkkasyrjinnän kieltoa noudatettu (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 10 §). Edellä 1 momentin 2–5 kohdassa tarkoitettu menettely on kiellettyä syrjintää myös silloin, kun se perustuu sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun. Menettely ei kuitenkaan ole syrjintää, jos kyse on 7 §:n 4 momentissa tarkoitettusta tilanteesta ja säännöksen mukaisesta hyväksyttävästä syystä. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 8 §.)

Lain 7 §:n 4 momentti määrittelee välillisenä sukupuoleen perustuvana syrjintänä:

1) eri asemaan asettamista sukupuoleen, sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun nähden neutraalilta vaikuttavan säännöksen, perusteen tai käytännön nojalla, jos menettelyn vaikutuksesta henkilöt voivat tosiasiallisesti joutua epäedulliseen asemaan sukupuolen perusteella;

2) eri asemaan asettamista vanhemmuuden tai perhehuoltovelvollisuuden perusteella.

Edellä tarkoitettu menettely ei kuitenkaan ole syrjintää, jos sillä pyritään hyväksyttävään tavoitteeseen ja valittuja keinoja on pidettävä aiheellisina ja tarpeellisina tähän tavoitteeseen nähden (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 1986, 7 §).

Yhteistoimintalain mukaan työnantajan, jonka palveluksessa on säännöllisesti yli 20 työntekijää, on annettava kerran vuodessa kunkin henkilöstöryhmän edustajalle tilastotiedot hänen edustamansa henkilöstöryhmän kaikille työntekijöille maksetuista palkoista. Henkilöstöryhmän edustajan pyynnöstä työnantajan on annettava henkilöstöryhmän palkkatiedot eriteltyinä ammattiryhmittäin. Henkilöstöryhmien edustajille annettavien palkkatietojen henkilöstö- tai ammattiryhmittely on laadittava niin, että siitä ei käy ilmi yksittäisen työntekijän palkkatietoja. (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 2007, 2§.) Työehtosopimukseen työehtosopimuslain perusteella sidottu työnantaja saa soveltaa työehtosopimuksen määräyksiä palkkatietojen antamisesta (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 2007, 11 §). Henkilöstöryhmien edustajilla on oikeus esittää työnantajalle tarkentavia kysymyksiä, joihin työnantajan on esitettävä vastauksensa kohtuullisen ajan kuluessa (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 2007, 14 §). Lain mukaan yhteistoimintaneuvotteluissa tulisi myös käsitellä henkilöstörahaston perustamista ja henkilöstörahastoeriä kerryttävää tulos- tai voittopalkkiojärjestelmää sekä mainitusta järjestelmästä luopumista ja henkilöstörahaston purkamista (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 2007, 19 §).

2.5 Motivaatio

Yksi palkitsemisen johtamisen keskeisiä tavoitteita on motivoida ihmisiä parempaan suorittamiseen. Motivaatio on peruste johonkin toimintaan. Ihminen on motivoitunut, kun hän olettaa, että tietty toimintaa johtaa lopputulokseen, joka tyydyttää hänen tarpeensa. Ihmiset ovat erilaisia ja motivoituvat eri asioista, joten yrityksessä työskentelevät ihmiset saattavat motivoitua hyvin erilaisista asioista. Tämän takia on tärkeää ymmärtää mikä ihmisiä motivoi, ja miten voidaan luoda tätä tukevaa palkitsemisen kokonaisuutta. Motivaatioteoriat selvittävät mitkä asiat saavat ihmisiä tekemään jotain ja mitkä asiat vaikuttavat heidän käyttäytymiseensä. Osa teorioista ovat hyvinkin vanhoja mutta niiden ajatus on edelleen osa joidenkin yritysten palkitsemisstrategia. Joskus niillä on paikkansa, mutta nykypäivänä voisi ajatella joidenkin olevan jo vanhentuneita. (Armstrong 2007, 119–121.) Seuraavissa kappaleissa on esitetty yleisempiä motivaatioteorioita ja niiden soveltamista yrityksen palkitsemisessä.

2.5.1 Herzbergin kahden faktorin teoria

Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan työn tekemisen motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tulee työstä itsestään. Tällöin ihminen kokee työnsä mielenkiintoiseksi, haastavaksi ja tärkeäksi. Hän kokee vapautta toimia ja hän pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan sekä kehittymään. Ulkoinen motivaatio sisältää kaikki mitä tehdään työntekijöiden motivoimiseksi. Nämä voivat olla positiiviset toimet, kuten palkkiot, positiivinen palaute tai ylennys. Toimet voivat myös olla negatiiviset, kuten huomautukset ja kritiikki. (Hertzberg 1983, 87–96 teoksessa Armstrong 2007, 121.)

Sisäiset motivaattorit ovat usein pitkäaikaisia koska ne kytkeytyvät ihmisen luonteeseen. Ulkoiset motivaattorit ovat taas tehokkaita, mutta eivät välttämättä kovin pitkäaikaisia. Palkitsemisessa pyritään vahvistamaan sisäistä motivaatiota. (Armstrong 2007, 121.)

2.5.2 Taylorin motivaatioteoria

Taylorin motivaatioteoria perustuu olettamukseen, että ihmiset ovat motivoituneita työntekoon, jos palkitseminen ja rangaistus on suoraan kytkettynä heidän työntekoonsa. Teorian mukaan ihmisten käyttäytyminen perustuu toistuvuuteen ja he oppivat, että tietyt toimet auttavat heidät saavuttamaan tavoitteitaan. Tavoitteiden menestyksessä saavuttaminen ja siitä palkitseminen vahvistavat tätä käyttäytymistä, jolloin ihminen toistaa tämän seuraavan kerran. Epäonnistuminen tai rangaistus taas saavat ihmisiä etsimään vaihtoehtoisia tapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Taylor 1911, teoksessa Armstrong 2007, 122–123.)

Tätä lähestymistapaa on kehitetty 1800-luvun puolella välissä teollistumisen aikana, kun haluttiin tehostaa työntekoa ja lisätä kannattavuutta. Motivoituminen perustuu ulkoiseen motivaatioon eikä ota kovinkaan paljon huomioon ihmisten henkilökohtaisia tarpeita. Palkitseminen muodostuu kannustimista, kuten tulospalkkioista tai provisiopalakoista. (Armstrong 2007, 132.)

2.5.3 Tarveteoria

Tarveteorian mukaan ei-tyydytetty tarve luo ihmisessä jännitystä ja epätasapainoa. Tasapainon saavuttamiseksi ihminen asettaa tavoitteen, joka tyydyttäisi tätä tarvetta ja hänen käyttäytymisensä muokkautuu saavuttamaan tätä tavoitetta. Kaikki tarpeet eivät ole

ihmiselle samanarvoisia, jotkut aiheuttavat voimakkaampaa toimintaa kuin toiset riippuen ihmisen tilanteesta ja taustasta. Tunnetuin tarveteorian puolestapuhuja on psykologi Abraham Maslow, joka loi tarvehierarkian. Tämän mukaan ihmisen täytyy ensin tyydyttää fyysiset perustarpeensa ennen kuin hän kokee tarvetta tyydyttää muita tarpeita. Tarvehierarkia asettaa tarpeet järjestykseen, jossa ensimmäiset, turvallisuus, yhteenkuuluvuus ja arvostus tulee täytyä ennen kuin ihminen voi edetä korkeimmalle tasolle, joka on itsensä toteuttaminen. (Maslow 1954, teoksessa Armstrong 2007, 123.)

Tarveteoria käytetään edelleen kuvaamaan ihmisten käyttäytymistä. Palkitsemisessa sitä voidaan hyödyntää tunnistamalla ihmiselle tärkeitä tarpeita ja niiden merkitys motivaatioon. (Armstrong 2007, 132).

2.5.4 Prosessiteoriat

Prosessiteoriat kuvaavat mielen liikkeitä, jotka vaikuttavat motivaatioon. Yksi tunnetuimmista prosessiteorioista on odotusarvoteoria, jonka edelläkävijä, Victor Vroom loi VIE-kaavaan (valency – instrumentality – expectancy) kuvaamaan ihmisen motivaation ja suorittamisen yhteyttä. Valency tarkoittaa arvoa ja instrumentality usko siihen, että oma suorittaminen johtaa tuloksiin ja expectancy odotus siitä, mikä on lopputulos. Odotukset voivat muodostua aiemmista kokemuksista mutta voivat myös muokkautua uuden tilanteen mukaan. Myös aiemmat kokemukset voivat vaikuttaa uuteen tilanteeseen, kuten uuteen palkkiojärjestelmään. Huonot kokemukset voivat madaltaa odotuksia ja näin motivaatiota. Näin ollen palkkio toimii vain, jos suorittaminen ja siitä seuraava palkkion yhteys on selkeä. Palkkio tulisi myös olla mahdollinen saavuttaa ja sen arvoinen, että lisääntynyt suoritus kannattaa. (Vroom 1964, teoksessa Armstrong 2007, 125.)

Odotusarvoteoria muodostaa pohjan palkitsemismallin luomisessa, jonka perustana on selkeä yhteys palkkion ja sen saavuttamisen välillä. Palkkio ei ole tavoittelemisen arvoinen, jos se koetaan liian hankalaksi saavuttaa tai aiemmista palkitsemismalleista on huonoja kokemuksia. (Armstrong 200, 132.)

2.5.5 Tavoitteenasettelun teoria

Tavoitteenasettelun teorian mukaan ihmisen motivaatio ja suorittaminen on korkeampi, jos hänelle asetetaan ennalta sovittuja haasteellisia tavoitteita. Keskeistä on ihmisten

osallistuminen tavoitteiden asettamisessa. Vaikeiden tavoitteiden saavuttamiseksi ohjaus ja neuvominen on tärkeää, kuten myös palaute tavoitteen saavuttamisen jälkeen. (Latham & Locke 1979, teoksessa Armstrong 2007, 126.)

Tavoitteenasettelun teoria on tukenut sellaista palkitsemisen johtamista, joka pohjautuu tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen. Palkitsemista voidaan kuitenkin pitää melko byrokraattisena ja palkitsevan lähinnä määrällisiä tavoitteita. Teoria toimii edelleen taustana perinteiselle tulospalkitsemiselle, jossa motivaatiota pidetään yllä asettamalla tavoitteita ja antamalla tuloksista palautetta. (Armstrong 2007, 126, 133.)

2.5.6 Oikeudenmukaisuusteoria

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan ihmiset motivoituvat paremmin, kun he kokevat tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti. He menettävät päinvastoin motivaationsa, jos he kokevat tullessaan kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti verrattuna muihin. Oikeudenmukaisuus sisältää sekä tunteita että kokemuksia, jossa ihminen vertaa itsensä muihin. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla koska joskus kaikki eivät ansaitse tulla samalla tavalla kohdelluksi. (Adams 1965, teoksessa Armstrong 2007, 126–127.)

Teoria korostaa tarvetta luoda oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä käyttäen tehtäväkohtaista arviointia. Arviointi tukee näin yksilön omaa käsitystä arvostaan verrattuna muihin. (Armstrong 2007, 134).

