

Palkitsemisen kehittäminen

Case: Äänekosken kaupunki

Heidi Kovanen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (YAMK), yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-
ohjelma

Tekijä(t) Kovanen, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palkitsemisen kehittäminen Case: Äänekosken kaupunki		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Äänekosken kaupunki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia strategista palkitsemista ja palkitsemista johtamisen välineenä. Tarkoituksena oli laatia kehittämis ehdotus palkitsemisen uudistamiseksi kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin, millaisia palkitsemisen muotoja henkilöstö pitää hyvinä ja mitä uusia palkitsemistapoja henkilöstö toivoi otettavan käyttöön. Kehittämistyössä tuli huomioida organisaation strategia ja tulokortin tavoitteet.</p> <p>Tutkimus toteutettiin pääosin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruu tapahtui sähköisen henkilöstökyselyn avulla niin sanottuna survey-tutkimuksena. Kysely sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kysely julkaistiin intranetissä, ja se oli avoin koko henkilöstölle. Vastausprosentiksi muodostui 25,3 %. Koska tutkimuksen pyrkimyksenä oli selvittää henkilöstön mielipiteitä palkitsemisesta ja tehtiin kokonaistutkimuksena, kvantitatiivinen ote ja survey-tutkimus soveltuivat hyvin menetelmäksi tutkimusaiheeseen ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen.</p> <p>Kyselytutkimuksesta saadut vastaukset esiteltiin kohdeorganisaatiolle. Tulosten perusteella tehtiin ehdotus palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseksi.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palkitsemista kannattaa käsitellä kokonaisuutena. Palkitsemisen tavoitteiden tulee olla linjassa strategian kanssa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on kriteereiltään selkeä. Se mahdollistaa järjestelmän yhdenmukaisen soveltamisen, joka lisää puolestaan oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen tunnetta. Vaikka rahallisella palkitsemisella on merkitystä, ovat aineettomat palkitsemisen elementit vähintään yhtä tärkeitä. Palkitseminen on merkittävä johtamisen väline.</p>		
Avainsanat (asiasanat) henkilöstöjohtaminen, palkitseminen, motivaatio, työhyvinvointi, palkitsemisjärjestelmä, strategia		
<p>Muut tiedot</p> <p>Liitteet 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 31.5.2025.</p>		

Author(s) Kovanen, Heidi	Type of publication Master's thesis	Date May 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 65	Permission for web publication: x
Title of publication Developing of Rewarding System Case: Äänekoski		
Degree programme Entrepreneurship & Business Competence Master Degree Programme		
Supervisor(s) Kalliomaa, Sami		
Assigned by The City of Äänekoski		
Abstract <p>The aim of the Master's thesis was to examine strategic rewarding and rewarding as a management tool. The purpose was to prepare a development proposal for a reward system in the target organization. The study examined the forms of rewarding that employees considered relevant and what new forms they hoped would be introduced. The development work had to consider the organization's strategy and the goals of the scorecard.</p> <p>The study had a quantitative research approach. The data was collected by using a survey that included both structured and open questions. The survey was published on the intranet and was open to all staff. The response rate was 25.3 %. As the aim of the study was to examine the opinions of the personnel about rewarding and as the survey was for the whole staff, the quantitative approach and a survey study were justified and well suited as a method for solving the research problem and achieving the aims of this study.</p> <p>The results of the survey were presented to the target organization. Based on the results, a proposal was made for developing the reward system in target organization.</p> <p>In conclusion, the goals of rewarding should be in line with the strategy. A well-functioning reward system has clear criteria. This allows for a uniform application of the system, which in turn increases the sense of fairness and appreciation. While monetary reward is important, intangible elements of reward are at least equally important. Rewarding is an important management tool.</p>		
Keywords/tags (subjects) human resource management, rewarding, motivation, well-being at work, reward system, strategy		
Miscellaneous Appendix 4 and 5 are confidential which have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 31.5.2025.		

Sisältö

1	Tavoitteena toimiva palkitseminen	3
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma.....	4
1.2	Tutkimuksen rajausta ja keskeiset käsitteet.....	5
2	Palkitsemisen kokonaisuus ja kehittäminen	8
2.1	Aineeton, aineellinen ja aiheellinen palkitseminen	11
2.1.1	Aineeton palkitseminen.....	12
2.1.2	Aineellinen palkitseminen	16
2.2	Palkitsemisen yhteys motivaatioon ja työhyvinvointiin.....	22
2.3	Palkitseminen työntekijän näkökulmasta	26
2.4	Palkitseminen johtamisen välineenä	28
2.4.1	Palkitseminen osana henkilöstöjohtamista.....	29
2.4.2	Balanced Scorecard osana johtamisjärjestelmää.....	30
2.4.3	Strateginen palkitseminen.....	32
2.5	Palkitsemiseen liittyvät haasteet	35
2.6	Palkitsemisen erityispiirteet kunta-alalla	36
2.7	Palkitsemismenetelmien arviointi ja kehittäminen	38
2.8	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	41
3	Tutkimuksen toteutus.....	46
3.1	Tutkimusprosessin kulku	46
3.2	Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja analysointi.....	47
3.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	51
4	Tutkimustulokset (salassa pidettävä)	54
5	Johtopäätökset ja pohdinta (salassa pidettävä).....	54
	Lähteet	55
	Liitteet.....	61
	Liite 1. Kokonaispalkitsemisprosessi	61
	Liite 2. Palkitsemisstrategian luomisen aputaulukko	62
	Liite 3. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen arviointikehikko	63

Liite 4. (salassa pidettävä)	64
------------------------------------	----

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus.	9
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuuden suomalainen malli.	12
Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. .	27
Kuvio 4. Strategiatyön keskeiset vaiheet mukailten Kaplan & Norton.	31
Kuvio 5. Strateginen palkitseminen käytännössä Armstrongin ja Brownin (2006) mukaan.	33
Kuvio 6. Palkitsemisen yhteensopivuus Lawlerin mukaan.	34
Kuvio 7. Palkitsemisen kokonaisuus KVTES- ja OVTES palkkausjärjestelmissä. ..	37
Kuvio 8. Suorituksen parantamisen donitsi.	39
Kuvio 9. Kehitysprosessi työterveyslaitoksen mukaan.	40
Kuvio 10. Palkitsemisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät kunta-alalla.	43
Kuvio 11. Teoreettinen viitekehys	45

Taulukot

Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä.	10
Taulukko 2. Tyypillisiä palkkaperusteita ja palkanosia Suomessa mukailten Hakonen ym.	18
Taulukko 3. Organisaatioon liittyvät työhyvinvointitekijät Kauhasen mukaan ...	24
Taulukko 4. Työtyytyväisyyden osatekijöitä Tortian (2008) tutkimuksessa.	25
Taulukko 5. Palkitsemisen vaikutuksia mukailten Rantamäki, ym.	28

1 Tavoitteena toimiva palkitseminen

Yksi henkilöstöjohtamisen tavoitteista on työntekijöiden hyvinvoinnin lisääminen. Viitala ja Lehto (2014, 136) jaottelevat kunnassa toteutettavan henkilöstöjohtamisen kahteen eri lähestymistapaan, kovaan (hard) ja pehmeään (soft). Ensin mainitussa mallissa henkilöstö nähdään resurssina ja tuotannollisena tekijänä, ja siinä henkilöstöjohtamisen suuntaus on rationaalinen. Tehokkuus- ja kustannusnäkökulma korostuvat. Soft-ajattelu painottuu puolestaan henkilöstöresurssien inhimilliseen puoleen, sitouttamiseen ja kehittämiseen. Taustalla on näkemys, jonka mukaan vain osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät voivat taata organisaatiolle kilpailuetua. Tämän ajatussuunnan mukaan henkilöstö ymmärretään kustannustekijän sijaan pääomaeränä.

Palkitseminen on osa henkilöstöjohtamista, ja se on merkittävä johtamisen työväline. Palkitsemisen avulla voidaan osoittaa arvostusta, motivoida ja kannustaa, sitouttaa osaavaa ammattitaitoista henkilöstöä sekä lisätä työhyvinvointia. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista tekijöistä. Molemmilla on tärkeä rooli palkitsemisen kokonaisuudessa.

Palkitsemisen toimivuuden näkökulmasta on keskeistä, että palkitsemista käsitellään kokonaisuutena. Hajanaisessa palkitsemisjärjestelmässä jää huomiotta se, tukevatko yksittäiset palkitsemistavat toisiaan. Erillisistä osista rakentuneessa mallissa myös suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus helposti unohtuvat. Siksi on tärkeää löytää tasapaino erilaisten palkitsemistapojen käytössä.

Palkitseminen on aiheena ajankohtainen. Kunta-alan henkilöstö ikääntyy, ja eläkkeelle siirtyvien työntekijöiden määrä kasvaa edelleen lähivuosina. Kilpailu osaavista ja motivoituneista ammattilaisista kiristyy. Työvoiman saatavuus vaihtelee suuresti eri alojen välillä. Kuntasektorilla on ollut jo nyt merkittäviä haasteita löytää riittävästi tekijöitä muun muassa sosiaali- ja terveydenhuollon ammatteihin. Valintatilanteessa työn sisältö ja työpaikan houkuttelevuus ovat usein ratkaisevassa roolissa. Tässä yhteydessä ei sovi unohtaa myöskään jo työsuhteessa olevaa henkilöstöä, sen tyytyväisyyttä ja sitouttamista työhön ja työyhteisöön.

Ajankohtaisuuden ohella palkitseminen on tutkimusaiheena myös kiinnostava. Aiheesta on lukuisia aiempia tutkimuksia. Lähestymistavat vaihtelevat. Esimerkiksi Handolin (2018) on tutkinut aineetonta palkitsemista työntekijän näkökulmasta. Alaräisänen (2014) väitöstutkimus käsittelee palkitsemisen todellisuutta suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Seitovirran (2018) tutkimus keskittyy sairaanhoitajien palkitsemiseen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Hakosen (2012) tutkimus kuvaa ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitystä reflektioteorian näkökulmasta. Hulkko-Nyman (2016) on puolestaan tutkinut tulospalkkiojärjestelmän vaikutuksia yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa. Palkitsemisesta on tehty viime vuosina edellä mainittujen väitöskirjojen lisäksi useita yliopiston pro gradu -tutkimuksia sekä ylempään ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä.

Toimiva palkitsemisjärjestelmä on monen tekijän summa. Haasteellista on se, että sama palkitsemisjärjestelmä voidaan kokea organisaation sisällä usealla eri tavalla. Työntekijät ovat yksilöitä, joilla on kullakin omat toiveet ja odotukset palkitsemiselle. Myös suhtautuminen työhön on erilaista. Lisäksi palkitsemisjärjestelmän tulisi toimia niiden tavoitteiden suuntaisesti, joita organisaatio on toiminnalle asettanut.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia kehittämis ehdotus palkitsemisen uudistamiseksi kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteen pohjalta haetaan vastausta seuraavaan päätutkimuskysymykseen: *Millaiseksi muodostuu uusi palkitsemisen kokonaisuus?*

Tutkimuksessa selvitetään, millaisia palkitsemisen muotoja henkilöstö pitää merkityksellisinä ja mitä uusia palkitsemistapoja toivotaan otettavan käyttöön. Kehittämistyön tuotoksen tulee olla yhteensopiva organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Päätutkimuskysymystä tuetaan seuraavilla alatutkimuskysymyksillä: *Millaiset ovat tärkeimmät nykyiset palkitsemismuodot? Millaisia palkitsemisen muotoja toivotaan sisällytettävän uuteen palkitsemisen kokonaisuuteen? Miten tärkeänä pidetään aineettomia palkitsemisen muotoja? Miten palkitsemista toivotaan kehitettävän?*

1.2 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimuksen toimeksiantajana on Äänekosken kaupunki. Tutkimusta ei ole rajattu tiettyyn toimialaan tai henkilöstöryhmään, vaan tuotos laaditaan koko henkilöstöä varten. Palkitsemista käsitellään kokonaisuutena, mutta kuitenkin niin, että palkitsemistapojen pääpaino on kuntaorganisaatioon soveltuviissa palkitsemisen elementeissä. Sen, mitä palkitsemisella tavoitellaan organisaation näkökulmasta, määrittävät kaupungin strategiaan kirjatut tavoitteet. Henkilöstön odotuksia on selvitetty kyselyn avulla.

Työn tuotoksena syntyvän kehittämis ehdotuksen tulisi olla sellainen, että se soveltuu käytettäväksi koko kohdeorganisaatiossa, sen kaikilla toimialoilla ja kaikilla henkilöstöryhmillä. Siksi tutkimukseen liittyvä henkilöstökysely on toteutettu siten, että siihen ovat voineet vastata kaikki halukkaat. Organisaation strategiset tavoitteet on määriteltävä tulokortilla. Nämä tavoitteet kuvaavat samalla niitä päämääriä, joita palkitsemisen kokonaisuudella pyritään saavuttamaan yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ovat henkilöstöjohtaminen, palkitseminen, motivaatio, työhyvinvointi, palkitsemisjärjestelmä ja strategia. Henkilöstöjohtamisella vaikutetaan työntekijöiden hyvinvointiin ja motivaatioon. Palkitseminen on tapaa viedä toimintaa strategian mukaiseen suuntaan ja lisätä työhyvinvointia ja motivaatiota. Palkitsemisjärjestelmä sisältää puolestaan ne keinot, joilla palkitsemista toteutetaan.

Henkilöstöjohtaminen on jaettu perinteisesti kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Human Resource Management, HRM), työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations, IR) ja johtajuuteen (Leadership). Käytännön johtamistyössä nämä osa-alueet sulautuvat yhteen, joten niitä on vaikeaa erottaa toisistaan. Hyvä henkilöstöjohtaminen vie kohti asetettua visiota. Pitkän aikavälin linjaukset toteutetaan henkilöstöstrategian mukaisesti, joka on samassa linjassa organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Strategia konkretisoituu henkilöstöpolitiikan kautta. (Viitala 2003, 12 – 13.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstöressurssien säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitämiseen. Työelämän suhteiden hoitamiseen kuuluu puolestaan työnantajan ja henkilöstön välisistä suhteista huolehtiminen. Sen osa-alueita ovat virka- ja työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, erimielisyyksien käsittely sekä paikallinen sopiminen työnantajan ja työntekijäpuolen välillä. Johtajuus on johtamisen ja esimiestyön inhimillinen ulottuvuus. Asiat saadaan toteutumaan henkilöstön välityksellä, joten ihmisten johtaminen tapahtuu yksilö-, ryhmä- tai yksikkötasolla. Johtamisella on paljon erilaisia ulottuvuuksia. Esimiehet rohkaisevat ja kannustavat henkilöstöään, motivoivat, innostavat, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, opastavat, tukevat eteenpäin ja määrittelevät tavoitteita. Kaikki nämä arjen esimiestyössä ilmenevät henkilöstöjohtamisen toimet vievät organisaation toimintaa strategian osoittamaan suuntaan. (Viitala 2003, 14.)

Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Kyseessä on erilaisten menetelmien kokonaisuus. Valittujen elementtien kautta työnantaja kompensoi työntekijälle työhön käytetyn ajan, osaamisen ja muun työntekijältä tulleen panoksen, jonka työnantaja saa käyttöönsä. Palkitseminen on myös johtamisen väline. Sen avulla viestitään halusta toiminnasta, tuetaan organisaation strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. (Nylander & Hakonen 2015, 11.)

Motivaatio on psyykinen tila, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja innostusta toimimaan omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan tehokkuutta määrittää motivaation voimakkuus. Mitä motivoituneempi yksilö on, sitä sinnikkäämmin hän toimii yltääkseen tavoitteisiinsa. Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja suorituksen laatuun. Sillä on vaikutus myös esimerkiksi ammatinvalintaan ja työstä suoriutumiseen. (Sinokki 2016, 60 – 61.)

Motivoiva johtaminen ja hyvät esimiestyön käytänteet tuottavat myönteistä tulosta, lisäävät työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä sekä kannustavat ja innostavat uu-

den oppimiseen. Esimiehen on osattava asettaa tavoitteita, jotka auttavat organisaatiota kehittymään. Tarve yksilölliselle motivoinnille lisääntyy, kun uudet sukupolvet siirtyvät työelämään. (Mayor & Risku 2015, 21, 24.)

Työhyvinvointi on Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Hyvinvoivat työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys organisaation tulospäätteisiin, kuten tuottavuuteen, tulokseen, asiakastytytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. (Työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja toisinpäin; hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen on laadukasta työhyvinvoinnin johtamista. Työhyvinvointiin liitettynä henkilöstöjohtaminen on organisaation inhimillisten toimintajärjestelmien eli tietojen, taitojen, emootioiden, motivaation ja sosiaalisten voimavarojen jatkuvaa ja pitkäjänteistä hallintaa. Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille. (Juuti & Vuorela 2002, 7; Vesterinen 2009, 274.)

Palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa yksittäistä palkitsemistapaa sekä siihen liittyviä prosesseja: toteuttamista ja kehittämistä. Kyse on siitä, miten palkitsemistapa alun perin suunnitellaan, miten sitä arvioidaan ja parannetaan, miten uusi järjestelmä otetaan käyttöön ja miten uutta järjestelmää lopulta käytetään. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 287.)

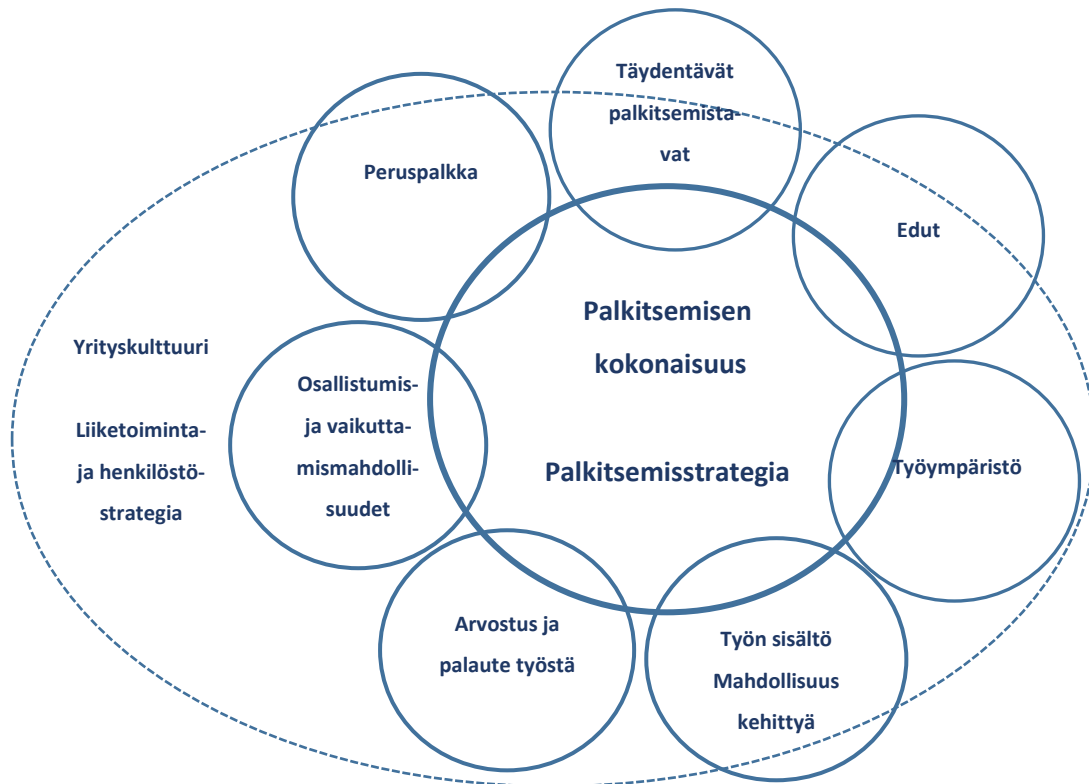
Toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen vaatii perehtyneisyyttä organisaation toimintaan ja kehitystarpeisiin. Palkitsemisjärjestelmä tulisi laatia siten, että henkilöstö, esimiehet ja johto voisivat nähdä palkitsemisen kautta organisaation strategiasta johdetut menestystekijät ja ymmärtää, miten ne saavutetaan. Hyvä palkitsemisjärjestelmä rakentuu organisaation sisäisestä kehittämisestä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 131.)

Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka. Tämän strategiamääritelmän on luonut suomalainen strategiatutkija, professori Juha Näsi. Kyseessä on yksi lukuisista määritelmistä, joita strategiasta on annettu. Strategiaprosessi sisältää pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla pyritään saavuttamaan visiossa täsmennetyt tavoitteet. Strategia on siis ohje siitä, miten tulisi toimia. Samalla se on myös organisaation julkinen linjaus niistä toimituksista, joilla aiotaan saavuttaa asetetut tavoitteet. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25 - 27.)

Strategiakartta on tapa jäsentää strategia ymmärrettävämpään muotoon. Strategiakartta liitetään keskeisesti Balanced Scorecardin taustaksi, jonka yhtenä päätavoitteena on liittää yrityksen strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja mittarit loogisiksi syy-yhteyshetjuiksi. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 53.) Kaplan & Nortonin (2004, 54) mukaan strategia ei ole erillinen johtamisprosessi, vaan yksi prosessin vaihe, jossa organisaation visio ja missio muunnetaan työntekijöiden tekemäksi työksi.

2 Palkitsemisen kokonaisuus ja kehittäminen

Yksi maailman suurimmista palkitsemisammattilaisten yhdistyksistä (WorldatWork) määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiksi palkan, erilaiset edut, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen, työstä suoriutumisen ja sen huomioimisen sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. Suomalaisiin olosuhteisiin kehitetyssä mallissa (kuvio 1) palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat myös työympäristö, työn sisältö, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä arvostus ja palaute. Kun organisaation strategia, yrityskulttuuri ja palkitsemisen kokonaisuus ovat keskenään linjassa, heijastuu se myönteisesti organisaation tulokseen vaikuttaen myös henkilöstön sitoutumiseen ja innostukseen työtään kohtaan. (WorldatWork Total Rewards Model n.d, 6; Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23.)

Työntekijä antaa työpaikalleen työpanoksen ja saa siitä vastineen. Tämä vaihtosuhte on myös yksi palkitsemisen määritelmistä. Saatu vastine voi koostua erilaisista tekijöistä, joista osa on taloudellisia. Keskeistä on, että molempien osapuolten tulisi hyötyä tästä vaihtosuhteesta ja järjestelmän tulisi vastata osapuolten odotuksiin. Suoritusten ja osaamisen johtamisen kautta organisaatio viestii työntekijälle, millaisia tuloksia ja toimia palkitsemisen vastineeksi tavoitellaan. (Hakonen 2009, 215; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15.)

Vaihtosuhteeseen liittyy psykologisen sopimuksen käsite. Tämä kirjoittamaton sopimus sisältää työntekijän ja työnantajan välisiä odotuksia ja velvollisuuksia toisiaan kohtaan. Kun työntekijä kokee sopimuksen olevan kunnossa, hän on motivoitunut toimimaan tavoitteiden mukaisesti ja myös kehittämään työtään. Kaikki ne asiat,

jotka työntekijä kokee itselleen palkitsevina, voidaan nähdä palkitsemisena. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 16) ovat jaotelleet teoksessaan Onnistu palkitsemisessa palkitsemisen kokonaisuuden neljään ryhmään, jotka on esitetty alla olevassa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

Ensimmäiseen ryhmään, työ ja tapa toimia, kuuluvat työn sisältö, työpaikan käytännöt ja esimiestyö. Palkitsevuuden kokemusta lisäävät luottamuksen, turvallisuuden ja arvostuksen tunne. Toisen ryhmän muodostavat kasvu ja kehittyminen. Tämä kokonaisuus sisältää osaamisen kehittämiseen ja etenemismahdollisuuksiin liittyvät elementit. Kehityskeskustelut ovat yleisimmin käytetty työväline organisaation osaamistarpeiden ja työntekijän kehittymis- ja kasvun yhteensovittamiseksi. Kolmantena mainitut henkilöstöedut voidaan jakaa aineellisiin tai aineettomiin etuihin, joita ovat esimerkiksi työaikajoustot, laadukkaat työvälineet ja olosuhteet tai harrastusten tukeminen. Neljäntenä mainittu rahallinen palkitseminen koostuu rahapalkasta ja mahdollisista palkkioista. (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 16 - 18.)

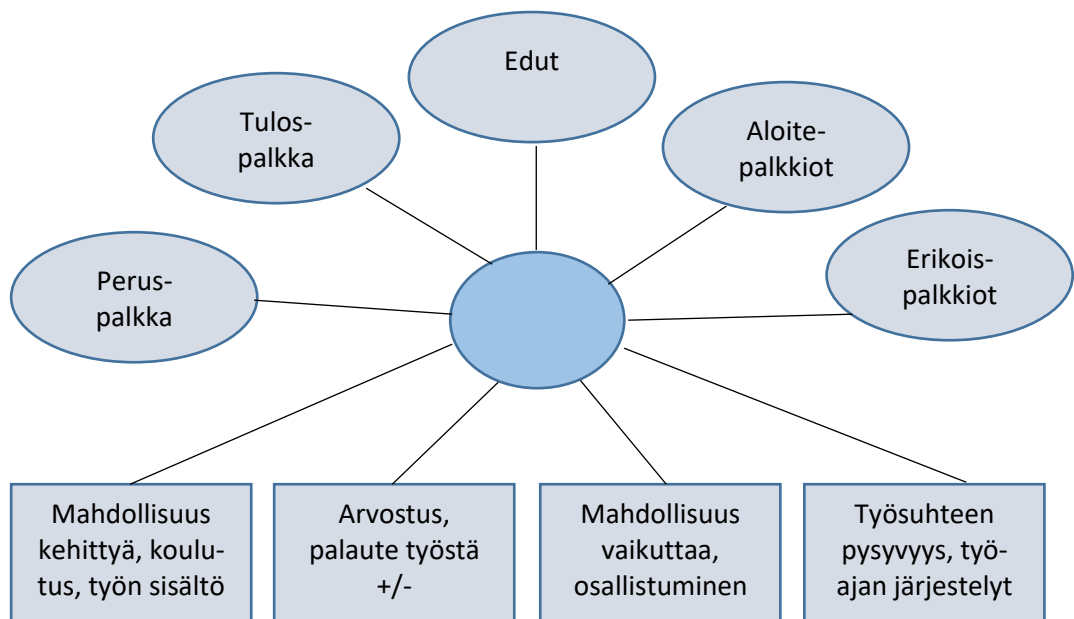
Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan perinteisesti kahteen osaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Parhaimmillaan tämä kaksikko muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden, jonka sisällön kukin organisaatio määrittelee omista lähtökohdistaan. Palkitsemisen tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa ja samalla houkutella, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja ammattilaiset työpaikkaan. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21 - 22.)

Kauhasen (2012b, 107) mukaan palkitsemisena voidaan pitää johtamisen näkökulmasta kaikkia niitä asioita, joita työnantajalla on tarjota henkilöstölleen ja joita työntekijät pitävät palkitsevina. Perinteisesti palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia taloudellisia etuja. Organisaation johtamisen kannalta vaikuttaa kuitenkin siltä, että motivoivimmat ja tulokselliset palkitsemisen keinot löytyvät aineettomista palkitsemisen tavoista.