2.5.7 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria perustuu ajatukseen ihmisen kolmesta psykologisesta perustarpeesta: autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta (Deci & Ryan 2000, teoksessa Nurmi & Salmela-Aro 2017, 102). Työntekijöille kokemus näiden perustarpeiden tyydyttämisestä vaikuttavat myönteisesti niin hyvinvointiin kuin suoriutumiseen. Autonomialla tarkoitetaan henkilön kokemus siitä, että hän voi itse päättää tekemisistään ja on tutkimuksissa usein osoittautunut tärkeimmäksi perustarpeeksi työelämässä. Kyvykkyydellä tarkoitetaan, että ihminen kokee hallitsevansa ja osaavansa asiaa ja saa asioita aikaan. Yhteenkuuluvuus on taas, että henkilö kokee olevansa osa yhteisöä ja tuntee läheisyyttä muihin ihmisiin. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 102–103.)

Itsemääräämisteoria jakaa autonomisen motivaation kahteen muotoon; sisäsyntyiseen ja integroituun. Sisäsyntyinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään ja koetaan houkuttelevana ja energisoivana. Integroitu motivaatio tukee henkilön omia arvoja ja hän pääsee tätä kautta edistämään itselleen tärkeitä asioita, vaikka tekeminen sinänsä ei koeta kovin innostavana. Näiden kahden autonomisen motivaation muodolle on itsemääräämisteorian mukaan vastakohta, joka kutsutaan kontrolloiduksi motivaatioksi. Tässä motivaation muodossa tekeminen tuntuu pakotetulta ja tämä voi olla koettu ulkoinen kontrolli, pelko rangaistuksesta tai kontrolloivalta tuntuva palkitseminen. Kontrolloitua voi myös olla sisäinen syyllisyyden tunne siitä, että ei toimi arvojensa mukaan. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 104–105.)

2.6 Palkitsemisen historia

Valtion sektorilla on varhain ollut käytössä tehtävän vaativuuteen perustuvia palkkaluokituksia, mutta aina 1940-luvulle asti peruspalkka on yksityissektorilla ollut henkilökohtaisesti sovittuja sopimuspalkkoja. Vasta 1940-luvun loppupuolella alettiin työehtosopimus toiminnan myötä soveltaa yksityissektorin työntekijöille taulukkopalkkoja. Toimihenkilöille taulukkopalkat tulivat työehtosopimukseen vasta 1970-luvulla. (Kauhanen ym. 2015, 132–133.)

Palkitsemisessa urakkapalkkaus on käytetty keinona palkita hyviä työntekijöitä eränlaisena tulospalkkiona koska kaikille ei tarjottu mahdollisuutta hyväpalkkaisein urakoihin. Tulospalkitseminen on muuten ollut käytössä ylempien toimihenkilöiden ja johdon kannustinjärjestelmänä jo 1940-luvulta alkaen. Näitä kutsuttiin usein bonus- tai tantiemipalkkaukseksi. Hyvinä vuosina saatettiin maksaa myös joulurahaa tai 13. kuukauden palkkaa, mistä pääsääntöisesti luovuttiin jo 1970-luvulla. Optiojärjestelmän hyödyntämisen käynnisti 1980-luvun loppupuolella ulkomaalaisomistuksen vapauttaminen ja käytettiin lähinnä suur- ja pörssiyrityksissä. Luontaisedut on ollut yrityksissä käytössä jo 1940-luvulta lähtien ja silloin tärkeimpiä olivat asuntoetu mutta myöhemmin myös lounas- ja puhelinedut yleistyivät. Myös harrastus-, virkistys- ja lomatoimintaa on tuettu varhain, mutta lomatoiminnasta ja mökkikylistä on pääsääntöisesti luovuttu 1990-luvun loppupuolella (Kauhanen ym. 2015, 134–136.)

Merkittävä kehitys palkitsemisen johtamisessa tapahtui 1990-luvulla, jolloin alettiin tarkastella henkilöstön osaamisen lisäksi myös palkitsemisen ja suorituksen arvioinnin suorituskykyä lisäävänä tekijänä. Pekka Ruohotien ja Juhani Hongan kirja ”Palkitseva ja kannustava johtaminen” (Edita 1999) on ensimmäisiä Suomessa julkaistuista teoksista,

joka käsittelee palkitsemista tehtävän vaativuutta ja yksilön suoriutumista huomioon ottaen. Tämä oli aihe, jota oltiin Suomessa vasta yleisesti kehittämässä. (Kauhanen ym. 2015, 31.) Honka ja Ruohotie tuovat tässä teoksessa esille tehokkaan palkkausjärjestelmän merkitys tuottavuuden edistämiseksi. Tutkimukset osoittivat että motivaatio- ja suoritustaso olivat korkeampia suorituspalkkausjärjestelmissä verrattuna kiinteisiin palkkoihin. (Honka & Ruohotie 1999, 62–63.)

Suorituspalkan lisäksi suositeltiin myös kiinteän palkan käyttöä tuottavuutta edistävänä palkkakannustimena, esimerkiksi pätevyysluokitusjärjestelmän avulla. Kirjoittajat huomioivat myös henkilökohtaiset erot palkitsemisen motivoinnissa ja mainitsevat esimerkiksi tutkimuksen, jossa eri palkitsemistapoja verrattiin. Tämän tutkimuksen mukaan eri vaihtoehtoja tarjottaessa (palkankorotus, lyhyempi työviikko, lyhyempi työpäivä, sapattiloma tai ylimääräistä lomaa) esiintyi eroja. Miehet arvioivat palkankorotuksen tärkeämmäksi kuin naiset. Yksinäiset ja naiset arvioivat lyhyemmän työviikon taas tärkeämmäksi kuin miehet ja naimisissa olevat. (Honka & Ruohotie 1999, 65–66.)

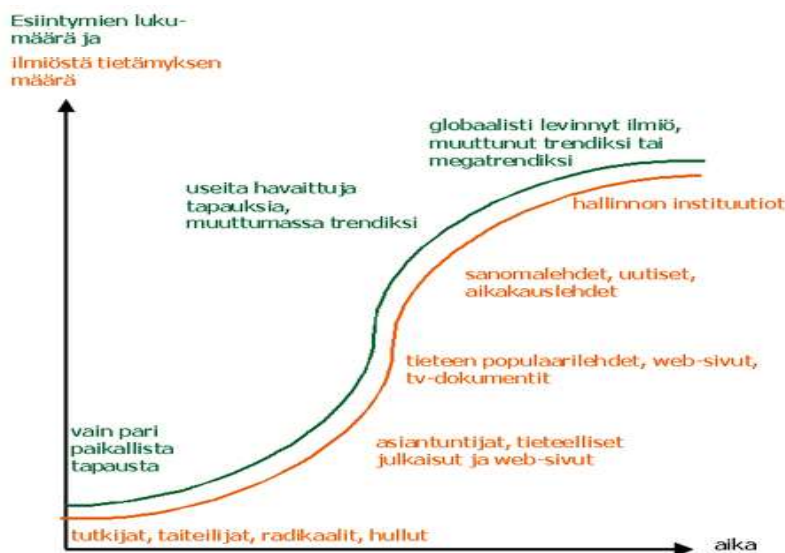
Myös strateginen palkitseminen nousi pintaan tällä aikakaudella. Yrityksissä alettiin kiinnittämään yhä enemmän huomiota siihen, miten palkitsemisella voitiin tukea yrityksen tavoitteita ja strategioita. Palkitsemisen alettiin myös nähdä keinona pitää ja houkuttaa oikeanlaisia työntekijöitä. Yritys, joka tavoitteli korkeaa tuottoa, pystyi tulosta korostavalla palkitsemisjärjestelmällä houkuttelemaan työntekijöitä, jotka toivoivat korkeaa tulosta palkitsevaa palkkamallia. Myös palkitsemisen tehokkuuteen alettiin kiinnittää huomiota ja haettiin palkitsemismalleja, jotka perustuivat yrityksen ainutlaatuisuuteen sen sijaan että katsottiin mallia muilta. Myös erilaiset työpaikkatytyväisyyttä mittaavat ja yrityksiä vertailevat tutkimukset toivat tuloksissaan esille menestyneimpien yritysten innovatiiviset palkitsemismenetelmät. Tämä johti siihen, että ne yritykset, jotka halusivat näissä tutkimuksissa menestyä, olivat usein hyvin luovia kehittäessään palkitsemistaan. Tämä kehitys on kuitenkin taantunut kahden laskusuhdanteen aikana, jolloin johtaminen on keskittynyt kustannusten hallintaan. (Ledford 2014, 169, 172.)

3 Palkitsemisen johtamisen trendit

3.1 Trendit megatrendien osana

Megatrendit ovat kehityksen suuria linjoja, joiden historiaa voidaan havainnoida ja seurata. Tämä voi olla yksittäinen tai useampi ilmiö tai trendien joukko, joka määrittää mer-

kittävästi tulevaisuuden suunnan. Megatrendi voi ilmetä globaalissa maailmassa suurena muutosprosessina, joka vaikuttaa yhteiskunnalliseen, taloudelliseen tai poliittiseen kehitykseen. Usein samaan suuntaan kehittyvät trendit muodostavat megatrendin, jonka kokonaisuudella on oma, selkeä ja hahmotettava kehityssuunta. Tämä voi alkaa heikosta signaalista ja kehittyä globaaliksi ilmiöksi, trendiksi tai megatrendiksi kuten esitettyä alla kuviossa 5. (Rubin 2004.)



Kuvio 5. Heikon signaalin muuttuminen trendiksi ja megatrendiksi (Rubin 2004).

Yhteiskunnalliset murrokset, jonka suurimpia muutosvoimia ovat digitalisaatio ja globalisaatio, on ennustettu muuttavan merkittävästi ei vain millaista työtä teemme, mutta myös, miten tulemme työmme tekemään. Epävarmaa on kuitenkin, mitä tämä loppujen lopuksi tarkoittaa. Vaikka ennakoitavuus on heikkoa, on kuitenkin todennäköistä, että tuotantoprosessien kehittyessä ihmisten tuottama lisäarvo muodostuu inhimillisestä pääomasta. Tästä pääomasta varsinkin luovuus ja sosiaaliset taidot sekä oppiminen ovat tärkeitä. Tulevaisuuden työelämän avaintaidoiksi on tunnistettu jatkuva oppiminen, yrittäjähenkinen oman uran suunnittelu, sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus. Tieteellisessä tutkimuksessa varsinkin itsemääräämisteoria pyrkii avaamaan, miten työntekijöitä ja organisaatioita voidaan tukea löytämään näitä edellä mainittuja avaintaitoja. (Nurmi & Salmela-Aro 2017, 100–102.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran vuoden 2017 julkaisemassa megatrendien listauksessa yhdeksi aiheeksi on valittu työ ja toimeentulo. Artikkelissa ”Työn ja toimeentulon arvoitus” ennakkoinnin johtava asiantuntija Elina Kiiski-Kataja ennustaa, että tekno-

logian kehitys, kuten digitalisaatio, robotisaatio, tekoäly ja automatisaatio tulevat muokkaamaan lähes kaikkia toimialoja. Vaikka tiedossa on, että työ elää jonkinlaista murroskautta, on yhä epäselvää mitä se lopulta tarkoittaa. Artikkelissa Kiiski-Kataja tuo esille julkisen keskustelun, jossa puhutaan voimakkaasta töiden ja työpaikkojen katoamisesta, mutta toisaalta myös mahdollisuudesta uudenslaisiin työtapoihin ja uusien työpaikkojen syntyyn. Vaarana tässä hän näkee yhteiskunnan jakautumisen, jossa keskiluokka pienenee ja vauraus keskittyy yhä harvemmille. Tärkeää, hänen mielestään, olisi tukea väliinputoajia uusien työelämätaitojen kehittämisessä. Elinikäisestä oppimisesta pitäisi myös luoda uusi elämän perusasetus. (Kiiski-Kataja, 2017.)