2.1 Aineeton, aineellinen ja aiheellinen palkitseminen

Palkitseminen voi olla joko aineetonta tai aineellista. Alaräisänen (2014, 30) mainitsee väitöskirjassaan Palkitseminen työelämässä myös käsitteen aiheellinen palkitseminen. Bassin ja Riggion (2006) mukaan aiheellisen palkitsemisen lähtökohtana on vastavuoroisuus. Siinä työsuorituksen ja muiden työntekijän antamien panosten sekä palkkioiden välinen vaihtosuhde ja sopimukset perustuvat vuorovaikutukseen. Tarkoituksenmukaisen palkitsemisen avulla työntekijöitä motivoidaan ja aktivoidaan erityisesti korkeatasoiseen kehittymiseen ja suorituksen parantamiseen. Aiheellinen palkitseminen merkitsee johtajuuden näkökulmasta sitä, että esimies asettaa tai valitsee työntekijöiden kanssa yksimielisesti kriteerit sille, mistä henkilöstöä palkitaan. Sen jälkeen johtaja määrittelee yksityiskohtaisesti käytettävissä olevat palkkiot tilanteeseen, jossa sovitut suoritustavoitteet on saavutettu. Materiaaliseen palkitsemiseen liittyy transaktionaalinen johtajuus. Silloin johtaja vaikuttaa työntekijöiden toimintaan palkitsemalla heitä hyvistä suorituksista ja rankaisemalla huonoista. Painopiste on valvonnassa ja ulkoisissa motivaatiotekijöissä. Työntekijöiden asenteisiin, tunteisiin ja sitä kautta toimintaan vaikuttaminen myönteisen palautteen ja kiitoksen antamisen tai huomion osoittamisen välityksellä voidaan tulkita transformaationaaliseksi johtamiseksi. Tällöin johtajuus painottuu henkilökohtaiseen, kannustavaan, sisäsyntyistä motivaatiota ruokkivaan toimintaan. (Perhman 2011, 120 – 121; Lehto 2009, 6.)

Kuviossa 2 on kuvattu palkitsemisen kokonaisuuden suomalainen malli, joka on kehitetty alun perin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin. Kuvattu malli on haluttu pitää yksinkertaisena. Se on tarkoitettu käytettäväksi myös johtamisen välineenä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 36.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuuden suomalainen malli. (mts. 2014, 36.)

Palkitsemisen kokonaisuus kertoo organisaatiolle ne asiat, joita sen tulisi järjestää henkilöstölleen. Kukin työnantaja valitsee käytettäväksi ne tavat ja menetelmät, jotka auttavat sitä parhaiten kohti organisaation tavoitteita. Palkitsemistapoja ja etuuksia voi olla määritelty myös virka- ja työehtosopimuksen tai lainsäädännön kautta. (Hakonen 2009, 217.)

2.1.1 Aineeton palkitseminen

Kauhanen (2012b) jakaa aineettoman palkitsemisen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin kuuluvat haasteellinen ja mielenkiintoinen työtehtävä, kehittymismahdollisuudet, työaikajärjestelyjen soveltamiskäytännöt sekä niin sanotut kasvupolut. Henkilöstön pysyvyyden näkökulmasta on pidetty tärkeänä, että työntekijöille on tarjota saman työnantajan palveluksessa mahdollisuus vaihtaa uusiin työtehtäviin. Vaikka työntekijän siirtyminen työyksiköstä toiseen voi heikentää tilapäisestä lähtötiimin suoriutumista, parantaa se toisaalta koko organisaation suorituskykyä ja menestymistä. Samalla varmistetaan parhaiden osaajien pysyminen organisaatiossa, sillä kasvupolkujen puuttuminen on yksi merkittävä syy siihen, että työntekijät vaihtavat työpaikkaa. On laskettu, että suorittavan tason työssä yhden poislähdön kustannus vastaa ao. työntekijän 3-6 kuukauden palkkaa. Asiantuntijatyössä kyseessä

on jo 1-2 vuoden palkkaa vastaava summa. Henkilöstön vaihtuvuudella voi siis olla merkittävät taloudelliset vaikutukset organisaatiolle. (Mts. 107 – 109.)

Näkökulma sosiaalisista palkkioista perustuu yksilön haluun kuulua johonkin ryhmään ja saada tyydytetyksi sosiaalisia tarpeitaan. Työyhteisössä näihin tarpeisiin vastaavat saatu palaute ja arvostus. Näkyvämpiä arvostuksen merkkejä ovat erilaiset status-symbolit, kuten ammattinimike, työpisteen ja -välineiden varustustaso, työasusteet, työaikajärjestelyt (esimerkiksi etätömahdollisuus), työhön sisältyvät luontoisedut (muun muassa puhelin- tai autoetu) sekä ohjelmistojen käyttöoikeuksien laajuus. Se, miten tärkeinä kukin työntekijä pitää edellä mainittuja työn arvoaseman merkkejä, vaihtelee eri yksilöiden välillä merkittävästi. Monelle työntekijälle olennaisinta on pelkkä työn sujuvuus ja se, että työnteon edellytykset ovat yleisesti kunnossa. (Mts. 111 - 112.)

Kristiina Aaltonen (2008) on tutkinut työntekijätaitoja it-alalla. Tutkimuksen lopputuloksena todettiin, että suurin motivaatiotekijä työssä on oman työn tarkoitus ja merkitys. Työntekijä itse vastaa omasta kehittymisestään, motivaatiosta, työkunnosta, hyvinvoinnista, asenteista ja kommunikoinnista. Esimies ja organisaatio tarjoavat olosuhteet ja puitteet työskentelylle. Tutkimus osoitti, että työntekijän ikääntyessä työn tarkoitus ja merkitys korostuvat entisestään. (Aaltonen & Lindroos 2012, 29 – 30.) Tämä on tärkeä havainto muun muassa työurien pidentämisen näkökulmasta.

Danishin (2010, 164) tekemässä tutkimuksessa arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden kokemukset näyttäytyivät selkeästi sellaisina tekijöinä, jotka motivoivat työntekijöitä. Myös osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet koettiin erittäin merkityksellisinä. Aineettoman palkitsemisen osalta tutkimuksessa korostui lisäksi työn mielekkyyden yhteys työntekijän motivaatioon.

Mielenkiintoiset työtehtävät ja kehittymismahdollisuudet

Mielenkiintoiset työtehtävät ja mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan voivat olla organisaation kilpailuvaltteja, joilla erotutaan myönteisesti muista työnantajista. Ke-

hittymistä voi tapahtua oman työtehtävän muutoksen tai uuteen työtehtävään siirtymisen myötä. Osaaminen koostuu yksilön ja koko työyhteisön tiedoista, taidosta, kokemuksesta ja kontakteista. Tärkeimmät tekijät kehittymisen näkökulmasta ovat asenne, käyttäytyminen ja motivaatio. Työstä ja työsuorituksesta saatu arvostus tukee yksilön kehittymistä. Osaamisen kehittäminen ja hyödyntäminen voivat olla myös palkitsemisen perusteena. (Jabe 2006, 126; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 78 - 79.)

Handolin (2013) selvitti väitöstutkimuksessaan kahden erilaisen asiantuntijaryhmän, tutkijoiden ja upseerien, palkitsevuuskokemuksia. Tutkimusaineistojen perusteella mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen koettiin palkitsevaksi. Upseerin tehtävälle on tyypillistä usein toistuvat tehtävänmuutokset. Ne edellyttävät työntekijää kehittämään omaa ammatillista osaamistaan. Tutkimuksen johtopäätöksenä oli tähän perustuen, että tiheät tehtävänmuutokset ovat lähtökohtaisesti palkitsevia. Upseerien näkemys oli, että urakehitys loi edellytykset systemaattiselle oman osaamisen kehittämiselle ja toisaalta kasvupolku mahdollisti olemassa olevan osaamisen täysipainoisen hyödyntämisen. Tutkijoiden kohdalla tehtävät eivät lähtökohtaisesti muutu niin usein kuin upseereilla. Sen sijaan tehtäväkenttä voi laajentua ja tulla vähitellen syvemmäksi. Yhteistä näille asiantuntijaryhmille oli työssä tai sen toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset, joista aiheutuu vaatimus osaamisen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Mts. 134.) Toisaalta organisaatioiden välillä on olemassa merkittävää eroa siinä, kuinka laajasti ne tukevat henkilöstönsä kasvupolkuja eli joustavaa siirtymistä tehtävästä tai yksiköstä toiseen. Tutkimusten mukaan yksilön kiinnostus työtehtävien vaihtamiseen tai muuttamiseen lisääntyy keskimäärin neljän vuoden välein. Mielenkiinnon ylläpitämiseksi muutokset työtehtävissä olisivat hyväksi sekä työntekijälle että organisaatiolle. (Kauhanen 2012a, 136, 138).

Työaikajärjestelyt

Työaikajärjestelyjä ovat muun muassa osa-aikatyö, liukuva työaika, joustotyöaika, työvuoroluettelot ja niiden autonominen suunnittelu sekä etätyömahdollisuus, jossa myös työn tekemisen paikka vaihtuu työpaikalta esimerkiksi kotiin tai vapaa-ajan

asunnolle. Joustotyöaika tuli mahdolliseksi vuoden 2020 alusta, jolloin uusi työaikalaki astui voimaan. Joustotyöajassa vähintään puolet työajasta on sellaista, jonka sijoittelusta ja työntekopaikasta työntekijä voi itsenäisesti päättää. Kokonaisuudessaan työaikajärjestelyjen merkitys palkitsemisen elementtinä on sekä työntekijälle että työnantajalle erittäin suuri. Kyseessä on työ- ja vapaa-aikojen pituus ja sijoittuminen sekä toisaalta organisaation kyky huolehtia palvelutoiminnan sujumisesta. Parhaat työaikatarkaisut sovittavat yhteen sekä työnantajan että työntekijän tarpeet. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 211 – 212; L 872/2019, 13 §.)

Työntekijät arvostavat työaikajoustoja. Tämän vuoksi niitä käytetäänkin varsin laajasti palkitsemisen keinona. Työaikajoustoille on ominaista, että niiden käyttö nojaa luottamukseen. Jotta palkitsemisen yhteydessä voidaan puhua työaikajoustoista, tulee joustamisen lähteä työntekijän tarpeesta. (Alaräisänen 2014, 113.)

Osaamisen varmistaminen

Ammatillisen osaamisen kehittäminen voi olla kaksijakoinen asia. Toisille se merkitsee mahdollisuutta kouluttautua työaikana tai vapaa-ajalla, kun taas toisille se tarkoittaa kehittymistä työssä ja samalla uuden oppimista. Erilaiset ammattitutkinnot ja oppisopimuskoulutus tarjoavat hyvät mahdollisuudet kehittyä työsuhteen aikana. (Kauhanen 2015, 122.)

Työnantaja voi tukea henkilöstöä ammatillisen osaamisen kehittämisessä monella eri tavalla. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi palkallinen koulutusvapaa, työaikajoustot, kurssimaksujen maksaminen tai oppimateriaalin kustannuksiin osallistuminen. Täydennyskoulutuksen tukeminen on pääsääntöisesti verovapaata, mutta jatkokoulutus voidaan tulkita veronalaiseksi eduksi. Käytännössä etuuden verotuksen määrittäminen voi olla organisaation sisällä haasteellista. Tarvittaessa asiaan voi pyytää verohallinnolta ennakkopäätöksen. (Mts. 123.) Muita osaamisen varmistamisen keinoja ovat muun muassa työkierrot ja sisäiset sijaisuudet sekä työn rikastaminen tai tehtäväkuvan laajentaminen. Näillä toimintatavoilla laajennetaan sekä osaamista että henkilöstön käytettävyyttä erilaisiin tehtäviin. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 34.)

Palaute ja arvostus

Työn merkityksellisyyden ohella työntekijät odottavat palautetta suoriutumisestaan. Palaute kuvastaa välittämistä ja henkilökohtaista arvostamista, jota yksilöt tarvitsevat itseluottamuksen ja suoriutumisen tunteen kasvattamiseksi. Myönteinen palaute lisää voimavaroja myös henkilökohtaiseen kehittymiseen, sillä palautteen avulla työntekijän on helpompi tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehityskohteitaan. Palautteen olisi hyvä perustua työntekijän auttamiseen ja edistymisen tukemiseen. Myös oikea-aikaisuus on tärkeää. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan edistää erinomaisen työsuoritusten ja innovaatioiden syntymistä, työntekijän työhön sitoutumista ja työhyvinvoinnin kasvua. Kehityskeskusteluiden ohella työyhteisön palaverit ovat työväline, jolla voidaan lisätä vuorovaikutteisuutta ja luottamusta työpaikalla. Työkousten myötä työntekijät saavat myös mahdollisuuden omien näkemysten esiintuomiseen. (Aarnikoivu 2016, 13; 44 - 45; Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 205 – 206; Meretniemi 2012, 107.)

Laadukkaaseen esimiestyöhön kuuluu palautteen antaminen. Palaute voi koskea työntekijän onnistumisia tai olla luonteeltaan niin sanottua korjaavaa palautetta. Palautteen tulisi käsitellä sekä toiminnan tuloksia että varsinaista toimintaa. Painopiste on heikon suoriutumisen ja epäonnistumisten sijaan onnistumisissa. Perussääntönä on, että työntekijän tulisi saada määrällisesti enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta. Myönteisyys voidaan hyödyntää myös toimintatapojen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2013, 165; Whitmore 2009, 125.)

2.1.2 Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat palkkaus ja sen eri osat, luontoisedut, tulospalkkiot, henkilöstörahasot sekä erilaiset muut henkilöstöetuudet. Työnantaja voi tarjota verovapaita etuuksia joko koko henkilöstölle tai sen osalle. Tällainen etuus voi olla käytännössä esimerkiksi sairauskulu- tai vapaa-ajanvakuutus, sairaan lapsen hoito tai lisäeläke. Harrastus- ja virkistystoiminnan tukemisen osalta etuudelle on määrätty verohallinnon taholta vuotuinen enimmäismäärä, jonka sisällä etuus tulkitaan verovapaaksi. (Kauhanen 2015, 127 – 132.)

Aineellista palkitsemista ovat välillisesti myös ne organisaation prosessit ja työntekijälle osoitetut konkreettiset palvelut, joihin sisältyy työnantajan resurssien sijoittamista palvelujen hankkimiseksi. Esimerkkejä tällaisista palkitsemisen muodoista ovat muun muassa henkilöstölle järjestetyt valmennusohjelmat, kollegamentorointi, työnohjaus, asiakastyytyväisyys- ja palautearviointit sekä 360 astetta arvioinnit. Tällainen toiminta ei kohdennu henkilöstöön päin suorina rahallisina palkkioina, mutta tulokset johtavat kiinteästi palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa tai vaihtoehtoisesti kyseinen palkitsemisen elementti on vaatinut organisaatiolta merkittävää taloudellista panostusta esimerkiksi henkilöstön osaamisen tai työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 39 – 40.)