Tämä työn murros on yksi megatrendeistä joka tulevaisuudessa vaikuttavat palkitsemaan johtamiseen. Asia on kuitenkin ymmärrettävä kokonaisuutena, johon vaikuttaa moni megatrendiksi ja trendiksi luokiteltava ilmiö, kuten käy ilmi alla olevassa taulukossa 1.

Megatrendi	Ilmenemismuodot, trendit	Vaikutusalueet
Talouden globalisaatio	kaupankäynnin esteiden ja rajoitusten poistaminen, EU ym. kansallisvaltioista riippumattomat talousalueet, reaaliaikaisuus, jne.	asenteet, markkinat, tuotantoprosessit ja rahatalous, jne.
Verkostoituminen	reaaliaikaisuus, tiedon määrän kasvu, tiedon kulun nopeutuminen, jne.	yrietykset, hallinto, kansalaiset, IT, jne.
Kestävä kehitys	ekologiset, sosiokulttuuriset ja taloudelliset asennemuutokset; ympäristöarvojen nousu markkinatekijäksi	julkisen tason päätöksenteko, YVA jne.
Väestökehitys ja väestön ikääntyminen teollisuusmaissa	muuttoliike maalta kaupunkiin; väestön vanheneminen; kansallisvaltion katoaminen; nuorten jakaantuminen sopeutujiin ja syrjäytyviin	yhteiskuntapolitiikka, kunnallinen päätöksenteko, sosiaalipolitiikka, koulutuspolitiikka; suuret ikäluokat, nuoret jne.
Työn murros	siirtymä teollisuusyhteiskunnasta tietoyhteiskuntaan; pätkätyöt, työttömyys; osaamisen jatkuvan uudistamisen vaatimus; eLearning jne.	sosiaalipolitiikka, julkinen sektori jne.
Julkisen sektorin roolin väheneminen	ohjaustehtävien muutos, itsepalvelun lisääntyminen ja perusoikeuksien valvonta; syrjäytyminen	vammaiset, vanhukset, vähemmistöt; terveydenhuolto; konsulttirytietykset, jne.
Kulttuurinen syrjäytyminen tietyissä sosiaaliryhmissä	kriminalisoituminen; uskonnollisten ääriilikkeiden ja muiden ääriryhmien nousu; huumeekulttuuri, jne.	mielisairaalat, vankilat, nuoret, jne.
Teknologinen kehitys	tietoteknologia, uusien materiaalien kehittäminen, bioteknologia, energiateknologiat, teknologioiden konvergenssi	asevoimat; ekologiset muutokset; jokapäiväinen arkielämä, jne.
Brändiajattelu	brändistä on muodostunut tärkeämpi tekijä tuotteen markkinoinnissa kuin laadusta/sisällöstä; benchmarkkaus; mielikuvamarkkinointi	arkielämä; kaupankäynti, mainonta, jne.
Pieneneminen	"pocketability", nanoteknologia	terveydenhoito; markkinointi, kulutuskäyttäytyminen, jne.

Suureneminen ja yhtenäistyminen	suurten toiminta- ja kulttuurialueiden yhteenliittyminen kuten esim. EU, Tyynen meren alue, Barentsin alue ym; avaruusteknologian kehittyminen, ym.	raha- ja symbolitalous; perinteiset elämänmuodot ja kulttuuriset käsitykset ja käytännöt; kielet (erityisesti englanti); kansainväliset uutiskanavat, jne.
Individualismi ja privatisoituminen	räätälöidyt palvelut; etnisten arvojen ja oman identiteetin korostuminen	arkielämä, perhe; kulutuskäyttäytyminen
Globaali etiikka	arvokeskustelut, arvokonfliktit, erilaisten kulttuurien/uskontojen ym. yhteentörmäykset	uutistarjonta, julkinen keskustelu mediassa; kulutuskäyttäytyminen jne.
Turvattomuus	ekologisen turvallisuuden korostaminen, globaalit terrorismin pelko; rasismien ja ääriliikkeiden nousu Euroopassa; eristäytyminen	ns. turvahuoneet; liikkuminen: ratsiat ja tarkastukset julkisissa kulkuvälineissä ja lentokentillä; vierasmaalaiset jne.
Kasvottomuus, abstraktisuus	internet ja verkkokeskustelut; palvelut ja asiakkuus; "fake identities"; roolipelaaminen; nykyhetken ja elämyksellisyyden korostuminen; paluu yksinkertaisuuteen	arkielämä; asiakassuhteet, jne.
Monitieteisyys ja tieteidenvälisyys	vastauksia ongelmiin ei enää haeta vain yhden tieteenalan piiristä; uudet tiedon alueet ja tieteenalat; moniosajien kysynnän kasvu	yliopistot, koulut, tutkimustyö; yritysten rekrytointi, jne.
Tiedon kulun nopeutuminen, lisääntyminen ja reaaliaikaisuus	jatkuvasti muuttuvat käytännöt; jatkuva uutisvirta; pullistuva nykyhetki; elinikäinen oppiminen; elämyskulttuuri, "benjihyppykulttuuri"; burnout	tiede; työn laatu ja sisällöt; johtamismenetelmät; koulut ja oppilaitokset; nuoret, työssäkäyvät
Läpinäkyvyys	EU:n subsidiariteettiperiaate; politiikan avautuminen	kaupankäynti, markkinat, hallinto, jne.
Joustavuus ja säätelyn purkautuminen	suunnittelutalouksien hajoaminen; kaupan rajoitusten poistaminen	arki; työsuhteet; poliittiset käytännöt; markkinat, kaupankäynti, jne.

Taulukko 1. Megatrendejä ja niiden ilmenemismuotoja (Rubin 2004).

3.2 Palkitsemisen johtaminen muutoksessa

Perinteisesti palkitseminen on organisaatioissa virtaviivainen ja samanlainen kaikille, eikä yksilöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä oteta huomioon. Organisaatiot ovat melko jäykkiä muuttamaan käytäntöjään samalla kuin suuri osa työntekijöistä kokee palkitsemisen epäoikeudenmukaisena. Deloitten mielestä tässä on työntekijöiden näkökulmasta kolme yleistä ongelmaa: Ensinnäkin työntekijät arvostavat usein palkitsemisjärjestelmiä, jotka tuottavat palkankorotuksia, bonuksia ja muita etuja enemmän kuin palkitsemisjärjestelmiä, jotka perustuvat perinteisiin työsuhteisiin ja tarkistetaan yleisesti kerran vuodessa. Toiseksi yritykset jättävät mahdollisuuden huomioida työntekijöiden omia toiveita sekä työyhteisön monimuotoisuutta tukevaa palkitsemista. Kolmanneksi työntekijöiden kokema palkitsemisen epäoikeudenmukaisuuden merkitys on korostunut. Oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen palkitseminen on tiedostettu useassa yrityksessä jo kauan, mutta nykyään työntekijöiden vaatimukset läpinäkyvyydestä ja joustavuudesta

palkitsemisessa on korostunut. Digitalisaatio tarkoittaa myös, että työntekijöillä on yhä paremmin pääsy tietoihin, myös palkkatietoihin esimerkiksi LinkedInin ja muiden sivustojen, kuten Glassdoor.comin ja Fishbowl.comin kautta. (Deloitte 2018, 33–35.)

Tämä on johtanut myös palkitsemisen kehitykseen, jossa yritykset ovat alkaneet määrittellä työntekijöidensä arvoa yhä enemmän ulkopuolisten tekijöiden kautta. Siinä missä ennen työntekijän palkitsemisen kokonaisuus muodostui hänen asemaansa muihin yrityksen työntekijöihin verrattuna, on nykyään tavallisempaa, että palkitseminen määräytyy hänen markkina-arvonsa mukaan. Tällöin seurataan tutkimuksia tehtävien palkkatoista työn sisällön mukaan. (Ledford 2014, 168–169.)

Deloitteen tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät pitivät eniten palkitsevana työn heille tuottamaa arvoa. Eniten he arvostivat työnkuvaa itsessään ja toiseksi tuli mahdollisuus kehittyä, oppia ja kasvaa. Tämä kehitys palkitsemisesta yhteisöön on olennaista yritysten luodessa strategiaa parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi. Toinen haaste mitä yrityksen kohtaavat, on muuttuvien työsuhteiden sisältäminen palkitsemisstrategiaansa. Tämä tarkoittaa, että yritysten tulisi tuntea työntekijöiden toiveita ja luoda omannäköisensä strategia. Yritys, joka haluaa houkutella vastavalmistuneita palvelukseensa, tarvitsee palkitsemisjärjestelmän, joka tukee heitä uransa alkuvaiheessa. Organisaatio, joka haluaa olla ketterä, tarvitsee palkitsemisjärjestelmän, joka tarkistetaan usein ja on joustava. Ongelma mikä useat yritykset kohtaavat on se, että he eivät oikeasti tiedä mitä heidän työntekijänsä haluavat. Vuoden 2019 tutkimuksessa yritykset ilmoittivat suuremmaksi haasteeksi palkitsemisjärjestelmänsä muuttamisessa sen, että he eivät ymmärrä mikä on heidän työntekijöilleen tärkeintä. Joissain yrityksissä onkin kysytty suoraan työntekijöiltä mitä he haluavat. Toinen tärkeä osa palkitsemista on varmistaa, että työntekijät myös ymmärtävät mitä he saavat. Tiedottaminen ja palkitsemisjärjestelmän ymmärrettäväksi tekeminen on tärkeää myös siltä kannalta, että työntekijät ymmärtävät sen, että palkka voi muuttua esimerkiksi työkuvan muuttuessa. (Deloitte 2019, 63–65.)

Tätä joustavaa palkitsemista tukee suorituksen johtaminen, joka voi muuttua tulevaisuudessa pelätystä loppuvuoden arvioinnista jatkuvaksi ja ketteräksi vuorovaikutukseksi työntekijöiden, tiimien ja esimiesten välillä. (Deloitte 2017, 71.) Työtehtävissä, joissa vaaditaan työntekijöiltä päätöksentekoa ja muuttuvien tietojen analysointia perinteinen, tuloksiin sidottu palkitsemisjärjestelmä voi ohjata suoritusta väärään suuntaan. Esimerkiksi perinteiset tulospalkkiot ajatellaan yhdistävän sekä yrityksen että työntekijän motiivit, joissa molemmat hyötyvät rahallisesti. Tässä ajattelussa Kadenius, Markkanen ja Törmälä (2015, 79–81) näkevät kolme ongelmaa:

1. rahallinen tuotto voi tulla ennen kuin tuote tai projekti on loppuunviety eikä kaikkia kustannuksia ole selvillä;
2. työntekijän siirtäminen toisiin tehtäviin voi luoda intressiristiriidan, jossa tavoitteet ja palkkiot kilpailevat keskenään;
3. palkkiot ohjaavat suosimaan helppoja ratkaisuja, jolloin luovuus ja innovaatiot, jotka palvelisivat yritystä pidemmällä tähtäimellä kärsivät. (Kadenius ym. 79–81.)

Palkkiojärjestelmän sijaan tulisi miettiä, millä muilla keinoin työntekijöitä voidaan motiivoida tuottavaan ja tehokkaaseen työskentelyyn. Keskinäisen kilpailun sijaan yrityksen tulisi pyrkiä kirkastamaan olemassaolonsa tarkoitus ja laatia päämääriä, joita työntekijät haluavat edistää. Maksamalla työntekijöille palkkaa, jonka he kokevat reiluksi ja poistamalla huoli palkkakeskusteluista edistetään yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyn. (Kadenius ym. 2015, 84.)

3.3 Yksilöllinen palkitseminen

Trendit osoittavat kohti yksilöllistä palkitsemista, johon työntekijä pystyy vaikuttamaan itse ja esimerkiksi valitsemaan eri palkitsemismuotojen välistä. Tässä uudessa ajattelutavassa suorituksen lisäksi palkitsemisen perusteena on myös muut työn kannalta merkitykselliset tekijät, kuten itseohjautuvuus, tiimityöskentely ja oppiminen. (Deloitte, 2018, 33.)

Tutkimukset osoittavat, että yrityksissä, joissa on lähdetty aktiivisesti muuttamaan palkitsemista yksilöllisempään suuntaan, on huomattu positiivisia tuloksia. Esimerkkinä tästä on suuri laitevalmistaja, joka tarjoaa työntekijöilleen kolme palkitsemisen vaihtoehtoa. Jokaisella vaihtoehdolla on omat kriteerit palkitsemisen ehtojen täyttymiseen: Peruspalkan korottaminen perustuu työntekijän suorituksen ja kehitykseen perusarvojen mukaisesti. Bonukset on sidottu määrättyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Pidemmän tähtäimen palkitsemiset, kuten osakkeet ovat sidottuja johtamisen saavutuksiin ja 360° arvioinnin tuloksiin¹. Tämä antaa työntekijöille mahdollisuuden päättää itse haluavatko he

¹ 360°-arviointi on menetelmä, jossa mitataan henkilön johtamis- ja vuorovaikutuskäyttäytymistä keräämällä palautetta esimieheltä, kollegoilta ja yhteistyökumppaneilta (Psycon Oy).

keskittyä tiimityöskentelyyn tai saavuttaa korkealle asetettuja tavoitteita tai keskittyä ja kehittyä johtamisessa. (Deloitte 2018, 35.)

Toinen esimerkki yksilöllisestä palkitsemisesta on eurooppalainen konsulttiyhtiö, joka tarjoaa uusille työntekijöille useita palkitsemisen vaihtoehtoja heidän aloittaessaan. Nämä ovat palkka- tai osakevaihtoehtoja, mahdollisuus valita suurempi palkka tai ylimääräinen viikko lomaa, korkeampi tulospalkkio tai hitaampi kehitys peruspalkassa. Yhdysvaltalainen urheiluvaatevalmistaja Patagonia taas tarjoaa työntekijöilleen 26 kolme-päiväistä viikonloppua vuodessa, mahdollisuuden harrastaa liikuntaa työajalla sekä työntekijöiden lapsille päivähoitoa työpaikalla. Yhtiön mukaan motivoitujen ja asiaan uskovien työntekijöiden palkkaaminen ja heidän palkitsemisensä tämän mukaisesti on nostanut suoritusten ja tulosten tasoa. (Deloitte 2018, 35–36.)

Suomessa analyysiyhtiö Inderes Oy on ottanut käyttöön mallin, jossa toimitusjohtaja on mukana keskustelussa, mutta työntekijät päättävät tiimeissä itse palkkansa. Palkoista voidaan keskustella tilanteissa, jossa on tullut uusi vastuualue tai asiakkuus ja jokainen voi ehdottaa palkankorotusta itselleen tai toiselle tiimin jäsenelle. Palkkamallin toteuttamiseen Inderes Oy käyttää kolmea työkalua. Ensimmäisen lähtökohta on myynnin kasvu ja yhteiset palkitsemisperusteet, jotka perustuvat työntekijän tuottavuuteen, kokemukseen, vastuuseen ja henkilökohtaiseen brändiin. Toinen työkalu perustuu palkkojen avoimuuteen, tiimin jäsenet näkevät toistensa palkat ja niiden kehityksen sekä niiden vaikutus tulokseen. Kolmas työkalu perustuu algoritmiin, jossa tiimin jäsenet arvioivat toisensa sen perusteella, ansaitseeko tämä enemmän tai vähemmän ja kuinka hyvä tämä on arvioimaan toisia. Palkkamalli otettiin käyttöön, koska haluttiin osoittaa luottamusta henkilöstöä kohtaan ja kannustaa heitä itseohjautuvuuteen. Tämä uudistus on edellyttänyt kaikkien työntekijöiden suostumuksen palkkatietojensa avoimuuteen. Oikeus yksityiselämän suojaan ja EU:n gdpr-asetus voivat tulevaisuudessa rajoittaa palkkatietojen avoimuutta, tällä hetkellä ei ole varmuutta voiko tätä työntekijöiltä pyytää. (Urpelainen, 2019.)

Toisaalta palkitseminen voi olla hyvin eri näköinen, toimialan mukaan. Aloilla, joissa valitsee työvoimapula tai kilpaillaan parhaista tekijöistä palkitseminen voi olla hyvinkin runsasta. Näillä aloilla toimivat yritykset ovat kuitenkin lähtökohtaisesti kannattavia ja pystyvät palkitsemaan työntekijöitään runsaammin. Yrityksen johto ei kuitenkaan välttämättä palkitse työntekijöitään pelkästä hyvydestä. Työntekijä, jonka ei tarvitse poistua työpaikaltaan syödäkseen, kuntoillakseen tai peseytyäkseen tekee luultavasti pitempiä työpäiviä ja tuottaa näin ollen enemmän. (Ledford 2014, 170.)

3.4 Työsuhteiden monimuotoisuus

Tilintarkastusyhtiö Deloitte julkaisee vuosittain tutkimuksen inhimillisen pääoman trendeistä. Tästä esimerkkinä Deloitteen tekemän maailmanlaajuiseen tutkimukseen osallistuneista yrityksistä vain 42 prosenttia ilmoitti, että suurin osa heidän työntekijöistään olivat yrityksessä vakituisesti töissä. Moni yritys arvioi, että tulevaisuudessa heidän työvoimansa muodostuu enenevin määrin erilaisista alihankkijoista, freelancereista ja keikkatyöntekijöistä. Tästä huolimatta vain 16 prosenttia yrityksistä ilmoitti, että heillä on suunnitelma millä hallita eri tyyppisiä työsuhteita. (Deloitte, 2018, 24–25.)

Myös työsuhteiden monimuotoisuus asettaa haasteita. Perinteisten, vakituisten työsuhteiden rinnalle on muodostunut joustavia työn tekemisen ja työllistämisen tapoja. Henkilöstövuokrauspalvelujen käyttö on lisääntynyt ja moni työ on kausiluontoinen. Hakonen ja Nylander (2015, 220–221) esittävät yhdeksän erilaista työntekemisen muotoa, jotka ovat syntyneet työmarkkinoille 2000-luvun alun jälkeen:

1. Työntekijä on työllistetty usealle eri työnantajalle, josta hänelle muodostuu kokopäivätyö.
2. Yksi kokopäiväinen työ jaetaan kahden tai useamman osa-aikaisen työntekijän kesken.
3. Erittäin ammattitaitoisen työntekijän määräaikainen työsopimus vakituisen työntekijän eduilla suorittamaan tiettyä projektia.
4. Työnantaja tarjoaa satunnaisesti töitä tarpeen mukaan ilman velvoitetta tarjota säännöllistä työtä.
5. Mobiilityö, jossa työntekijät tekevät työtään valitsemansa ajankohtana ja paikassa.
6. Työsuhde, joka perustuu julkisen organisaation myöntämään takuuseen, joka kattaa työntekijän kustannukset.
7. Henkilö työllistää itsensä tarjoamalla palveluja usealle yritykselle.
8. Virtuaalityö, jossa työsuhde solmitaan verkossa ja työkokonaisuus on jaettu usealle henkilölle.
9. Pienet toimijat kuten freelancerit ja mikroyritykset verkostoituvat ja tekevät yhteistyötä riittävän koon saavuttamiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 220–221.)

Tähän lisättyä globalisaatio ja digitalisaatio sekä erilaiset toimintatavat ja ympäristöt asettavat uudenlaisia haasteita palkitsemiselle. Tämä antaa toisaalta yrityksille mahdollisuuden teettää töitä maissa, jossa palkkakustannukset ja työn laatu kohtaavat, mutta asettaa myös haasteita rakentaa oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää. Myös erilaisten työntekijäryhmien palkitseminen heitä motivoivalla ja sitouttavalla tavalla, joka myös tarjoaa riittävää toimentuloa, tulee asettamaan haasteita perinteiselle peruspalkan ja henkilökohtaisen suoriutumisen palkitsemiselle. (Hakonen & Nylander 2015, 226–227.)

Tulevaisuudessa perinteistä kokonaispalkitsemista on ehdotettu korvattavan älykkäällä palkitsemisella (Hakonen & Nylander 2015, 226). Älykkään palkitsemisen periaatteita ovat keskittyminen muutamaan perusarvoon ja palkitsemisperiaatteeseen. Nämä ovat yksinkertaisia, joustavia ja selkeitä sekä kytkeytyvät selkeästi strategiaan ja ihmisten tarpeisiin. Palkitseminen perustuu näyttöihin, joissa onnistumisilla on selkeät mittarit. Perustana on työntekijöiden kuunteleminen ja innostaminen avoimen kommunikoinnin ja palkitsemisen avulla sen sijaan, että painoarvo on palkitsemisen johtamisessa ja kustannuksissa. (Brown 2014, 147–151, teoksessa Hakonen & Nylander 2015, 227.)

3.5 Elinikäinen oppiminen

Elinikäisen oppimisen merkitys on korostunut, ja 2000-luvun ura on todennäköisesti hyvin erilainen kuin perinteinen porrastettu urakehitysmalli. Moni yritys rakentaa kehityksensä tekoälyn, robotisaation ja uusien liiketoimintamallien ympäri. Harvoilla on kuitenkin suunnitelma, miten kehittää työntekijöiden osaamista vastaamaan tätä kehitystä. (Deloitte 2018, 41.)

Tulevaisuuden trendit osoittavat kohti yritysten omaehtoista työntekijöiden kehittämistä sisäisten koulutusohjelmien avulla. Tämän takia menestyvät yritykset tarjoavat työntekijöilleen ohjelmia, jonka kautta he voivat kehittää osaamisensa ja luoda itselleen uusia uria yrityksen sisällä. (Deloitte 2018, 43–44.)