Palkkausjärjestelmä

Palkka on konkreettinen vastine tehdystä työstä. Se voi koostua aikaan, suoritukseen ja tulokseen perustuvista palkanosista ja -lisistä. Toimiva ja selkeä palkkausjärjestelmä luo työntekijöille turvallisuuden tunnetta ja luottamusta siihen, että käytössä oleva järjestelmä kohtelee henkilöstöä oikeudenmukaisesti. Palkkauksen tulisi tukea myös organisaation kehittymistavoitteita ja strategiaa. Tehokas palkkapolitiikka turvaa työnantajan menestymisen työmarkkinoilla mahdollistaen hyvien työntekijöiden saamisen ja pysymisen organisaatiossa. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää, että palkkausjärjestelmä olisi myös joustava. Tämä vaihtelee kuitenkin merkittävästi eri alojen ja yritysten välillä. Palkitsemisen näkökulmasta palkkausjärjestelmän olisi hyvä olla ainakin siinä määrin joustava, että palkitsemismahdollisuuksia olisi käytettävissä useammin kuin esimerkiksi kerran vuodessa. (Viitala 2003, 272 – 273, 277.)

Oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi koettu palkkaus perustuu työn vaativuuteen, työntekijän pätevyyteen ja työn tuloksiin. Useimmat virka- ja työehtosopimukset on uudistettu tämän periaatteen mukaiseksi muutaman viime vuosikymmenen aikana. Tyypillisimpiä suomalaisessa työelämässä käytössä olevia palkkaperusteita ja palkanosia on esitetty taulukossa 2. Palkkausjärjestelmät voivat olla yrityksen omia, kaupallisten palveluntarjoajien tai virka- ja työehtosopimuksen määrittelemiä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 74 – 75.)

Taulukko 2. Tyypillisiä palkkaperusteita ja palkanosia Suomessa mukailen Hakonen ym. (2014)

Peruste	Palkanosat	
Tulos Organisaation, ryhmän ja/tai yksilön tulos	Tulosperusteinen palkanosa Mitä saadaan aikaan?	Tulospalkkiot Voittopalkkiot Urakka-, palkkio- ja provi- siopalkkojen muuttuva osa
Henkilö Yksilön ammatinhallinta ja pätevyys = osaaminen ja suoriutuminen tehtävässä	Henkilökohtainen palkanosa Miten tehdään? Kuka tekee?	Pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin perustuva palkanosa, henkilökohtainen palkanosa
Työ tai tehtävä Työn tai tehtävän vaativuus	Työ- tai tehtäväperusteinen palkanosa Mitä tehdään?	Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkanosa, työ- tai tehtäväkohtainen palkanosa

Osa työn vaativuuden arviointijärjestelmistä edellyttää tehtävän- ja työnkuvausten laatimista. Dokumentoitu tehtäväkuvaus antaa hyvän tuen työsuoritusten arvioinnille. Kaikki arviointijärjestelmät edellyttävät joko tehtäväkuvauksia tai arvioitavien tehtävien hyvää tuntemusta. Tehtäväkuvaukselle kirjataan vain ne keskeiset asiat, joilla on merkitystä tehtävän vaativuuden arvioinnin kannalta. Jos työt ovat samankaltaisia, riittää kyseiselle ammattinimikkeelle yksi yhteinen tehtäväkuvaus. Tehtäväkuvausten ajantasaisuutta ja yhteismitallisuutta parantaa se, että ne laatii esimies. Tämän jälkeen hän käy lomakkeen läpi keskustellen siitä työntekijän kanssa. Keskustelujen avulla varmistetaan, että tehtävän sisällöstä ja sen hoitamiseen liittyvistä odotuksista on yhteinen näkemys molemmilla osapuolilla. Työn vaativuuden arviointitapa voi perustua kokonaisarviointiin tai analyttiseen arviointiin. (Mts. 78 – 80.)

Luontoisedut

Työnantajat tarjoavat henkilöstölleen rahapalkan lisäksi luontoisetuja. Niiden käyttö perustuu siihen, että ne ovat taloudellisesti edullisia sekä työnantajalle että palkansaajalle. Kyseessä on käytännössä etuus, jota työntekijä tarvitsee ja käyttää. Verohallinto määrittelee osalle luontoiseduista vuotuiset kiinteät verotusarvot ja muiden luontoisetujen kohdalla verotusarvo määräytyy edun käyvän hinnan perusteella. Polkupyöräetu ja kodinhoitoetu ovat esimerkkejä luontoiseduista, joihin sovelletaan kiinteää verotusarvoa. Luontoisetuja käytettäessä on aina tarpeen arvioida, mitä etuutta voidaan tarjota kenellekin. Yleensä luontoisedut huomioidaan jollakin tavoin rahapalkan tason määrittämisessä. (Kauhanen 2015, 128 – 129.)

Verotuksessa luontoisedulla tarkoitetaan työnantajan muuna kuin rahana työstä suorittamaa vastiketta palkansaajalle. Luontoisetu on käytännössä työnantajan järjestämä ja kustantama hyödyke, joko tavara tai palvelu, joka luovutetaan palkansaajan käyttöön. Verohallinto antaa vuosittain päätöksen verovuonna toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista joidenkin luontoisetujen osalta. Päätös sisältää luontoisetujen verotusarvot kyseessä olevalle kalenterivuodelle. Vuosittaisella päätöksellä määritellyt luontoisetuja ovat ravintoetu, autoetu, puhelinetu, asuntoetu ja sähkön käyttöoikeus, autotallietu sekä täysihoidetu. Näistä yleisimpiä ovat kolme ensiksi mainittua. (VH/2075; VH/4439.)

Tulospalkkiot

Tulospalkkaus on ollut käytössä suomalaisessa palkitsemisjärjestelmässä jo useiden vuosikymmenten ajan. Tulospalkkaus on yleisintä yksityisellä sektorilla, mutta sitä käytetään myös valtionhallinnossa ja kunta-alalla. Toimialakohtainen vaihtelu tulospalkkion käytössä on kuitenkin suurta. (Kauhanen 2012b, 119.)

Suurimmat organisaatiot hyödyntävät tulospalkkausjärjestelmää tuottavuuden kehittämisessä ja henkilöstön sitouttamisessa. Järjestelmälle on ominaista, että palkkio on sidoksissa etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin, joita on nimettyä yleensä kolmesta

kuuteen kappaletta. Palkkio maksetaan, jos asetetut tavoitteet saavutetaan tai ne ylitetään. Palkkio maksetaan tyypillisesti yhdestä neljään kertaa vuodessa, joten se on peruspalkkausta täydentävä palkanosa. Palkkiojärjestelmä voi koskea rajatusti joitakin henkilöitä ja henkilöstöryhmiä tai koko organisaatiota. Palkkioiden laskenta voi vaihdella organisaation sisällä eri henkilöstöryhmien ja tasojen välillä. (Mts. 120.)

Organisaation johdon tulisi tuntea henkilöstönsä ja ymmärtää, mikä työntekijöitä motivoi. Tulospalkkiojärjestelmät saattavat toimia erinomaisesti myyntityössä toimivien motivoinnissa, mutta päinvastaisesti esimerkiksi asiantuntijoiden kohdalla. Kallio & Kallio (2010) on tutkinut tulosjohtamista yliopistoissa. Viiden suomalaisen yliopistoyksikön henkilöstölle tehdyssä tutkimuksessa 72,3 % vastaajista oli joko täysin tai osin samaa mieltä väitteestä, jossa todettiin, että nykyään yliopistoissa sillä, mitä tuotetaan, ei ole niinkään väliä; tärkeintä on, että tuotetaan paljon ja nopeasti. Asiantuntijoita ohjaa työssä tyypillisesti sisäinen tehtävämotivaatio. Tällöin erilaisten tulospisteiden tavoittelu ja rahalla motivointi voivat jopa tuhota motivaation. (Kallio 2011, 416.)

Henkilöstörahasot

Lainsäädännössä henkilöstörahasotalla tarkoitetaan henkilöstön omistamaa ja hallitsemaa rahastoa, jonka tarkoituksena on yrityksen sille suorittamien tulos- tai voittopalkkioerien ja muiden henkilöstörahasotolain mukaisten varojen hallinta. Edellä mainitun lain tarkoituksena on edistää henkilöstöä koskevien palkitsemisjärjestelmien käyttöä sekä parantaa sitä kautta organisaation tuottavuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi lailla pyritään tukemaan työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa ja henkilöstön taloudellisia osallistumismahdollisuuksia. (L 934/2010, 1 - 2 §.)

Henkilöstörahasot voidaan perustaa sellaiseen yritykseen, tuloyksikköön, valtion viirastoon tai kuntaan tai sen tuloyksikköön, jossa henkilöstön määrä on säännöllisesti yli kymmenen henkilöä. Jos organisaatiossa on henkilöstörahasot, niin lähtökohtaisesti sen jäsenenä ovat kaikki työntekijät. Suomessa on noin 60 toimivaa henkilöstörahasotaa. Niiden jäsenmäärä on yhteensä noin 140 000 henkilöä, mikä on lähes viisi

prosenttia maamme työvoimasta. Määrissä esiintyy vuosittaista vaihtelua, sillä joitakin uusia rahastoja perustetaan ja vastaavasti joitakin suljetaan. Henkilöstörahasto on koettu käytännössä melko kankeaksi järjestelmäksi, eikä se ole ollut tutkimusten mukaan erityisen motivoiva tai sitouttavana pidetty palkitsemisen muoto. Parempia tuottavuusvaikutuksia on saatu useimmin muilla palkitsemisjärjestelmillä. (Kauhanen 2012a, 130; Kauhanen 2015, 138.)

Henkilöstöetuudet

Henkilöstöetuudet ovat lähtökohtaisesti samat koko organisaation henkilöstölle. Perinteisesti käytössä olevien etuuskirjo on laaja. Etuuksia on otettu yleensä käyttöön vaiheittain ilman, että vanhoista etuuksista olisi samassa yhteydessä luovuttu. Hyvin valitut ja perustellut henkilöstöetuudet kuvastavat organisaation arvoja ja tavoitteita. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 81.)

Henkilöstöetuudet ovat työnantajan työntekijöilleen järjestämiä etuja, jotka annetaan työ- tai virkasuhteen perusteella. Ne eivät ole varsinaista korvausta tehdystä työstä. Työnantaja ottaa henkilöstöetuja käyttöön yleensä välittämättä positiivista työnantajakuvaa tai edistääkseen niiden kautta työn tekemistä esimerkiksi ylläpitämällä työntekijöiden työkykyä tai -motivaatiota. Tavallisimmin etuja tarjotaan tasapuolisesti koko henkilöstölle. Työntekijällä on kuitenkin mahdollisuus päättää itse, käyttääkö hän etua vai ei. Verotuksen näkökulmasta työnantajalta saatu henkilöstöetuus voi olla joko kokonaan verovapaa, osittain verovapaa tai kokonaan veronalainen etu. (VH/6292.)

Työnantaja voi tarjota henkilöstö- ja luontoisetuja työntekijöiden käyttöön niin sanotulla kohdennetulla maksuvälineellä. Tällä tarkoitetaan maksuvälinettä, jonka käyttö on rajoitettu ainoastaan ennalta määrättyihin käyttökohteisiin. Kohdennettuja maksuvälineitä voivat olla esimerkiksi paperiset ja sähköiset arvokset, maksukortit, internet- ja mobiilipalvelut sekä -sovellukset. (VH/481.)

2.2 Palkitsemisen yhteys motivaatioon ja työhyvinvointiin

Työmotivaation synnystä on olemassa useita erilaisia teorioita. Maslow`n tarvehierarkian ohella yksi tunnetuimpia on Herzbergin kaksifaktori- eli motivaatio- ja hygieniateoria. Teoria lähtee siitä olettamuksesta, että yksilön motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset (hygieniatekijät) että sisäiset tekijät (motivaatiotekijät). Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, menettelytavat ja hallinto, työpaikan varmuus, palkkausjärjestelmä sekä muut työntekoon vaikuttavat tekijät. Hygieniatekijät eivät sellaisenaan edistä hyvää työsuoritusta. Herzbergin teorian mukaan ne aiheuttavat huonosti hoidettuna tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna ne eivät vaikuta merkittävästi tyytyväisyyteen. Hygieniatekijöitä ei voi kuitenkaan jättää huomiotta, sillä ne poistavat työsuorituksen esteitä ja voivat huonosti hoidettuna haitata merkittävästi työyhteisön toimintaa. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa työn sisältö, työssä eteneminen ja saavutukset, tunnustus ja arvostus sekä henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Motivaatiotekijöihin liittyvät kokemukset ratkaisevat sen, pyrkiikö työntekijä työssään hyvään työsuoritukseen. Hyvin hoidettuna työn sisäiset tekijät vaikuttavat tyytyväisyyteen, mutta huonosti hoidettuna vaikutus tyytymättömyyteen on vähäinen. Kaksifaktori-teorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden puuttuminen. (Sinokki 2016, 104 – 106; Viitala 2002, 156.)

Työntekijöiden motivointi koetaan usein haasteelliseksi, sillä henkilöstön tarpeet, odotukset ja toiveet vaihtelevat yksilöiden välillä. Myös käsitykset oikeudenmukaisuudesta voivat olla erilaisia. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Ensiksi mainitun kohdalla motivaatio rakentuu muun muassa työn tekemiseen liittyvästä mielihyvästä. Ulkoisessa motivaatiossa on kyse siitä, että työ mahdollistaa jonkin muun itselle merkityksellisemmän tavoitteen saavuttamisen. Palkitsemisessa voidaan hyödyntää ymmärrystä tästä motivaatioteoriasta, sillä tietyissä olosuhteissa sisäisen ja ulkoisen motivaation on osoitettu tukevan toisiaan ja johtavan parempiin tuloksiin. Tutkimusten perusteella näyttäisi siltä, että työn mielekkyyden ohella motivaatiota lisäävät työn sisältämät haasteet ja kehittymismahdollisuudet sekä tietoisuus oman työn merkityksellisyydestä. (Ariely 2013; Hsieh & Chen 2011, 16.)