3.6 Työntekijöiden monimuotoisuus

Ihmisten eliniänodotusten pitenemisen myötä myös työurat pitenevät. Samalla monessa maassa syntyvyys laskee, mikä johtaa yrityksiä joko hakemaan työvoimaa muualta tai pitämään yhä iäkkäämpiä ihmisiä töissä. Yrityksen työntekijöiden ikäero voi tuoda haasteita palkitsemisessa koska vanhemmilla työntekijöillä voi olla erityistarpeita ja heillä on

usein pidemmän työuran ansioista korkeampi palkka. Tämän takia yrityksillä voi olla tarve keksiä uusia palkitsemisen muotoja ja muuttaa palkitsemisensa joustavampaan suuntaan. Nuoremmat esimiehet saattavat myös tarvita ohjausta siinä, miten johtaa heidän vanhempiansa ikäisiä alaisia. (Deloitte 2018, 49–52.)

Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen työsuhte-etuna saa tulevaisuudessa laajemman käsitteen, joka kattaa paitsi työterveyshuollon, myös itsestään huolehtimisen tukeminen. Tämä korostuu varsinkin nuoremmassa sukupolven työntekijöiden keskuudessa, joille terveys ja hyvinvointi on tärkeässä asemassa. Nämä työntekijät ovat usein niitä, jotka yritykset eniten haluavat palkata. (Deloitte 2018, 67–68.)

Myös suhde työnantajaan voi tulevaisuudessa olla muutoksessa. Tutkimusten mukaan tulevaisuuden haasteena ei ole vain löytää oikeat ihmiset, mutta myös ymmärtää mikä houkuttelee heidät töihin. Tuore tutkimus osoittaa, että milleniaaleista ja Z-sukupolvesta 75 prosenttia suunnittelee oman yrityksen perustamista, 70 prosenttia haluaa, että työ tukee heidän henkilökohtaisia intressejään ja vain 12 prosenttia ajattelee, että heidän tekemä keksintö kuuluu työnantajalle. (Deloitte, 2018, 25–26.)

3.7 Epätasa-arvo

Vuoden 2019 raportissa Deloitte ottaa esille globaalin palkkakehityksen epätasa-arvon. Yhdysvalloissa on todettu alimman 90 prosentin palkkaluokkien työntekijöiden palkkakehityksen olleen viimeisen 18 vuoden aikana 5 prosenttia. (Deloitte 2019, 4.) Myös työelämän tiukentuneet vaatimukset aiheuttavat stressiä toimentulosta ja jaksamisesta, mikä saa työntekijöitä hankkimaan sivutuloja toisen työn kautta. Tämä aiheuttaa samalla vähentynyttä sitoutumista työpaikkaan. Tämän lisäksi vuoden 2019 tutkimuksessa yli 50 prosenttia vastanneista yrityksistä ilmoittivat, että heidän työntekijänsä löytävät helpommin uuden työpaikan toisessa yrityksessä kuin työpaikan sisällä. Tutkimukset osoittavat myös, että suurin syy miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa on koska he eivät opi tai kehity. Nämä asiat yhdistettynä demograafiseen kehitykseen, jossa väestö ikääntyy johtavat siihen, että yrityksen pitää kiinnittää huomiota siihen keitä heidän tulisi palkata. (Deloitte 2019, 4–5.)

Globaalisti talous on toipunut edellisestä finanssikriisistä ja monessa maassa työttömyysluvut ovat laskeneet. Silti palkkojen kehitys ei ole seurannut inflaatiota. Yleisesti katsoen yritykset ovat haluttomia nostamaan palkkoja ja panostavat mieluummin aineet-

tomaan palkitsemiseen. Deloitte uskoo, että monet yritykset ovat juuttuneet vanhanlaiseen ajatteluun, jossa työvoima nähdään kustannuksena eikä resurssina. Palkankorotusten välttäminen auttaa yrityksiä lyhytaikaisten taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa, mutta istuu huonosti tutkimustuloksiin, jossa ihmisten uudelleen koulutus, työn uudelleen organisointi ja työntekijöiden kokemukset korostuvat. (Deloitte 2019, 61–62.)

Myös Suomessa palkkojen hajonta on kasvanut, vaikka palkkaerot ovat pysyneet melko pieninä. Tämä tarkoittaa, että palkat ovat jonkin verran polarisoituneet ja keskipalkkaisten määrä on vähentynyt, kun taas pieni- sekä isotuloisten määrä lisääntynyt. Tutkimuksen mukaan parhaiten palkattu kymmenesosa ansaitsi vuonna 1995 2,2 kertaa enemmän kuin pienituloisin kymmenes. Vuonna 2012 ero oli 2,4 kertaa, mikä on kansainvälisesti verrattuna edelleen pieni. Ilmiö, joka voi selittää palkkojen hajonnan kasvua on työmarkkinoiden polarisoituminen. Korkeapalkkaiset asiantuntijatehtävät ovat lisääntyneet, kuten myös matalapalkkaiset palveluammatit. Keskipalkkaiset ammatit, esimerkiksi teollisuudessa, ovat taas hävinneet. (Idman, 2014.)

3.8 Vastuullisuus

Yleinen normi työelämässä on aikaisemmin ollut, että työntekijöiden ahkeruus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan palkittiin turvallisuudella työpaikan pysyvyyden muodossa. Globalisaatio ja teknologian kehitys on kuitenkin, kuten aikaisemmissa luvuissa on todettu, johtanut erilaisten työsuhdemuotojen syntymiseen ja työelämän pirstaloitumiseen. Nuorempi sukupolvi tulee todennäköisesti vaihtamaan työpaikkaa useammin kuin heidän vanhempansa ja myös vaihtamaan ammattia useamman kerran työuransa aikana. (Dixon-Fowler & Johnson & O’Leary-Kelly & Waite 2019, 1.)

Vaikka elinikäinen työura saman työnantajan palveluksessa ei useimmiten enää ole realistinen tavoite, osoittavat trendit suuntaan, jossa töitä tehdään enemmän kuin koskaan. Ensinnäkin töissä vietetään tutkimusten mukaan entistä enemmän aikaa ja teknologia on mahdollistanut sen, että töitä voi tehdä milloin ja missä vain. Toiseksi tämä on osaltaan johtanut siihen, että työntekijöiltä odotetaan työskentelyä myös iltaisin ja viikonloppuisin sekä joskus myös lomien aikana. Nämä kaksi trendiä luovat ongelman työntekijälle, jonka tulisi perustella itselleen miksi hän uhraa vapaa-aikansa ja mahdollisesti terveytensä työsuhteessa, jossa sitoutuminen on yksipuolista. Toisaalta työnantajat haluavat työntekijöidensä sitoutuvan ja tekemään ahkerammin töitä. Yhdeksi selitykseksi tähän Dixon-Fowler ym. (2019) tarjoavat psykologisen sitoutumisen, joka perustuu työntekijän arvoihin, IPC (Ideology-infused Psychological Contract). IPC voi muodostua, kun

työntekijä kokee, että yritys kannattaa asiaa tai aatetta, joka on hänelle tärkeä ja vastaa toimimalla tavalla, josta hyötyy sekä organisaatio että aate. Näin IPC voi tarjota yritykselle mahdollisuuden osoittaa työntekijöilleen, että he välittävät heistä ja jakavat heidän arvojaan. Samalla työntekijä voi kokea sitoutumista ja perustella itselleen edellä mainitua vapaa-ajan menetystä. (Dixon-Fowler ym. 2019, 2.)

Ilmastonmuutos ja luonnonvarojen hupeneminen, vähenevät resurssit, yleinen mielipide ja tiukentunut lainsäädäntö on johtanut siihen, että vastuullisuus ja kestävä kehitys on osa yhä useamman yrityksen liiketoimintaa. Henkilöstöpolitiikalla, käytännöillä ja viestinnällä voidaan viestiä työntekijöille vastuullisuuden arvoista ja ohjata heidän toimintansa kohti asetettuja tavoitteita sekä auttaa heitä saavuttamaan näitä. Panostamalla vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen yritys voi tulevaisuudessa hyötyä tästä niin uusien työntekijöiden houkuttelemisessa kuin vanhojen työntekijöiden motivoinnissa. (Dixon-Fowler ym. 2019, 4–5.)

Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen tavoitteiden tulisi olla linjassa yrityksen historian, maineen ja kulttuurin kanssa ollakseen uskottava ja motivoiva työntekijän silmissä. Dixon-Fowler ym. (2019, 7–9) esittävät viisi olennaista asiaa tavoitteiden saavuttamiseksi:

1. yrityksen missio tulisi olla linjassa vastuullisuusohjelmien kanssa
2. työntekijän arvot tulisi olla linjassa yrityksen mission kanssa
3. yrityksen vastuullisuuden tavoitteiden motiivit nähdään osana yrityskulttuuria eikä myynninedistämisenä
4. työntekijä on omaksunut arvot ja motivoituu näistä sen sijaan että toimisi arvojen mukaan edistääkseen omia tavoitteitaan
5. vastuullisuudesta tehdään yhteinen asia, johon kaikki yrityksen työntekijät osallistuvat. (Dixon-Fowler ym. 2019, 7–9.)

Johtamisen kirjallisuudessa IPC on melko uusi käsite, mutta voi olla tulevaisuudessa keino ymmärtää työntekijöiden ja yritysten sitoutumista toisiinsa. Koska vastuullisuuden merkitys yritysten toiminnassa lisääntyy, työnantaja voi myös alkaa vaatia työntekijöiltään kiinnostusta ja osallistumista yrityksen arvostamiin asioihin. Sopivien työntekijöiden rekrytoinneissa yhteiset arvot voivat olla tulevaisuudessa paljon hyödyllisempiä kuin perinteiset, ei niin tehokkaiksi osoitetut palkitsemistavat. (Dixon-Fowler ym. 2019, 10.)

4 Palkitsemisen johtamisen trendit suomalaisessa yrityksessä

Trendien perusteella palkitseminen ja siihen vaikuttavat tekijät muuttuvat tulevaisuudessa monella eri tavalla ja koskevat sekä palkitsemisen johtamista että aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä. Globalisaatio ja taloudellinen kehitys ovat johtaneet siihen, että palkkojen kehitys on ollut hidasta. Samalla työyhteisöjen monimuotoisuus on luonut painetta kehittää palkitsemista kohti yksilöllisyyttä.

4.1 Palkitsemisen johtamisen muutokset

Tulevaisuuden trendit osoittavat kohti yksilöllistä palkitsemista ja yksilöiden motivaation huomioon ottamista. Suomessa yrityksillä on kuitenkin toistaiseksi hyvin vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan palkitsemiseen. Lainsäädäntö ohjaa palkitsemisen johtamista kohti luvussa 2.1. mainitsemia työehtosopimusten noudattamista, kustannusten minimointia ja kilpailijoiden palkitsemisen seurantaa. Työntantajajärjestöiltä on tullut vaatimuksia paikallisen jouston lisäämiseksi palkitsemisessa mutta toistaiseksi tämä ei näytä toteutuvan.

Työlaeissa on vain vähän mahdollisuuksia sopia palkitsemisesta toisin, joten sopimismahdollisuudet määräytyvät lähinnä työehtosopimusten perusteella. Näitä sopimismahdollisuuksia on kuitenkin melko vähän ja tyypillisesti voidaan sopia säännöllisestä työajasta, palkanmaksupäivästä ja lomarahain muuttamiseksi vapaaksi. Koskemattomia ovat taas vähimmäispalkoista poikkeaminen ja lomaltapaluurahat. (Makkula & Rytönen & Vanhanen 2014, 6).