Tavoiteasetantateorian mukaan yksilöt suoriutuvat tehtävistään sitä menestyksellä enemmän, mitä yksiselitteisempiä ja haasteellisempia tavoitteita heille asetetaan. Tavoitteen on tärkeää olla haastava, mutta kuitenkin realistinen ja saavutettavissa. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet ja suoriutumistaso, jota kukin itseltään edellyttää. Työntekijä, joka on kokenut onnistumisia, on valmis ottamaan enemmän riskejä tavoitteen saavuttamiseksi. Menestys ruokkii menestystä, sillä onnistumisten kautta henkilö on valmis nostamaan omaa tavoitetasoaan. (Kesti 2010, 87; Pellinen 2017, 121 - 122.)

Motivaation kannalta rahallisen kannustimen tunnettuus ja läpinäkyvyys ovat merkityksellisiä. Taloudellinen kannustin toimii paremmin tilanteissa, jotka ovat palkkion saajan näkökulmasta yksityisempiä. Yksilöllistä rahallista palkitsemista ei siis kannattaisi käyttää toimintaan, jolla tavoitellaan yhteistä etua ja jonka odotetaan samalla tuottavan mielihyvää tekijälleen. Goodmanin (2009) mukaan aineettomat kannustimet voivat auttaa työntekijöitä näkemään työilmapiirin myönteisempänä ja johtavan prososiaalisen käyttäytymisen ja tehokkuuden lisääntymiseen. Mikäli organisaatiossa halutaan kannustaa innovatiivisuuteen, tulee myös epäonnistumisista rankaisemista välttää. Prososiaalista eli myönteiseen tulokseen tähtäävää toimintaa olisi tutkijoiden mukaan tarkoituksenmukaista tukea aineettoman palkitsemisen kautta. (Ariely, Bracha & Meier 2009, 554; Yoon, Sung, Choi, Lee & Kim 2015, 390 – 391.)

Virolaisen (2012) näkemys on, että työhyvinvoinnin tulisi olla osa organisaation palkitsemisen kokonaisuutta. Näin osoitetaan työhyvinvoinnin merkitystä ja arvostusta. Kun työhyvinvointi on otettu osaksi palkitsemista, on tärkeää, että sitä voidaan myös mitata. Tavoitteita asetettaessa on huomioitava huolellinen suunnittelu. Joskus hyväksikin tarkoitettu palkitsemistapa voi ohjata toimintaa väärään tai ei-toivottuun suuntaan. Esimerkkinä hän mainitsee tavoitteen sairauspoissaolojen vähentämisestä. Oletetaan, että organisaatiossa on asetettu rahallisen bonuksen saamiselle tavoite, että työntekijällä voi olla enintään 5 sairauspoissaolopäivää vuodessa. Tällöin palkitsemisen kriteeri ja mittari ovat selkeät. Malli voi ohjata välttämään mahdollisia turhia sairauslomia. Toisaalta se voi johtaa siihen, että työntekijät tulevat työhön sairaina, mikä pahentaa kokonaistilannetta ja henkilöstön hyvinvointia. Edellä esitetty malli keskittyy enemmän seurauksien kuin varsinaisen syyn tarkasteluun ja poistamiseen.

Kokonaisuuden kannalta olisi tärkeämpää selvittää niitä tekijöitä, jotka aiheuttavat sairauspoissaoloja, pyrkiä edistämään työhyvinvointia ja ohjata toimintaa hyvinvointia tukevaan suuntaan. (Mts. 141.)

Työntekijän työhyvinvointiin vaikuttavat monet seikat. Ne voidaan jakaa kahteen kategoriaan: yksilöön ja olosuhteisiin tai organisaatioon liittyviin tekijöihin. Työntekijällä on luonnollisesti vastuu huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. Yksilöön liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi arvot, asenteet, työkyky, osaaminen ja motivaatio. Työnantajaan liittyviä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on paljon. Keskeisimmät niistä on esitetty taulukossa 3. Työpaikalla työhyvinvoinnin edistäminen on keskeinen osa henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. (Kauhanen 2016, 29; Vesterinen 2009, 270.)

Taulukko 3. Organisaatioon liittyvät työhyvinvointitekijät Kauhasen mukaan (2016, 29.)

Työsuhteen laatu, työn sisältö, palkitseminen
Työympäristö ja työolosuhteet
Työaika ja työaikajärjestelyt
Sisäinen viestintä
Päätöksentekoon osallistuminen
Työyhteisön toimivuus (työtoverit, tasa-arvo)
Osaaminen, työn hallinta, ammattitaito
Esimiestyö (johtaminen)
Kehittymismahdollisuudet (uuden oppiminen)
Kasvupolut (työtehtävien vaihdot)

Palkitsemiseen liittyy olennaisesti myös oikeudenmukaisuus ja reiluus. Henkilöstön kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa se, miten paljon esi-

merkiksi palkkioita jaetaan, kenelle ja miten niitä jaetaan ja miten päätökset syntyvät. Kun reiluus yhdistetään lopputulosten, kuten tulojen, palkkioiden ja resurssien jakautumiseen, puhutaan jakavasta reiluudesta. Siinä on kyse myös velvollisuuksien ja rasiusten jakautumisesta. Menettelytapareiluus käsittelee puolestaan sitä, ovatko johonkin lopputulokseen johtaneet menettelytavat olleet reiluja. Reiluus on yksi aineettoman pääoman ulottuvuus, joka vaikuttaa organisaation yhteistoiminnan syntymiseen, kehittymiseen ja tuloksellisuuteen. Panostamalla reiluuteen voidaan ylläpitää työntekijöiden motivaatiota, yhteistyöhalukkuutta sekä tehostaa työntekijöiden osaamisen käyttöä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 25; Tammi 2011, 143.)

Tortia (2008) on verrannut tutkimuksessaan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja reiluiden kokemista erityyppisissä työyhteisöissä (yksityinen, julkinen ja voittoa tavoittelematon sektori). Kyseisessä lähestymistavassa työntekijän työhyvinvointi ei riipu pelkästään palkasta ja työnteon koetusta haitasta, vaan myös reiluustekijästä. Tutkijan käyttämät tyytyväisyyden osatekijät on esitetty taulukossa 4. (Tammi 2011, 150.)

Taulukko 4. Työtyytyväisyyden osatekijöitä Tortian (2008) tutkimuksessa. (Tammi 2011, 151.)

<u>Työtyytyväisyyden aineelliset lähteet</u>	<u>Menettelytapareiluuden osatekijät</u>
Työympäristö	Kannustimien suhde työn tuloksellisuuteen
Työtunnit	Kommunikointi
Urakehitys	Ammatillinen kehittyminen ja ura
	Kuulluksi tuleminen
	Ylennysten läpinäkyvyys
<u>Työtyytyväisyyden aineettomat lähteet</u>	<u>Jakavan reiluiden osatekijät</u>
Ammatillinen kehittyminen	Vastuullisuus
Päätöksenteon autonomia	Harjaantuminen ja kokemus
Tunnustus työn tuloksista	Ponnistelu
Työn vaihtelevuus ja luovuus	Työn laatu
Työn hyödyllisyys asiakkaille	Stressi ja jännittyneisyys
	Organisaation resurssit

Tortian tutkimus osoitti, että työntekijöiden kokemalla reiluudella on suurempi vaikutus työtyytyväisyyteen kuin palkalla. Erityisesti menettelytapareiluuden vaikutus oli voimakas kaikissa tutkituissa organisaatiomuodoissa. Alhaisempi menettelytapareiluus tosin vaikutti julkisella sektorilla muita organisaatiomuotoja alhaisempaan henkilöstön työtyytyväisyyteen ja lojaalisuuden asteeseen. Tortian tutkimuksessa näkyi myös viitteitä siitä, että työntekijät hakeutuvat työpaikkoihin, joissa menettelytapareiluus on vahvaa. (Mts. 151.)

Rabin (1993) on tarkastellut reiluutta vastavuoroisuuden näkökulmasta. Hänen mukaansa ihmiset kokevat mielihyvää tai hyötyä vastavuoroisuudesta ja mielihyvä tai syyllisyyttä sen puutteesta. Hän tuo esille, että pelkästään palkka ja sen kohdentaminen kulutukseen ei tuo ihmisille onnellisuutta. Myös työpaikan sosiaalisilla kontakteilla on keskeinen merkitys vastavuoroisuudessa. Rabin esittää yleistyksen, jonka mukaan yhteisö, jossa vallitsee ystävällinen ilmapiiri ja jossa jokainen tekee osuutensa, pystyy kitkattomaan yhteistyöhön sekä pitämään huolta jäsenistä, jotka sattuman tai epäonnekkaan ulkoisen syyn vuoksi eivät pysty täyttämään omaa osuuttaan. Ruffle (1999) on tuonut tähän toisenlaisen esimerkin ja sovellusidean. Hänen mukaansa työntekijöille yllätyksenä annetut bonuspalkkiot, lounaat tai iltapäivävapaat ovat tehokkaita palkitsemisvälineitä, jotka saattavat parantaa työtehoa, mielikuvaa organisaatiosta, työntekijöiden ja johdon välisiä suhteita sekä työpaikan tavoitteisiin sitoutumista. (Mts. 155.)

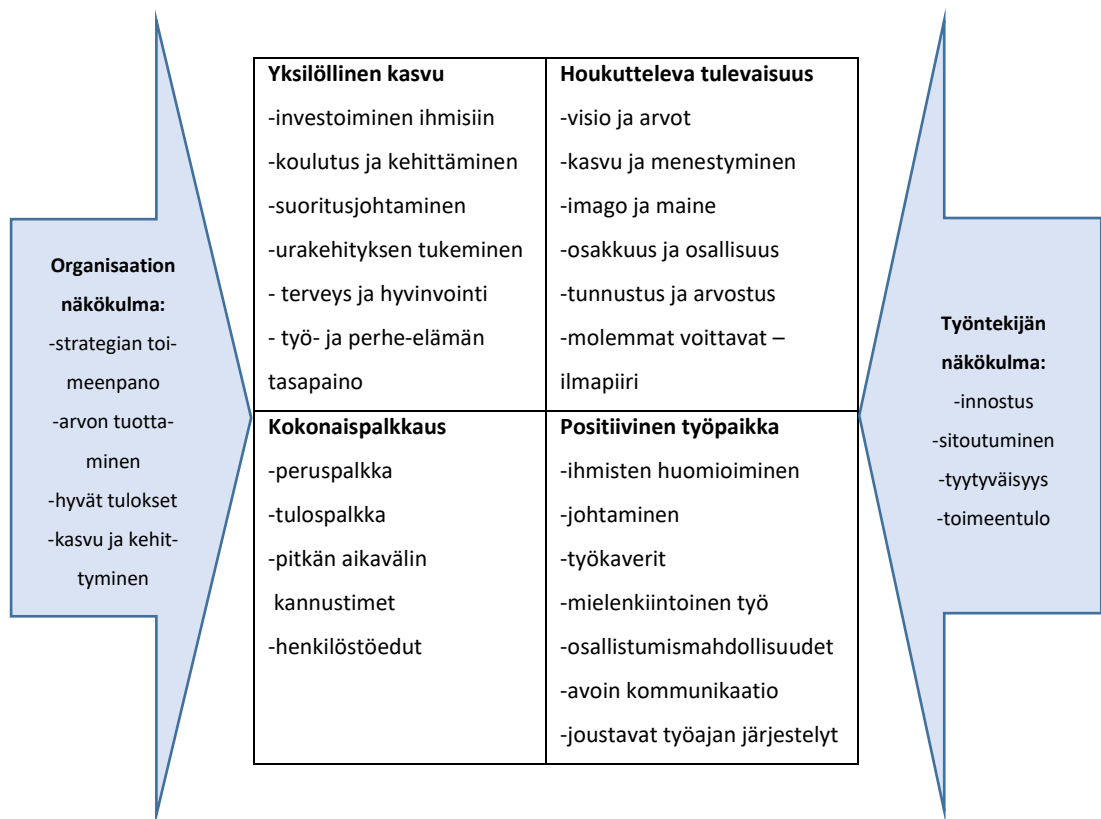
2.3 Palkitseminen työntekijän näkökulmasta

Organisaatio välittää palkitsemisen kautta työntekijälleen viestiä siitä, miten hän on suoriutunut työssään. Yksilö kohdentaa palkitsemiseen paljon odotuksia, sillä palkitseminen sisältää ne elementit, joita hän saa vastineeksi työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön. Toimiva palkitsemisjärjestelmä koetaan henkilöstön keskuudessa kannustavana. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34.)

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna oikeudenmukaisuuden tunteella on keskeinen merkitys palkitsemisessa. Työntekijöiden näkemykset oikeudenmukaisuudesta ovat

sidoksissa muun muassa organisaatioon sitoutumiseen, työsuoritukseen, työhyvinvointiin ja luottamukseen. Palkitsemisen tavoitteiden saavuttamisella on välitön yhteys siihen, kuinka reiluksi ja läpinäkyväksi palkitsemisen kokonaisuus koetaan. (Maaniemi 2015, 124.) Avoimuus, yhteiset pelisäännöt ja esimiesten kyky perustella tehtyjä päätöksiä lisäävät oikeudenmukaisuuden tunnetta ja keskinäistä luottamusta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 113 - 114).

Palkitsemisen kokonaisuus kertoo työntekijälle, mitä organisaatio tarjoaa vastineeksi hänen työpanoksestaan, ajastaan ja innostuksestaan. Halu tulla organisaatioon ja sitoutua syntyvät eri ihmisille eri asioista. Toiset arvostavat rahallista palkitsemista, kun taas toisille haastavat työtehtävät ja kehittymismahdollisuudet merkitsevät enemmän. Kuviossa 3 on kuvattu palkitsemisen kokonaisuutta työntekijän ja työnantajan näkökulmista. (Hakonen 2009, 216.)



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus työntekijän ja työnantajan näkökulmista. (Hakonen 2009, 216.)

Houkutteleva työyhteisö vetää puoleensa osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Henkilöstön näkökulmasta tunteella on suuri merkitys. Hyvän tunteen ja ilmapiirin rakentamisessa johdon esimerkki on ratkaisevaa, koska siinä kiteytyy organisaatiokulttuurin koko olemus. Houkuttelevan työyhteisön jäsenillä on positiivista ja realistista heittäytymisrohkeutta. Se on kokeilunhalua ja venymiskykyä, joka heijastuu tässä yhteydessä innovatiivisena toimintatapana. Organisaation näkökulmasta on merkityksellistä, että tietoisuus hyvästä tunteesta leviää. Myönteiset vaikutukset näkyvät muun muassa työpaikan vetovoimaisuutena. (Virtanen 2005, 207 - 208.)

2.4 Palkitseminen johtamisen välineenä

Palkitsemisen vaikutukset ovat moninaiset. Osa asetetuista tavoitteista saavutetaan, kun taas toisissa tilanteissa epäonnistutaan. Aikajänteeltään vaikutukset näyttävät joko lyhyt- tai pitkäkestoisina. Organisaatiossa saatetaan panostaa palkitsemiseen merkittäviä summia ilman, että tiedetään, mitä saadaan vastineeksi. Palkitsemisella on mahdollista saada aikaan paljon hyviä vaikutuksia. Niitä on esitetty alla taulukossa 5 mukailen Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2016) näkemyksiä. (Mts. 31 – 32.)

Taulukko 5. Palkitsemisen vaikutuksia mukailen Rantamäki, ym. (2016)

Toiminnan ohjaaminen strategian mukaiseen suuntaan
Muutosjohtamisen helpottuminen
Oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen
Yhteistyön lisääntyminen
Tuloksellisuuden ja tehokkuuden parantuminen
Organisaation houkuttelevuuden lisääntyminen
Osaamisen johtamisen helpottuminen
Henkilöstön sitoutuminen
Työhyvinvoinnin paraneminen
Tyytyväisyyden lisääntyminen
Esimiestyön helpottuminen
Oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen
Strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen

Strateginen palkitseminen perustuu tavoitteellisuuteen, joten palkitsemisen on ohjattava toimintaa strategian mukaisiin tavoitteisiin. Palkitsemisen ohjaavuudella tarkoitetaan sitä, onko järjestelmällä yhteys toimintaan ja vaikuttaako se henkilöstön suoritukseen tai esimerkiksi töiden priorisointiin. Strategisen palkitsemisen ohjaavuus kertoo siitä, miten hyvin järjestelmä on siirretty käytäntöön. Tieto siitä, mitä strategisia tavoitteita palkitseminen tukee, ilmaisee suunnan, johon järjestelmä ohjaa. Arvioitaessa erikseen palkitsemisen ohjaavuutta ja strategisten tavoitteiden tukemista voidaan havaita myös mahdolliset vääristymät, joita voi esiintyä eri tekijöiden välisessä tasapainossa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 56.)

Luottamuksella on suuri merkitys työelämässä. Sen on osoitettu edistävän sitoutumista, lisäävän hyvinvointia sekä parantavan työelämän laatua. Luovuus, innovaatiot, tiedon jakaminen ja ihmisten välinen yhteistyö ovat sidoksissa luottamukseen. Luottamuksen puuttuessa motivaatio ja sitoutuminen voivat laskea. Luottamuspuula voi johtaa työtehon ja tulosten heikkenemiseen. Nuoret työntekijät odottavat työltään aiempia sukupolvia enemmän joustavuutta, vapautta, arvostusta, henkilökohtaista palautetta sekä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia. He eivät sitoudu työpaikkaan, ellei työ tunnu mielekkäältä, ihmissuhteet toimivilta ja työvälit ajankäytöllä. Myös arvostuksen tunne on tärkeää. (Vesterinen 2011, 110 – 112, 121.) Luottamusta rakentava johtajuus perustuu hyvään vuorovaikutukseen esimiesten ja henkilöstön välillä. Esimerkillisyys, luottamus ja vastavuoroisuus ovat tekijöitä, jotka luovat perustan hyvälle keskinäiselle yhteistyölle ja auttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 33.)

2.4.1 Palkitseminen osana henkilöstöjohtamista

Palkitseminen on yksi merkittävimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista. Yleisenä periaatteena on ollut, että työn vaativuus ja henkilökohtainen työstä suoriutuminen ovat määrittäviä tekijöitä työntekijän palkitsemisessa. Nykyisin myös työvoiman kysyntä ja tarjonta vaikuttavat entistä enemmän palkitsemiseen, erityisesti rahapalkan suuruuteen. Palkitsemiseen panostamalla saadaan aikaan tuotos ja kehitystä, jolla vaikutetaan organisaation kilpailukykyyn lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2012a, 108.)

Organisaatiolla on ainakin osin mahdollisuus määritellä omia palkitsemistapojaan. Rajoituksia asettavat sovellettavat virka- ja työehtosopimukset, verotus, toimialan vakiintuneet käytännöt, kilpailu työvoimamarkkinoilla sekä työpaikan kulttuuri. Viitala (2003) pitää palkitsemisjärjestelmän kehittämistä vähintään yhtä tärkeänä kehittämiskohteena kuin informaatiojärjestelmien tai logististen järjestelmien kehittämistä. Palkitseminen, jonka perusteena ovat työsuoritukset ja kehittyminen, motivoi työntekijää. Kyseessä on samanaikaisesti myös strategian toteuttamisen väline. Palkitsemisjärjestelmällä vaikutetaan suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen, joten palkitsemistavat kannattaa olla huolella valittuja ja määriteltyjä. (Mts. 271 - 272.)

Palkitseminen on henkilöstön motivoinnissa hyvin herkkä väline. Toimiva palkitseminen edellyttää, että organisaation ylimmällä johdolla ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoilla on laaja-alaista osaamista seuraavilta osa-alueilta: yksilön käyttäytyminen ja motivaatio, organisaation henkilöstörakenne, henkilöstön hyvinvointi, työlainsäädäntö, työmarkkinatilanne, sovellettavat virka- ja työehtosopimukset, yksilö- ja yhteisöverotus sekä sosiaalivakuutusasiat. Näiden tekijöiden osalta pitäisi kyetä näkemään myös lähitulevaisuuden kehityssuunnat. Muutoksilla voi olla merkittäviä vaikutuksia siihen, miten tehokkaasti palkitseminen toimii uudessa tilanteessa. Aiemmat hyvät käytännöt eivät välttämättä sovellukaan uusiin olosuhteisiin. Kokonaispalkitsemisen prosessi on kuvattu liitteessä 1. Siinä kuvataan yhteenvedonomaaisesti palkitsemisen elementtien välisiä keskinäisiä yhteyksiä. (Kauhanen 2012a, 109 – 110.)

2.4.2 Balanced Scorecard osana johtamisjärjestelmää

Balanced Scorecard -mallissa lähdetään siitä, että arviointi käynnistetään strategiatyöllä. Käsitettä käytetään kahdessa merkityksessä: viittaamaan mission, vision, arvojen, toimintalinjojen, menestystekijöiden ja vuositavoitteiden muodostamaan kokonaisuuteen sekä toisaalta tarkoittamaan toimintalinjauksia ja -valintoja, joilla tavoitteisiin pyritään. (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 66.) Balanced Scorecard muuntaa strategian tavoitteet mittareiksi ja lyhyen aikavälin tavoitteiksi. Konkreettiset toimenpiteet ovat hankkeita, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. (Kaplan & Norton 2004, 73 - 74.)

Visio kuvaa tulevaisuuden tavoitetta ja antaa arvioinnille perusmitan. Strategiset linjaukset kuvaavat valintoja, joilla tavoitteet yritetään saavuttaa. Kuntaorganisaatiossa tavoitteiden ja strategioiden on perustuttava kuntalaisten tarpeisiin ja niiden tulee olla realistisia, yksiselitteisiä ja arvioitavissa olevia. Kriittiset menestystekijät konkretisoivat strategisia linjauksia ja tuovat esille ne tekijät, joissa on ainakin onnistuttava. Kuviossa 4 on kuvattu tasapainotetun mittariston keskeisimmät käsitteet ja eri osatekijöihin liittyvät tarkentavat kysymykset. Kuvio kertoo myös strategian laadinnan keskeiset vaiheet ja etenemisjärjestyksen. (Mts. 66 - 67.)



Kuvio 4. Strategiatyön keskeiset vaiheet mukailen Kaplan & Norton. (Mts. 67.)

Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Mallia käyttävät organisaatiot muok-

kaavat kuitenkin edellä mainittuja näkökulmia yleensä omaan toimintaansa paremmin sopiviksi. Monet mallin käyttäjistä ovat ottaneet mukaan henkilöstönäkökulman yhdeksi mittausulottuvuudeksi. Käytössä olevan mittariston tulisi olla tasapainossa muun muassa rahallisten ja ei-rahallisten mittareiden osalta, niin sanottujen tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden osalta, pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden osalta, ulkoisten ja sisäisten mittareiden osalta sekä helposti ja vaikeasti mitattavien seikkojen osalta. Keskeistä on, että mitataan strategisesti merkittäviä asioita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 23 – 24, 31 – 32.)

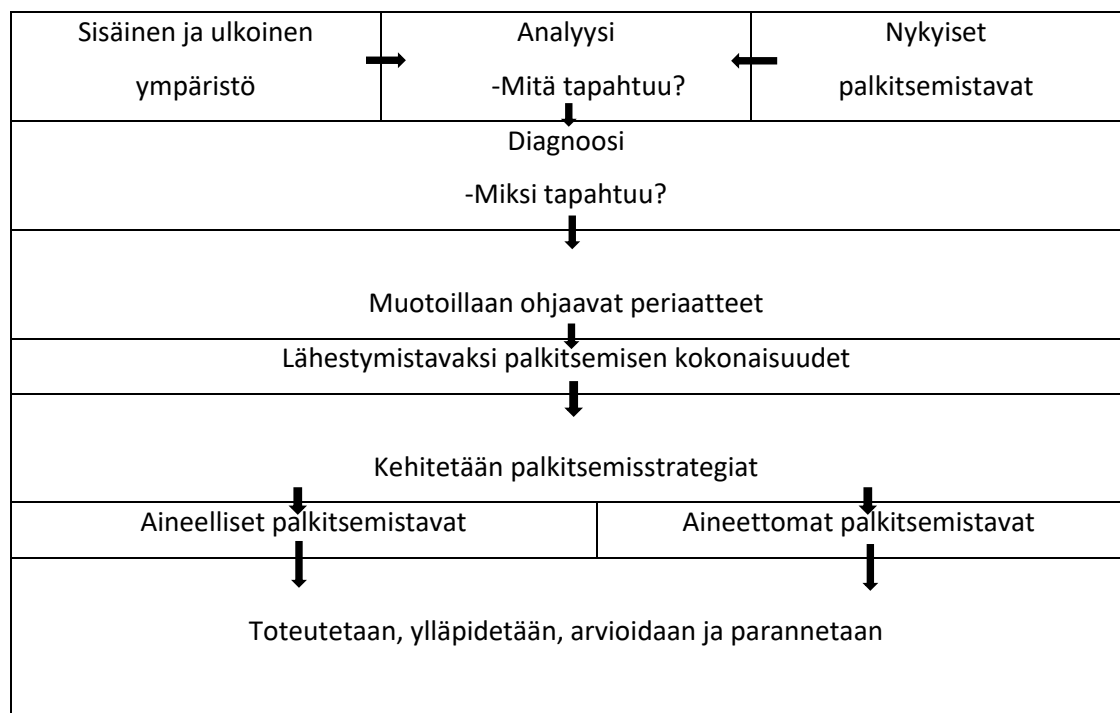
2.4.3 Strateginen palkitseminen

Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan sitä, että palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen halutaan tukevan organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Taus-talla on näkemys, jonka mukaan palkitsemisen avulla voidaan tavoitella kilpailuetua toimimalla toisin kuin muut. Lawler (1990) arvioi strategisen palkitsemisen kehittyneen alun perin suuryritysten, kuten General Electricin tavoitellessa kilpailuetua itselleen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 49 – 50.)

Osaamisen hallinta auttaa organisaatiota tekemään päätöksiä siitä, kuinka voidaan menestyä tehokkaammin tärkeillä inhimillisen pääoman markkinoilla. Strategista logiikkaa hyödyntämällä organisaatiot voivat löytää omia, ainutlaatuisia keinoja kilpailla niukoista osaamisvoimavaroista. Tällöin ei ole tarvetta tyytyä matkimaan käytäntöjä, joiden avulla muut ovat menestyneet. (Boudreau & Ramstad 2008, 40 - 41.) Organisaation omien vahvuuksien, mahdollisuuksien ja voimavarojen hyödyntäminen on menestymisen näkökulmasta yhä merkityksellisempää. Tästä huolimatta organisaatiot voivat olla edelleen hyvin varovaisia kehittämään omia strategisen palkitsemisen järjestelmiään. (Hakonen 2009, 225.)

Strategiselle palkitsemiselle on tunnusomaista, että palkitsemisen kokonaisuus tukee organisaation strategiaa ja on kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Tällöin työnantajalla on käytössä palkitsemisstrategia tai palkkapolitiikka, joka on johdettu toiminnan tavoitteista ja organisaation strategiasta. Palkitsemisstrategia antaa suuntaviivat palkit-

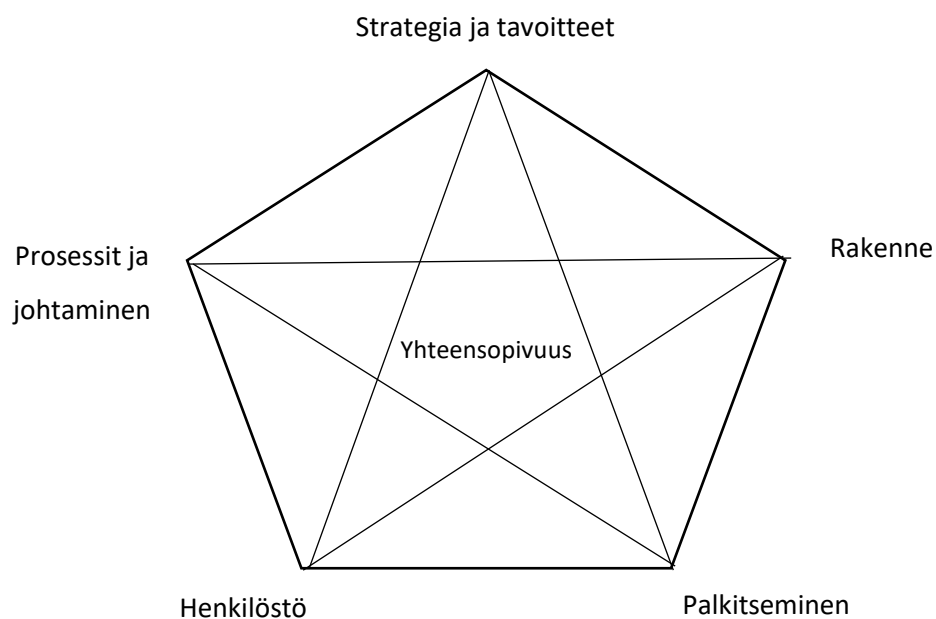
semisen kokonaisuuksien suunnittelulle ja kertoo, miten tavoitteisiin päästään. Palkitsemisjärjestelmiin liittyvien prosessien tulee olla selkeät koko organisaation tasolta aina yksittäisiin työyksiköihin saakka. Tehtävät, vastuut ja roolit on määriteltävä. Organisaation johdon kiinnostus on strategisen palkitsemisen onnistumisen edellytys. Ylin johto varmistaa sen, että palkitsemisen valmiudet ja resurssit ovat olemassa. Strategiseen palkitsemiseen kuuluu myös järjestelmän toimivuuden jatkuva arviointi ja kehittäminen. Järjestelmän toimivuus on käytännössä siitä syntyneiden kokemusten ja järjestelmän vaikutusten summa. (Boudreau & Ramstad 2008, 49 – 51.) Kuvio 5 kuvaa strategista palkitsemista käytännössä (Hakonen 2009, 223).