Työmarkkinajärjestöt saavuttivat 29.2.2016 neuvottelutuloksen kilpailukyky sopimuksesta. Tämän sopimuksen tavoitteena on parantaa suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja luoda uusia työpaikkoja sekä lisätä talouskasvua. Suomen hallituksen 17.2.2016 antaman tiedonannon mukaan paikallisen sopimisen ratkaisun piti sisältää mahdollisuus sopia paikallisesti palkoista, palkanlisistä sekä muista korvauksista. Maaliskuussa hallitus linjasi myös, että jos paikallisessa sopimisessa edetään 17.2.2016 kirjattun tavoitteen mukaisesti, se ottaa tämän huomioon arvioidessa ansiotuloveron kevennyksiä. (Makkula & Mäkelä 2017, 3.)

Kilpailukyky sopimuksessa on paikallisesta sopimisesta kirjattu työehtosopimukseen otettava määräys paikalliseen sopimiseen liittyvistä asioista, alakohtaisia tarpeita ja edelly-

tyksiä huomioon ottaen. Näihin sisältyy selviytymislauseke, joka sallii työehtojen sopeuttaminen tilanteessa, jossa työnantaja joutuu taloudellisiin vaikeuksiin, jotka johtaisivat työntekijöiden vähentämiseen. Tämän lisäksi luottamusmiesten toimintaedellytykset kehitettäisiin vastaamaan paikallisen sopimisen lisäämistä, paikallinen sopimus tulisi voimaan ilman liittotason hyväksyntää ja työaikapankkijärjestelmää olisi mahdollista ottaa käyttöön. (Makkula & Mäkelä 2017, 8.)

Tämä mahdollisuus sopia paikallisesti palkoista, palkanlisistä ja muista korvauksista ei kuitenkaan edennyt kilpailukyky sopimuksen perusteella eikä tällaista lisätty yhteenkään työehtosopimukseen. Useissa työehtosopimuksissa on kuitenkin jo ennestään jonkin verran paikallisen sopimisen mahdollisuuksia, esimerkkejä näistä on esitelty alla kuviossa 6. Huomioitava on, että järjestäytymättömissä yrityksissä ei yleensä voida sopia toisin kuin työlakeihin kirjatut sopimiskieollot, vaikka alan työehtosopimus sen mahdollistaisi. (Makkula & Mäkelä 2017, 3.)

Paikallisen sopimisen mahdollistava määräys	Mihin työehtosopimuksiin sisältyy?	Onko myös järjestäytymättömän yrityksen käytössä?
työajan pidentäminen paikallisesti sopien	teknologiateollisuus, kiinteistöpalveluala, tietotekniikan palveluala, yksityinen sosiaalipalveluala	on
selviytymislauseke	kauppa, teknologiateollisuus, matkailu- ja ravintola-ala, tietotekniikan palveluala*, yksityinen sosiaalipalveluala	osittain **
selviytymislauseke, jonka mukaan voidaan poiketa paikka- tai muista taloudellisista eduista	teknologiateollisuus, tietotekniikan palveluala*	osittain**
työaikapankki	kauppa*, teknologiateollisuus*, matkailu- ja ravintola-ala*, tietotekniikan palveluala*, yksityinen sosiaalipalveluala	on***
omatoimisuusmenettely tytyisiin sairauspoissaoloihin	kauppa, matkailu- ja ravintola-ala, kiinteistöpalveluala	on
lomautusilmoitusajan lyhentäminen 7 päivään	kauppa	ei
12 tunnin säännöllinen työaika varastotyössä	kauppa	on

* Määräys oli jo aikaisemmassa työehtosopimuksessa.

** Selviytymislausekkeeseen perustuva paikallinen sopimus on mahdollinen kaikissa yrityksissä, mutta lainsäädäntöön perustuvat järjestäytymättömän yrityksen sopimiskieollot rajoittavat paikallisen sopimuksen sisältöä. Järjestäytymättömässä yrityksessä ei voida sopia esim. ylityökorvausten leikkaamisesta tai maksuajankohdasta.

*** Työaikapankin osalta on osin epäselvää, millaisesta työaikapankista voidaan sopia järjestäytymättömässä yrityksessä.

Kuvio 6. Kilpailukyky sopimukseen perustuvat ja muut uudet paikallisen sopimisen mahdollistavat määräykset (Makkula & Mäkelä 2017, 17).

Tämän perusteella voi todeta, että yrityksen mahdollisuudet muokata omaa palkitsemisjärjestelmää aineellisen palkitsemisen kohdalla ovat edelleen yrityskohtaiset lisät, kuten

tulospalkkiot, bonukset ja erilaiset vapaaehtoiset henkilöstöedut. Edellytyksiä aineetto-
maan palkitsemiseen on kuitenkin myös. Työaikapankki antaa työntekijälle mahdollisuu-
den joustavampaan työntekoon ja työnantaja voi osoittaa työntekijöilleen luottamusta an-
tamalla heille vapauden suunnitella työnsä tiettyjen raamien puitteissa. Myös lyhyiden
sairauspoissaolojen oimailmoitusmenettely lisää luottamusta työnantajan ja työntekijöi-
den välillä, kun työntekijän sanaan luotetaan eikä vaadita sairaustodistusta jokaiselle
poissaolopäivälle.

Lait ja työehtosopimukset eivät siis estä yrityksiä maksamaan markkinoita korkeampia
palkkoja ja erilaisia palkkiojärjestelmiä tulospalkkioista, bonuksiin, optioihin ja henkilös-
törahastoihin on yritysten vapaasti päätettävissä. Tämän lisäksi erilaisia tapoja palkita ja
motivoida henkilöstöä on useampia, kuten liikuntaseteleillä, järjestämällä yhteiskuljetuk-
sia, sairaan lapsen hoitojärjestelyillä tai tarjoamalla työntekijöille harrastus- ja virkistys-
toimintaa. Aloilla, joilla vallitsee työvoimapula tai yrityksessä, jossa koetaan tärkeäksi
houkuttaa tietynlaisia ihmisiä töihin, on näiden merkitys ja erityisesti oikea kohdistami-
nen korostunut.

Siinä missä työntekijät pystyvät eri sivustojen kautta seuraamaan toisten palkkoja ja ar-
vioita työpaikoista on myös yrityksillä näihin pääsy. Kehitys osoittaa suuntaan, jossa sen
sijaan että työntekijän palkka arvioidaan yrityksen sisällä, tulee tietyn osaamisen palkka-
taso määriteltynä myös ulkopuolelta. Kilpailussa parhaista työntekijöistä yritys, jonka pal-
kitsemisstrategia on työntekijöiden silmissä houkutteleva, selviää todennäköisemmin
voittajana. Tutkimukset osoittavat, että useat työntekijät motivoituvat rahallisesta palkit-
semisestä, kuten bonuksista ja tulospalkkioista mutta kokevat palkitsemisen työpaikal-
laan epäoikeudenmukaiseksi. Tämä voi johtua siitä, että palkkiot on rakennettu palkitse-
maan huippusuorittajia, jolloin suurin osa työntekijöistä jäävät ilman ja myös palkitsemi-
sen perusteista tiedotetaan huonosti.

Suomen laki velvoittaa työnantajia teknisesti työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun ja
varsinkin yli 30 henkilöä työllistävissä yrityksissä on erityisesti säädetty palkitsemisen
avoimuudesta. Käytännössä tämän luulisi luovan hyvän pohjan avoimuudelle ja keskus-
telulle mutta silti vain harvalla yrityksellä on tietoa siitä, mitä heidän työntekijänsä halua-
vat. Yrityksiltä puuttuu myös suunnitelma siitä, miten he aikovat palkitsemistaan kehittää.
Aito vuorovaikutus ja työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksen tekoon, jatkuva kes-
kustelu ja tavoitteiden asettaminen ovat trendejä, joihin jokainen yritys voi ryhtyä.

Lain mukaan kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella samanarvoisesti mikä myös tarkoittaa, että palkitsemisen tulisi olla samanlainen yrityksen työntekijöille tai tiettyyn ryhmään kuuluville työntekijöille. Luvussa 3.5 on annettu esimerkkejä yksilöllisistä palkitsemistavoista joihin työntekijät ovat pystyneet vaikuttamaan itse. Suorituksen lisäksi palkitsemisen perusteena on ollut myös muut työn kannalta merkitykselliset tekijät, kuten itseohjautuvuus, tiimityöskentely ja oppiminen. Vaihtoehdot ovat olleet kaikille samat, mutta työntekijöille on annettu mahdollisuus määrittää omat tavoitealueensa ja mihin on halunnut keskittyä. Oman palkan määrittäminen on ollut yrityksessä Inderes Oy:n työntekijöille motivoiva ja kannustava. Suomessa tämä on vielä ainutlaatuinen ja haasteena on paitsi oikeanlaisten mittareiden laatiminen myös vaatimus palkkatietojen avoimuudesta peilaten lainsäädäntöön yksityisyyden suojasta ja tietoturva-asetuksiin.

Määrälliseen suoritukseen perustuva palkitseminen ei näiden trendien perusteella ole paras mahdollinen. Tulevaisuudessa, jossa inhimillinen pääoma ja oikea palkitseminen ihmisiä motivoivana tekijänä korostuu voi yhden mittarin käyttö olla liian lyhytjänteinen. Motivaatioteorioiden perusteella tulisi siirtyä palkitsemiseen, joka perustuu ihmisen sisäisen motivaation huomioon ottamiseen sen sijaan, että se tulisi ulkopuolelta annettuna. Tätä ajatusta tukevat esimerkiksi luvussa 2.5 käsitelty Herzbergin kahden faktorin teoria, jossa sisäisen motivaation tukeminen nähdään pitkäaikaisena, kun taas ulkoiset motivaattorit kuten tulospalkkiot ovat lyhytaikaisia. Muita teorioita, jotka ottavat huomioon ihmisten yksilöllisyys ovat esimerkiksi tarveteoriat, jotka auttavat ymmärtämään eri asioiden merkitys ihmisille ja oikeudenmukaisuusteoria, joka tukee palkitsemista tavalla, jota koetaan nimenomaan oikeudenmukaiseksi. Vanhentuneilta tuntuvat näin olevan motivaatioteoriat, jotka perustuvat ulkoisiin tekijöihin ja toimivat joko palkitsevina tai rangais- tuksina. Tästä esimerkkinä Taylorin motivaatioteoria, joka perustuu olettamukseen, että ihmiset ovat motivoituneita työntekoon, jos palkitseminen (esimerkiksi bonus) ja rangai- tus (ilman bonuksia jääminen) ovat suoraan kytkettynä heidän suoriutumiseensa.

4.2 Aineettoman palkitsemisen merkitys

Yleinen taloudellinen kehitys, joka näkyy niin yritysten tuloksissa kuin palkkojen kehityk- sessä kertovat kuitenkin sen, että vain osa yrityksistä pystyvät tarjoamaan työntekijöil- leen korkeita palkkoja, merkittäviä bonuksia tai mukavia henkilöstöetuja. Nämä ovat usein menestyviä muutenkin, jolloin näitä etuja onkin mahdollista tarjota. Tilanne on toi- nen yrityksissä, jotka toimivat heikomman taloudellisen tilanteen puitteissa ja matala- palkkaisilla aloilla.