Kuvio 5. Strateginen palkitseminen käytännössä Armstrongin ja Brownin (2006) mukaan. (Hakonen 2009, 223.)

Suunniteltaessa palkitsemisstrategiaa ja -politiikkaa voi niin sanotusta timanttimalista olla hyötyä. Tämä Lawlerin kehittämä malli kuvaa sitä, että hyvin toimivassa palkitsemisjärjestelmässä organisaation strategian ja tavoitteiden, toimintaprosessien, organisaatorakenteen, henkilöstön ja palkitsemisen tulisi olla tasapainossa. Mikäli palkitsemisella halutaan tukea organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista,

tulee palkitsemisen sopia yhteen työpaikan muiden toimintajärjestelmien kanssa (kuvio 6). Toimiva kokonaisuus rakentuu eri tekijöistä, jotka on otettava huomioon. Toiminnan suunnittelu alkaa yleensä strategiasta ja tavoitteista. Niiden määrittelyyn vaikuttavat organisaation prosessit ja johtamiskäytännöt. Rakenne muovautuu usein prosessien mukaisesti. Lisäksi tulee ottaa huomioon henkilöstöön liittyvät tekijät. Palkitseminen tulee sovittaa yhteen neljän edellä mainitun tekijän kanssa siten, että sen avulla ohjataan asioita oikeaan suuntaan. (Kauhanen 2012b, 102 – 103; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 39.)



Kuvio 6. Palkitsemisen yhteensopivuu Lawlerin mukaan. (Rantamäki ym. 2006, 40.)

Palkitsemisen kokonaisuutta laadittaessa on tärkeää arvioida, mitä kullakin palkitsemistavalla tavoitellaan. Tavoitteet kannattaa kirjata selkeästi. On myös tärkeää, että palkitsemistavat ovat henkilöstön tiedossa. Tiedottamisessa on keskeistä tuoda esille, mistä asioista palkitaan ja kuinka esimerkiksi omaan palkkaan voi vaikuttaa. Tämän opinnäytetyön liitteessä 2 on malli aputaulukosta, jota voi hyödyntää palkitsemisstrategian laadinnassa. (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 54.)

2.5 Palkitsemiseen liittyvät haasteet

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla samanaikaisesti sekä myönteisiä että kielteisiä. Epäonnistunut palkitseminen tuottaa enemmän negatiivisia ja vähemmän positiivisia vaikutuksia. Kielteisiä ilmiöitä ovat muun muassa epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epätietoisuus, osaoptimointi, kateus, vapaamatkustus, poissaolot, ylimääräisen vaihtuvuuden kustannukset, vaatimattomat työsuoritukset, vaikeat neuvottelut, tiedon pannaaminen ja kaunistelu, ei-toivottu organisaatiokulttuuri ja kehityshankkeiden epäonnistuminen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 57.)

Palkitsemisen kokonaisuuden näkökulmasta järjestelmä ei toimi välttämättä hyvin, jos palkitsemista hoidetaan vain hallinnollisena tehtävänä ilman kytkentää organisaation strategiaan, sen tavoitteisiin ja yrityksen arvoihin. Palkitsemisessa on tapahtunut merkittävä virhe myös silloin, jos se tukee jotakin muuta kuin organisaation tavoittelemaa toimintatapaa tai muutosta. Tämä voi olla selitys monen kehittämishankkeen epäonnistumiselle. Palkitseminen ei ole myöskään oikea tapa paikata johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä puutteita. Palkitsemisen kannalta olisi tarkoituksenmukaista, että käytössä olevien virka- ja työehtosopimusten palkkamallit tukisivat työpaikkoja hyvään palkka-asioiden hoitamiseen ja mahdollistaisivat palkkauksen käytön johtamisen tukena. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 281.)

Spitzerin (1996) mukaan tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan palkitsemisen kokonaisuuden luominen ja kehittäminen on yksi organisaatioiden haasteellisimmista tehtävistä. Hän listaa artikkelissaan *Power Rewards: Rewards that really motivate* kahdeksan syytä palkitsemisen epäonnistumiselle: rahallisten korvausten liiallinen painottaminen palkitsemisessa, arvostuksen puute, oikeuksiin (ei suoritukseen) perustuvien etuuksien käyttö, vääristä asioista palkitseminen, aikataulujen toimimattomuus palkitsemisessa (viiveet), palkitsemiskäytäntöjen joustamattomuus, lyhytvaikutteisten palkkioiden käyttö sekä lannistavien tai turhauttavien tekijöiden olemassaolo tai yhteys palkitsemiseen. Viimeksi mainitun tekijän kohdalla korostuu erityisesti se, että toimivan palkitsemisen tulisi olla relevanttia ja oikeudenmukaista. (Mts. 45 – 50.)

Spitzerin artikkeli sisältää myös tehokkaita ratkaisukeinoja toimivaan palkitsemiseen. Aineellisen palkitsemisen rinnalla tulisi olla myös aineetonta palkitsemista. Spitzer pitää aineettomia palkitsemisen elementtejä motivaation näkökulmasta jopa merkityksellisempinä kuin rahallisia palkkioita. Tunnustuksen ja arvostuksen antaminen ovat kustannustehokkaimmat palkitsemisen elementit. Kiitos ei maksa mitään. Myöskään pieni huomionosoitus, kuten kakkukahvit, eivät ole kustannuksiltaan korkeita, mutta niiden merkitys on henkilöstölle todella suuri. Spitzer suosittelee palkitsemisen liittämistä hyvään suoritukseen. Henkilöstö kokee tärkeäksi, että palkitsemiselle on asetettu selkeät kriteerit, joiden täytyessä henkilö saa palkkion. Tämä luo oikeudenmukaisuuden tunnetta ja kannustaa hyvään työsuoritukseen sen sijaan, että sama palkkio tulisi kaikille henkilökohtaisesta panostuksesta ja ponnisteluista riippumatta. Palkitsemisen lainalaisuutena voidaan pitää sanontaa, *sitä saat, mistä palkitset*. Tämän vuoksi organisaation on ehdottoman tärkeää palkita siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan ohjata. Myös palkitsemisen oikea-aikaisuus lisää työntekijän motivaatiota. Spitzer neuvookin palkitsemaan hyvästä työsuorituksesta heti, kun se on havaittu. Näin tuetaan toivotunlaisen suorituksen jatkumista ja toistumista. Joustava palkitsemisen kokonaisuus huomioi työntekijöitä myös yksilöinä. Esimerkiksi valinnanmahdollisuus rahapalkkion tai vapaa-ajan välillä on esimerkki siitä, miten yksilön tarpeet voitaisiin huomioida kannustimien käytössä. (Spitzer 1996, 45 – 49.)

2.6 Palkitsemisen erityispiirteet kunta-alalla

Työmarkkinakeskusjärjestö KT:n (2017) mukaan strateginen kokonaispalkitseminen kuntasektorilla tarkoittaa virka- ja työehtosopimusten tarjoamien palkkausjärjestelmien ja niihin sisältyvien mahdollisuuksien hyödyntämistä organisaation toiminnan tukena. Lisäksi toteutetaan valtakunnallista sopimusalaakohtaisten palkkausjärjestelmien ja palkkamääräysten kehittämis- ja uudistustyötä sekä niihin mahdollisesti liittyviä kokeiluja. Palkitsemisen kokonaisuutta KVTES- ja OVTES-palkkausjärjestelmissä on kuvattu alla kuviossa 7.



Kuvio 7. Palkitsemisen kokonaisuus KVTES- ja OVTES palkkausjärjestelmissä. (KT 2017)

Kunnallisten virka- ja työehtosopimusten sisältämien palkkausjärjestelmien osalta haasteena voivat olla muun muassa onnistuminen palkkausjärjestelmien ylläpidossa ja kehittämisessä sekä siihen liittyvässä paikallisessa yhteistyössä. Myös kustannusten ja palkkausjärjestelmän vaikutusten hallintaan joudutaan kiinnittämään huomiota. Palkitsemista tarvitaan myös kuntasektorilla johtamisen välineenä. Sen avulla pyritään lisäämään toiminnan tuloksellisuutta, muutosten onnistunutta läpiviemistä sekä parantamaan henkilöstön saatavuutta, sitoutumista ja innostumista. Kuntaorganisaatiossa kokonaispalkitseminen nostaa esille myös yhteisölle tärkeäksi ja merkitykselliseksi koetun työn, työpaikan ja esimiehen tuen sekä työaikajärjestelyjen toimivuuden työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. (KT Kuntatyönantajat 2017.)

Kunta-alan virka- ja työehtosopimusten mukaan saman työnantajan palveluksessa olevan henkilöstön tehtäväkohtaisten palkkojen tulee olla työn vaativuuteen perustuen oikeassa suhteessa toisiinsa nähden. Henkilökohtainen lisä on puolestaan virka- ja työehtosopimukseen sisältyvä palkanosa, jota käytetään henkilökohtaisen työsuorituksen palkitsemiseen. Lisän myöntäminen perustuu työsuorituksen arviointiin, joka tehdään yleensä vuotuisten kehityskeskustelujen yhteydessä. (Tuloksellisuus ja työelämän laatu – Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia 2014, 21 - 22.) Muita palkanosia ovat työkokemuslisä ja mahdolliset työaikakorvaukset.

Kuntasektorilla voidaan käyttää myös tulospalkkausta. Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä on maksuperusteiden oltava selkeästi asetettuja ja niiden tulee liittyä tuloksellisuuden tai tuottavuuden mitattuun parantumiseen. Tulospalkkiojärjestelmän mittarit johdetaan kaupungin tai kunnan strategisista tavoitteista siten, että tuloksellisuuden eri osa-alueista vahvistetaan etukäteen suoritustasot tai kriteerit, joilla tulospalkkio tulee maksettavaksi. Mittarit voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Kuntasektorille on ominaista, että asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat voimakkaasti myös ulkoiset toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tämä olisi hyvä ottaa huomioon suoritustasojen ja kriteerien määrittämisessä. Lisäksi kunta-alan sopimukseen sisältyy niin sanottu kannustuslisä. Se on kertaluonteiseen ryhmän tai yksilön palkitsemiseen tarkoitettu palkanosa. Kannustuslisän tavoitteeksi on määriteltä henkilöstön työmotivaation lisääminen sekä tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen. (Mts. 22.)

Hakonen ja Hulkko-Nyman (2011) mainitsevat yleisen akateemisessa kirjallisuudessa esitetyn oletuksen siitä, että julkisella ja yksityisellä sektorilla työskentelevät henkilöt ovat keskenään erilaisia. Ajatus perustuu näkemykseen, jonka mukaan julkisella sektorilla työskentelyä ohjaa kutsumus, velvollisuudentunne, halu työskennellä yhteisen hyvän eteen, mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja pyrkimys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen. Tätä nimitetään myös motivaatioksi palvella yhteistä hyvää ("public-service motivation"). Tähän tutkimustietoon perustuen he toteavat, että aineeton palkitseminen, kuten mielekkäät työtehtävät ja työsuhteen pysyvyys, ovat tekijöitä, joihin kunnissa kannattaa keskittyä. Myös palkka ja rahapalkkiot ovat toki merkityksellisiä. Aineellisen palkitsemisen osalta on tärkeää arvioida sitä, kuinka erilaisia palkitsemisen elementtejä käytetään onnistuneesti ja hyvin. (Mts. 21 - 22.)

2.7 Palkitsemismenetelmien arviointi ja kehittäminen

Sistosen (2008) teoksessa suorituksen ja tulosten parantamisen kokonaisuus on esitetty niin sanotun donitsimallin avulla (kuvio 8). Se kuvaa suorituksen ja tulosten keskeisiä osa-alueita. Keskiöön on sijoitettu organisaation strategia ja osaaminen. Donitsin kehällä kiertäviä osa-alueita ovat selkeät tehtävät ja haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen sekä kannustava palkitseminen. (Mts. 39.)