Tutkimukset osoittavat kohti aineettoman palkitsemisen merkityksen korostusta. Työntekijät eivät enää halua vain tulla töihin, tehdä työnsä ja saada siitä palkkaa. Myös työn sisältö, sen tuoma arvo ja mahdollisuus kehittyä osoittautuivat tärkeiksi motivaatiota lisääviksi tekijöiksi. Motivaatioteorioista varsinkin itsemääräämisteoria, joka on käsitelty luvussa 2.5 tukee tätä kehitystä. Tämän teorian mukaan työntekijöille on tärkeä kokemus siitä, että he voivat itse vaikuttaa tekemisiinsä. He haluavat myös kehittyä ja kokea olevansa kyvykkäitä sekä kokea yhteisöllisyyttä olemalla osa työyhteisöä.

Luvussa 3.1 esitettiin tulevaisuuden työelämän avaintaitoja, joiksi on tunnistettu jatkuva oppiminen ja yrittäjähenkkinen oman uran suunnittelu sekä sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus. Tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuuden työntekijän on pakko luoda itsestään houkutteleva työntekijä työnantajan silmissä. Työnantaja ennustetaan muuttuvan palkanmaksajasta ja johtajasta yhteisöksi, jossa työntekijä elää ja kehittyi. Palkitseminen, joka motivoi työntekijää näitä edellä mainittuja asioita huomioon ottaminen edellyttää työntekijän kuuntelemista ja yksilöllisten toiveiden huomioon ottamista.

Aineettoman palkitsemisen mahdollisuudet ovat erittäin laajat ja yksi niiden positiivista puolista on kustannusten vähäisyys. Toinen positiivinen puoli on mahdollisuus yksilöidä palkitsemista työntekijää parhaiten motivoivalla tavalla. Siinä missä yksi arvostaa mahdollisuutta tehdä etätöitä voi toinen viihtyä mukavassa työympäristössä ja kolmas toivoo työnantajalta kannustamista itsensä kehittämiseen ja kouluttautumiseen.

4.3 Työyhteisön monimuotoisuus

Tulevaisuudessa eri työsuhdemuotojen ennustetaan lisääntyvän ja tämä tuo oman haasteensa palkitsemisen johtamiseen. Yrityksen pitkäaikainen työntekijä näkee erilaisen palkitsemisen kokonaisuuden kuin määräaikainen työntekijä, joka on mahdollisesti vain muutamia kuukausia yrityksessä töissä. Länsimaissa, kuten myös Suomessa, väestörakenne muuttuu ja väestö vanhenee samalla kuin syntyvyys laskee. Tämä tarkoittaa työurien pitenemistä ja todennäköistä on, että työpaikalla ikäjakautuma kasvaa. Vanhempi, pitempään työelämässä ollut työntekijä saattaa motivoitua eri asioista kuin nuori, vasta valmistunut. Maahanmuuton myötä myös kulttuurierot voivat vaikuttaa siihen, mitä pidetään palkitsevana.

Älykäs palkitseminen on yksi ehdotettu ratkaisu korvaamaan kokonaispalkitsemista. Tällöin ajatus perinteisestä palkitsemisen johtamisesta ja kustannusten hallinnasta siirtyy

työntekijäkeskeiseen ajatteluun. Älykkään palkitsemisen perustana on jokaisen työntekijän kuunteleminen ja innostaminen avoimen kommunikoinnin ja palkitsemisen avulla. Palkitseminen perustuu muutamaankin perusarvoon, jotka ovat yksinkertaisia, joustavia ja selkeitä. Palkitsemisen periaatteet ovat kytkeytyneitä yrityksen strategiaan sekä työntekijöiden tarpeisiin ja perustuu näyttöihin, joilla on selkeät mittarit. Tällainen palkitsemismalli pystyy paremmin ottamaan huomioon työsuhteiden monimuotoisuuden verrattuna malliin, joka perustuu vakituisiin työsuhteisiin ja pitkäaikaisiin tuloksiin sekä näyttöihin, kuten esimerkiksi säännölliset palkankorotukset palvelusvuosien mukaan ja vuosibonukset.

Tutkimuksissa on todettu monen yrityksen kehittävän liiketoimintansa hyödyntäen uudenlaista teknologiaa mutta harvalla on suunnitelma, miten kouluttaa työntekijänsä niitä käyttämään. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa tulevaisuudessa sen, että työurat ja työtehtävät muuttuvat. Työntekijän on varauduttava jatkuvaan tietojen päivittämiseen ja myös yritysten vastuu työntekijöidensä kouluttamiseen lisääntyy. Sen sijaan että pystyttäisiin aina hakemaan uutta osaamista yrityksen ulkopuolelta, on kehitettävä osaamista myös yrityksen sisältä. Tämä ei aina tarkoita siirtymistä vaativimpiin tehtäviin, vaan myös uusien työtehtävien oppiminen ja siirtyminen sivusuunnassa muihin tehtäviin.

4.4 Vastuullisuus palkitsemiskeinona

Kuten edellisissä luvuissa on todettu, tulevaisuuden työelämä tulee todennäköisesti muuttamaan siitä, mitä on pidetty tavanomaisena. Työnantaja on perinteisesti palkinnut ahkeraa ja sitoutunutta työntekijää turvallisuudella vakituisen työpaikan muodossa ja palvelusvuosiin perustuvilla palkankorotuksilla.

Jo nyt on nähtävissä työurien pirstaloituminen, niin erilaisten työsuhteiden monimuotoisuudessa kuin siinä, että varsinkin nuoret työntekijät joutuvat vaihtamaan työpaikkaa huomattavasti useammin kuin heitä vanhempia. Samalla pitempään työelämässä olevat saattavat huomata, että heidän osaamisensa tai ammattinsa on katoamassa. Tässä yhteydessä korostuvat tulevaisuuden työelämän avaintaidot, jatkuva oppiminen, yrittäjähenkisen oman uran suunnittelu, sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuus, joita mainittiin luvussa 3.1. Lisäksi on todettu, että varsinkin nuoret ovat kiinnostuneita yrittäjyydestä. He haluavat, että heidän työnsä tukevat heidän omia intressejään eivätkä he välttämättä näe, että heidän keksintönsä kuuluisi työnantajalle.

Näiden yhtälöiden haasteena on todettu se, että yritykset haluavat palkata sitoutuneita ja ahkeria työntekijöitä kun taas työntekijät saattavat nähdä sitoutumisen varsin yksipuolisena heidän näkökulmastaan. Yhtenä ratkaisuna tähän tarjotaan psykologista sitoutumista (luku 3.9), joka perustuu työntekijän arvoihin, IPC (Ideology-infused Psychological Contract). Vastuullisuus ja yritysvastuu on yhä tärkeämpi osa yritysten toimintaa, johon vaikuttavat useat tekijät, kuten ilmastonmuutos ja yleinen mielipide sekä tiukentunut lainsäädäntö. Vastuullisuus voi tarjota yritykselle mahdollisuuden osoittaa, että he välittävät työntekijöistään ja jakavat heidän arvojaan. Samalla työntekijät voivat kokea sitoutumista yhteisten arvojen perusteella.

Palkitsemiskeinona vastuullisuuden täytyy kuitenkin onnistuakseen olla uskottava. Tämä tarkoittaa, että vastuullisuusohjelmien täytyy olla linjassa yrityksen mission kanssa ja nähdä osana yrityskulttuuria eikä myynninedistämiskeinona. Vastuullisuudesta tulisi myös tehdä yhteinen asia, johon kaikki sitoutuvat. Tärkeää on myös, että työntekijän arvot ovat linjassa yrityksen mission kanssa, eikä hän toimi niiden mukaan vain edistääkseen omia tavoitteitaan. Onnistuessaan arvoihin perustuva psykologinen sitoutuminen voi palkitsemiskeinona yhdistää ja motivoida työntekijöitä, jotka ovat yrityksessä töissä hyvinkin eri lähtökohdista.

5 Yhteenvetoa ja pohdintaa

Selvityksen perusteella näyttää siltä, että vaikka ihmiset käyvät edelleen töissä rahallisen palkan takia, myös muut palkitsemistavat koetaan tulevaisuudessa yhä tärkeimmäksi. Oikeastaan kaikki esille tulleet trendit osoittavat kohti yksilöllisyyttä ja joustavaa ajattelua. Perinteiset palkitsemistavat nähdään vanhentuneina ja heikosti motivoivina, eivätkä työntekijät enää koe niitä palkitsevina.

Perinteinen, aineellinen palkitseminen muodostuu peruspalkasta ja sen päälle maksettavasta henkilökohtaisesta lisästä. Näistä ensimmäinen voidaan nähdä työntekijälle korvauksena siitä, että hän käy töissä. Jälkimmäinen perustuu hänen suoriutumiseensa ja osaamiseensa työssään. Näiden päälle tuloksiin perustuvat palkkiot on käytetty työntekijöitä motivoivana tekijänä. Vaikka tulospalkkiot toimivat edelleen motivoivana tekijänä, niiden peruste nähdään muuttuvan. Ajatus ulkopuolelta asetetusta tavoitteesta, jonka saavuttamisesta palkitaan, voi olla määrällisesti mitattavassa tavoitteessa paikallaan. Tällainen voidaan toteuttaa esimerkiksi tuotantotehtävissä, joissa voidaan helposti mitata tuotettu määrä. Tehtävissä, joissa vaaditaan tehokkuuden lisäksi myös asiantunti-

juutta, itseohjautuvuutta ja uuden oppimista liian yksipuolisiin mittareihin asetetut tavoitteet voivat johtaa väärään lopputulokseen. Vaarana on, että työntekijät keskittyvät lähinnä asioihin, jotka tuottavat toivottua lopputulosta eli tulospalkkioon, sen sijaan, että yrityksen työntekijät työskentelisivät yhteisen hyvän ja kehityksen eteen.

Tällainen palkitseminen koetaan tutkimusten mukaan myös epäoikeudenmukaiseksi, koska palkkiot ovat usein rakennettu palkitsemaan ylisuoritusta, eikä muita ominaisuuksia kuten tiimityöskentelyä tai itseohjautuvuutta oteta välttämättä huomioon. Tähän lisätynä se, että tutkimusten mukaan monella yrityksellä ei ole tietoa siitä, mitä heidän työntekijänsä pitävät palkitsevana, eivätkä työntekijät aina tiedä millä perusteella toisia työntekijöitä palkitaan, johtaa selvään ristiriitaan.

Trendit osoittavat kohti yksilöllistä palkitsemista, joka ottaa huomioon myös työntekijöiden toiveet, kiinnostuksen kohteita ja halua kehittyä. Työsuhteiden ja työyhteisöjen monimuotoisuus asettaa uudet vaatimukset palkitsemiselle, joka olisi toisaalta oikeudenmukainen mutta toisaalta myös yksilöllinen. Tutkimusten mukaan työntekijät arvostavat palkan lisäksi paljon myös aineettomina katsottuja palkitsemistapoja, kuten työn sisältö siinänsä sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Tätä tukee itsemääräämisteoria, jonka nähdään kuvaavan tulevaisuuden työntekeä, jossa itseohjautuvuus, uuden oppiminen ja yhteisöllisyys korostuvat.

Työntekijät arvostavat palkitsemisjärjestelmiä, jotka tuottavat palkankorotuksia ja bonuksia, mutta niiden perusteeksi halutaan joustavia ja ketteriä arviointimenetelmiä, jotka tarkastellaan useammin kuin kehityskeskusteluissa kerran tai kaksi vuodessa. Tätä tukee myös työsuhteiden monimuotoisuus, jossa yrityksessä työskentelee hyvin erilaisissa työsuhteissa olevia työntekijöitä. Ratkaisuksi tähän on ehdotettu älykäs palkitseminen, joka perustuu työntekijöiden kuuntelemiseen ja avoimeen kommunikointiin. Palkitseminen on joustava ja ketterä sekä perustuu muutamiin yksinkertaisiin arvoihin ja mittareihin, jotka sopivat yrityksen strategiaan.

Yhteisöllisyyden merkitys näyttäisi tulevaisuudessa korostuvan. Työpaikka ei ole työntekijöille pelkästään ansiolähde, vaan paikka, joka tukee hänen kehitystään, hyvinvointiaan ja jossa jaetaan hänelle tärkeitä arvoja. Tämä tarkoittaa myös työnantajan ajattelutavan muutosta. Sen sijaan että työntekijät nähdään johdettavana kustannuseränä, heitä nähdään tulevaisuudessa resursseina. Työnantajan tehtävä on johtaa ja tukea työntekijöitä, jotta he saavat parhaansa itsestään irti.

Johtopäätös on, että palkitsemisen johtaminen tulevaisuudessa ei välttämättä tarkoita työnantajalle lisäkustannuksia, vaan enemmänkin uudenlaista ajatustapaa. Muutos näkyy monen ihmisen käyttäytymisessä, mikä tukee selvityksessä ilmenneitä asioita. Ihmiset ovat huolissaan ilmastonmuutoksesta ja muuttavat kulutustottumuksiaan kestävämpään suuntaan. Yritys, joka huomioi vastuullisuuden toiminnassaan ja osaa viestiä tästä, houkuttelee varmasti tulevaisuudessa työntekijöitä, jotka arvostavat ja jakavat näitä arvoja. Jo mahdollisuus työskennellä tällaisessa yrityksessä tuntuisi itselleen motivoivana, vaikka työsuhte ei olisi kovin pitkä tai palkka alan korkein. Myös yksilöllisyys, itsestään huolehtiminen ja halu kehittyä ovat jo nyt nähtävissä. Ihmiset kuntoilevat, syövät terveellisesti ja Suomessa on paljon mahdollisuuksia kouluttautua ilman suurempia kustannuksia. Työnantaja, joka tukee näitä asioita, osoittaa mielestäni välittävänsä ja tuntuu työn kannalta palkitsevalta ja motivoivalta. Tällainen tulevaisuus, jossa työnantaja ja työntekijät muodostavat yhteisön, joka työskentelee yhteisönsä parhaan eteen, tuntuu mielestäni positiiviselta tulevaisuudelta.

5.1 Selvityksen luotettavuus

Selvityksessä on käytetty aineistolähtöistä lähestymistapaa. Tämä tarkoittaa, että teoria on rakennettu aineisto lähtökohtana ilman ennalta määrättyjä analyysiyksiköitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineiston luotettavuutta voidaan arvioida kahdella tavalla: sisäisellä sekä ulkoisella luotettavuudella. Sisäisellä luotettavuudella tarkoitetaan aineiston sopivuutta kuvaamaan asioita tai ilmiötä, johon on tarkoitus perehtyä. Aineisto on ulkoisesti luotettava, jos käytetyllä menetelmällä kootuilla tiedoilla on mahdollista tehdä yleisiä päätelmiä. (Aaltola & Valli 2015, 24.)

Aineistona on käytetty palkitsemisen johtamisen ja palkitsemisen trendejä käsitteleviä julkaisuja, jotka ovat olleet sopivia kuvaamaan aihetta, johon on ollut tarkoitus perehtyä. Aineisto on ollut laaja ja selvityksessä on haettu tietoa mahdollisimman monesta lähteestä, jotta sen perusteella voisi tehdä yleisiä päätelmiä.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

IPC (Ideology-infused Psychological Contract) on aihe, jota tämän selvityksen mukaan on vasta äskettäin alettu käsittelemään myös henkilöstöjohtamisen kannalta. IPC nähdään keinona motivoida ja sitouttaa työntekijöitä muuttuvassa työelämässä, jossa työsuhteet ovat monimuotoisia. IPC korostaa yrityksen vastuullisen toiminnan merkitystä

työntekijän ja työnantajan arvoja yhdistävänä tekijänä, joka motivoi yrityksen henkilöstöä työskentelemään kohti yhteisiä päämääriä. (Dixon-Fowler ym. 2019, 2.)

Jatkotutkimusaiheeksi sopisi, miten suomalaiset yritykset ovat ottaneet vastuullisuuden palkitsemiskeinona käyttöön omassa toiminnassaan. Toinen mielenkiintoinen aihe on myös vastuullisuusajattelu työntekijöiden näkökulmasta, esimerkiksi tutkimalla työnantajan vastuullisuus motivaatiokeinona.

Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. PS-kustannus. Jyväskylä.

Adams, J. Stacey 1965. Injustice in social exchange. *Advances in Experimental Psychology*, toim. L. Berkowitz. Academic Press. New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Armstrong, Michael 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2. painos. Kogan Page. London.

Adamsson, Kirsi & Engblom, Ari 2011. Työnantaja ja verosuunnittelu. Edita Publishing Oy. Jyväskylä.

Anderssén, Björn & Helokoski, Elina & Kajas, Ilkka & Liede, Hannele & Lindqvist, Juhani & Wist, Kai 2002. Henkilöstön palkitseminen ja verotus. KHT-Media. Helsinki.

Armstrong, Michael 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2. painos. Kogan Page. London.

Becker, Frederick 2003. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81 (1), 87–96. Julkaisuun viitattu teoksessa Armstrong, Michael 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2. painos. Kogan Page. London.

Biswas, Bashker 2013. Compensation and benefit design. Applying finance and accounting principles to global human resource management systems. 2. painos. FT Press. Upper Saddle River, N.J.

Brown, Duncan 2014. The future of reward management: From total reward strategies to smart rewards. *Compensation & Benefits Review*, 46 (3), 147–151. Julkaisuun viitattu teoksessa Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015. *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus. Jyväskylä.

Deloitte Global Human Capital Trends 2017. Rewriting the rules for the digital age. Julkaisu. Deloitte. <https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017>. Luettu 27.8.2019.

Deloitte Global Human Capital Trends 2018. The rise of the social enterprise. Julkaisu. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf. Luettu 30.5.2019.

Deloitte Global Human Capital Trends 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. Julkaisu. Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/5136_HC-Trends-2019/DI_HC-Trends-2019.pdf. Luettu 26.8.2019.

Dixon-Fowler, Heather & Johnson, Jonathan & O'Leary-Kelly, Anne & Waite, Megan 1.6.2019. Sustainability and ideology-infused psychological contracts: An organizat-

ional- and employee-level perspective. Artikkele. Human Resource Management Review. E-lehti. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S1053482218304030>. Luettu 16.9.2019.

Eläketurvakeskus. Työnantaja tai työntekijä voi maksaa vapaaehtoista lisäeläkettä. Päivitetty 11.4.2018. <https://www.tyoelake.fi/mika-tyoelake-on/lisaelaketta-vapaaehtoisesti/>. Luettu 8.8.2019.

Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. E-kirja. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAH-BBXXUBGAJ#kohta:KOKONAIKIPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAH-BBXXUBGAJ#kohta:KOKONAIKIPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20))((2013))((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20)

Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Helsilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. Infor Oy. Juva.

Idman, Mika 26.5.2014. Suomen palkkaerot ovat pysyneet pieninä – palkkojen hajonta kuitenkin kasvaa. Artikkele. Tilastokeskus. http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2014/art_2014-05-26_002.html?s=0. Luettu 16.9.2019.

Kadenius, Tero & Markkanen, Jari & Törmälä, Ville 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Suomen Liikekirjat. Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Helsinki.

Kauhanen, Juhani & Leppävuori, Sirkka & Malin, Leena & Mansukoski, Seppo 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: ihmisistä on kysymys. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Helsinki.

Kiiski-Kataja, Elina. Trendi 1: Työn ja toimeentulon arvoitus. Artikkele. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>. Luettu 5.4.2019.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334

Latham, Gary & Locke Edwin 1979. Goal setting: a motivational technique that works. Organizational Dynamics, Autumn, 68–80. Julkaisuun viitattu teoksessa Armstrong, Michael 2007. A handbook of employee reward management and practice. 2. painos. Kogan Page. London.

Ledford Jr, Gerald E. 2014. The changing landscape of employee rewards: Observations and prescriptions. Organizational Dynamics 43 (3), 168–179. Science Direct. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.metropolia.fi/science/article/pii/S0090261614000345>. Luettu 12.9.2019.

Maslow, Abraham 1954. *Motivation and Personality*. Harper & Row. New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Armstrong, Michael 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2. painos. Kogan Page. London.

Makkula, Janne & Mäkelä, Albert 2017. Kilpailukyky sopimus ja paikallisen sopimisen eteneminen. Verkkojulkaisu. Suomen Yrittäjät ry. Helsinki. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_kilpailukyky_sopimus_paikallisen_sopimisen_eteneminen.pdf. Luettu 27.9.2019.

Makkula, Janne & Rytönen, Atte & Vanhanen, Rauno 2014. Työehtosopimusten paikallinen sopiminen. Tutkimus. Suomen Yrittäjät ry. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/migrated_documents/tyoehtosop_paikall_sopiminen090315.pdf. Luettu 27.9.2019.

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina (toim.) 2017. *Mikä meitä liikuttaa? Motivaatio-psykologian perusteet*. 3., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Psycon Oy. 360-arviointi: ohjatusti parempiin työsuorituksiin. <https://www.psycon.fi/kehita-johtajuutta/360-arviointi>. Luettu 17.9.2019.

Rubin, Anita 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun Yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>. Luettu 24.9.2019.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Edita. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniikka, Anna 2006. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Verkkojulkaisu. Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Tampere. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html. Luettu 24.9.2019.

Taylor, Frederick W. 1911. *Principles of Scientific Management*. Harper. New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Armstrong, Michael 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2. painos. Kogan Page. London.

Tuloverolaki 30.12.1992/1535.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Urpelainen, Anna-Kaisa 14.4.2019. Analyysiyhtiö Inderes otti käyttöön radikaalin mallin: Työntekijöille päätösvalta omiin palkkoihin ja palkkatiedot avoimiksi. Artikkel. *Talouselämä*. <https://www.talouselama.fi/uutiset/analyysiyhtio-inderes-otti-kayttoon-radikaalin-mallin-tyontekijoille-paatosvalta-omiin-palkkoihin-ja-palkkatiedot-avoimiksi/bd856571-9335-4669-a51e-58284eb709d8>. Luettu 18.9.2019.

Vroom, Victor 1964. *Work and Motivation*. Wiley. New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Armstrong, Michael 2007. *A handbook of employee reward management and practice*. 2. painos. Kogan Page. London.

Yhdenvertaisuuslaki 31.12.2014/1325