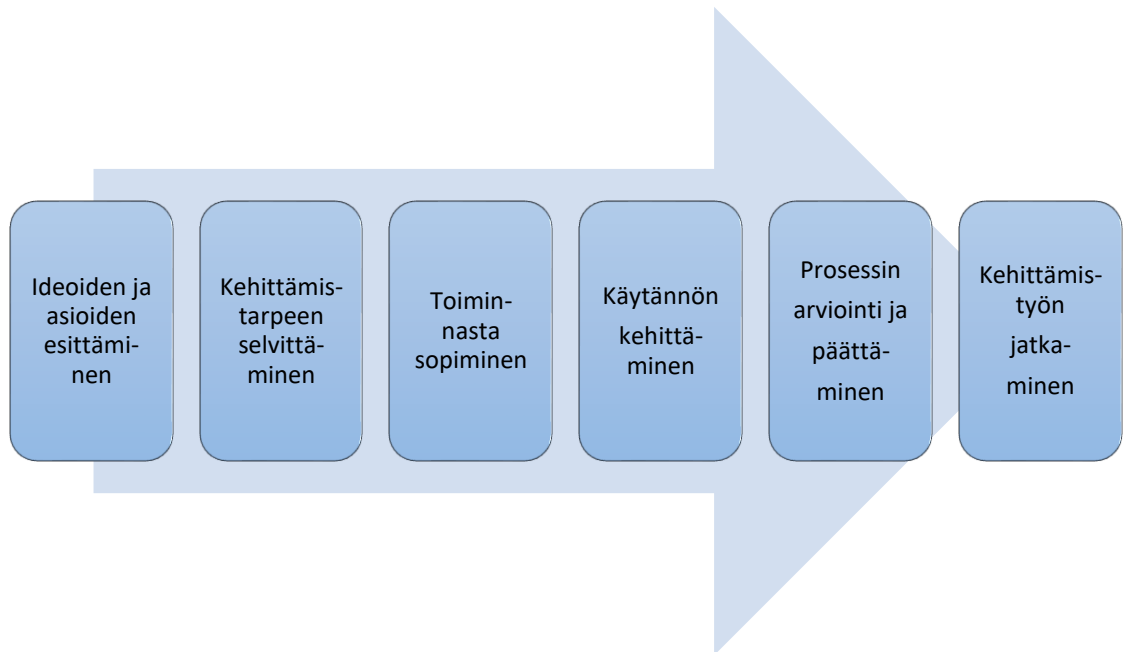
Kuvio 8. Suorituksen parantamisen donitsi. (Sistonen 2008, 39.)

Raha on palkitsemisessa tärkeä osatekijä, mutta sillä ei voi korvata johtamista, eikä muita motivaation ja sitoutumisen taustatekijöitä. Suorituksen parantamiseen liittyy kiinteästi osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Osaamisen kehittämisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tunnetaan työtehtävien edellyttämät osaamistarpeet. (Sistonen 2008, 40.)

Palkitsemisen kehittämisessä tulee huolehtia siitä, että palkitsemisen kokonaisuuden eri elementit toimivat toivotulla tavalla yhteen. Kehittämisellä tavoitellaan toimivampaa palkitsemisjärjestelmää, joka ohjaa organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Kannustava palkitsemisjärjestelmä tukee organisaation hyvinvoinnin ja tuottavuuden kasvua. Onnistunut kehittäminen lisää myös arjen sujuvuutta sekä oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja kannustavuuden kokemuksia. (Nylander 2015, 184.)

Kehittäminen nähdään yleensä syklisesti etenevänä prosessina, joka alkaa selvitystyöstä ja päättyy saavutettujen tulosten arviointiin. Työterveyslaitoksen esittämä kehitysprosessi koostuu kuudesta vaiheesta (kuvio 9). Palkitsemisen kehittämiseen liit-

tyviä asioita voidaan pohtia lisäksi tarkentavien kysymysten avulla: Miksi palkitsemista halutaan kehittää? Mitä kehitetään? Kuka on vastuussa ja ketkä kehittävät? Kuinka kehitetään? (Mts. 184 - 186.)



Kuvio 9. Kehitysprosessi työterveyslaitoksen mukaan. (Nylander 2015, 184 - 185.)

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen

Ikävalko, Hakonen & Vartiainen (2014) jakavat strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen kolmeen ulottuvuuteen: järjestelmän, tulkintojen ja intressien yhteensovittamiseen. Näistä ensimmäinen korostaa teknistä, järjestelmien kautta syntyvää vuorovaikutusta strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa. Lopputuloksen kannalta keskeisiä ovat mittarit, dokumentointi, prosessinhallinta ja seuranta. Tämän ulottuvuuden osalta yhteensovittamisessa voi esiintyä haasteita, jos mittarit on asetettu väärin tai ne ovat keskenään ristiriidassa, toimintaa ryhdytään raportoimaan mittareiden mukaisesti palkkioiden maksimoimiseksi, palkitsemisen kokonaisuus koetaan monimutkaiseksi ja joustamattomaksi tai dokumentointi on puutteellista. (Mts. 32 – 33.)

Tulkintojen yhteensovittamiselle on ominaista *erilaisten ja erillisten toiminta-alueiden kautta eri toimijoiden erilainen tieto, joka heijastuu yhteensovittamiseen*. Toimijoiden erilaisuus voi näkyä tiedon karsinoitumisena tai tulkinnallisuuksiin liittyvinä eroina, jotka vaikeuttavat eri osapuolten välistä vuorovaikutusta. Tässä yhteydessä on myös mahdollista, että strategiaa ja palkitsemista käsitellään erillään. Niistä puhutaan eri yhteyksissä ja ne kulkevat organisaatiossa omia reittejään, esimerkiksi viestinnässä. Tulkintojen erilaisuus heijastuu yhteensovittamiseen monin tavoin: Yhteinen näkemys voi puuttua siitä, mitä strategialla tai palkitsemisella tarkoitetaan tai miten näiden osalta tulisi toimia. Yhteensovittamiseen voidaan vaikuttaa muun muassa sisäisellä koulutuksella tai viestinnän ja ohjeistusten lisäämisellä. (Mts. 34 - 36.)

Intressien yhteensovittaminen sisältää poliittisen ulottuvuuden, jossa neuvotellaan erilaisista näkemyksistä ja tavoitteista sekä määritellään valtasuhteita esimerkiksi sen osalta, ketkä osallistuvat yhteensovittamiseen liittyvään päätöksentekoon. Intressit voivat olla henkilökohtaisia, ammatti- tai ryhmäkohtaisia tai pyrkimyksiltään vieläkin laajempia. Intressien yhteensovittamisessa on mahdollista, että toiminnan rationaalisuus väistyy. Haasteita voi ilmetä, mikäli havaitaan ristiriitoja oikeudenmukaisuus- tai tasa-arvokysymyksissä. Myös omien etujen ajaminen tai oman selustan turvaaminen vaikuttavat heikentävästi yhteensovittamiseen. Intressien yhteensovittaminen on todennäköisimmin se ulottuvuus, jonka kautta on mahdollista ymmärtää strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen potentiaalisia ristiriitoja. (Mts. 37 – 39.)

2.8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Alasuutarin (2001) mukaan tutkimusmetodi koostuu niistä käytännöistä, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja. Tutkimusongelman kannalta olennaiset ja keräämisen arvoiset seikat määrittävät sitä, millaisen selitysmallin tutkija valitsee ratkaisun löytämiseksi. Ratkaisumallien kokonaisuutta voidaan nimittää tutkimuksen viitekehyyksi. (Mts. 36 – 37.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu strategisesta palkitsemisesta sekä palkitsemisesta johtamisen välineenä.

Palkitseminen on yksi henkilöstöjohtamisen keskeinen osa-alue. Palkitsemisen avulla voidaan osoittaa henkilöstölle, mitkä asiat ovat työnantajan näkökulmasta tärkeitä.

Palkitsemisen myötä syntyy positiivinen huomio niihin asioihin, joita organisaatiossa mitataan. Palkitseminen ilmentää organisaation kulttuuria ja arvoja. Se on usein myös toimiva ratkaisu edistää muutoksia, kuten uusien toimintatapojen kehittämistä. Kun palkkausta ja palkitsemista halutaan hyödyntää organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamisessa, puhutaan strategisesta palkitsemisesta. Strategisen palkitsemisen perusajatuksena on, että organisaatio voi tavoitella kilpailuetua kehittämällä toimintatapoja itsenäisesti omista lähtökohdistaan ilman, että toimittaisiin samoin kuin muut. (Virtainlahti 2009, 181; Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 49 – 50.)

Palkitsemista voidaan tarkastella sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta. Palkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä kuntaorganisaatiossa on kuvattu alla olevassa kuviossa 10. Palkitsemisen kehittämisessä tulee ottaa huomioon organisaation strategiset tavoitteet ja päämäärät. Palkitsemisen on oltava linjassa strategian kanssa. Näin ollen strategia asettaa omat vaatimuksensa palkitsemien kokonaisuudelle. Kunta-alalla osa palkitsemisen elementeistä tulee käytettäväksi virka- ja työehtosopimusten kautta. Kyseiset määräykset ovat pääosin työnantajaa velvoittavia, joten ne eivät mahdollista ainakaan laajaa organisaatiokohtaista soveltamista. Tämän lisäksi palkitsemisen kehittämisessä kannattaa huomioida henkilöstön odotuksia ja toiveita. Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 39) mukaan toimiva palkitseminen edellyttää, että organisaatio tuntee henkilöstönsä ja kuuntelee heitä. Tällöin on mahdollista tarjota palkitsemisen kokonaisuus, jota henkilöstö arvostaa.



Kuvio 10. Palkitsemisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät kunta-alalla.

Alaräisäsen (2014) väitöstutkimus osoitti, että julkisen sektorin palkitseminen on luonteeltaan enemmän tiettyihin hetkiin ja päivämääriin sidottua kuin yksityisellä sektorilla, jossa palkitseminen on puolestaan kekseliäämpää ja innovatiivisempaa. Kuntasektorilla palkitseminen on totuttu tekemään turvallisesti ja opituin menetelmin. Epäonnistumisia välttääkseen julkinen sektori soveltaa palkitsemisessa vanhoja tuttuja käytäntöjä. Alaräisäsen tutkimuksen mukaan palkitsemisen kehittämisen ongelmat voivat johtua siitä, että organisaatioissa ei ole välttämättä keinoja ja taitoa kyseiseen tehtävään. Rahapalkitsemisen asema on edelleen vahva, mutta sen rinnalle halutaan yhä enemmän aineetonta palkitsemista, jonka elementit koetaan usein rahallista palkkiota motivoivampana. Esimerkkeinä voidaan mainita muun muassa työaikajärjestelyt ja -joustot sekä oman työn hallinnan mahdollisuus. (Mts. 150 - 153.)

Seitovirran (2018) väitöstutkimus käsitteli sairaanhoitajien palkitsemista. Sen mukaan terveydenhuollon organisaatioissa tulisi tunnistaa se, mitkä ovat henkilöstön mielestä merkityksellisiä palkitsemistapoja. Tutkija suosittelee, että palkitseminen kannattaisi nähdä kokonaispalkitsemisena yksittäisten palkkioiden sijaan. Aineetto-

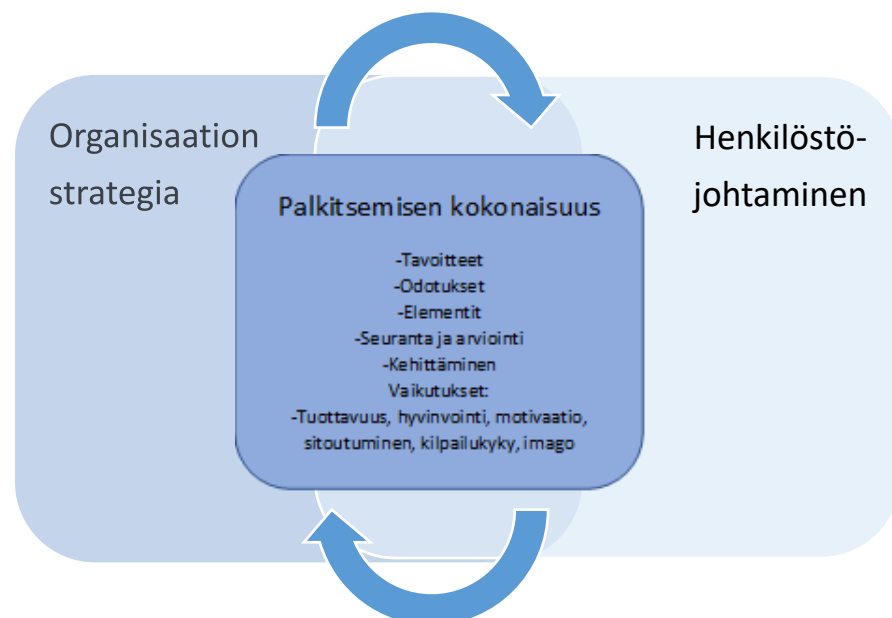
mia palkitsemistapoja olisi tärkeää lisätä aineellisen palkitsemisen rinnalle. Kokonaispalkitsemisen ja sen merkityksen tunnistamista pidettiin tärkeänä tekijänä etsittäessä ratkaisua uhkaavaan sairaanhoitajapulaan. (Mts. 44.)

Hakosen (2012) väitöstutkimus osoittaa, että palkkiot, joita maksetaan strategisten tavoitteiden saavuttamisesta, ovat myös henkilöstön mielestä tärkeitä. Tutkija arvioi tämän johtuvan muun muassa siitä, että tällöin palkkioiden eteen työskenteleminen saa laajemman merkityksen ja työn mielekkyys paranee. Tulokset vahvistivat myös käsitystä siitä, että palkkiojärjestelmästä kannattaa viestiä aktiivisesti. Tieto lisää palkkioiden vaikutusta työsuoritukseen, kun taas tiedon puute aiheuttaa sen, että palkkioita pidetään merkityksettöminä. Hakosen tutkimus käsitteli tulospalkkausta, mutta tuloksissa korostui rahallisen palkitsemisen ohella myös aineettomien palkitsemisen elementtien merkitys työntekijöille. Esimerkiksi arvostus koettiin tärkeäksi. (Mts. 172 – 173.)

Kuten Hakosen myös Hulkko-Nymanin (2016) väitöstutkimus koski tulospalkkausta. Kyseisen tutkimuksen mukaan palkitsemisessa esiintyi myönteisiä vaikutuksia silloin, kun palkkiojärjestelmissä oli henkilöstön mielestä järkeä eli järjestelmä sopi yhteen organisaation tavoitteiden kanssa ja henkilöstö tunsu palkitsemisjärjestelmän. Myös oikeudenmukaisuuden tunne oli merkityksellistä palkitsemisen onnistumisen ja toimivuuden kannalta. Ryhmäpalkkiot vaikuttivat yhteistyöhön yksilöpalkkioita paremmin. Myös Hulkko-Nymanin tutkimuksessa nousivat esille palkitsemisjärjestelmän tunnettuuden merkitys sekä oikeudenmukaisuus menettelytapojen osalta erityisesti yksilöpalkitsemisessa. (Mts. 180 – 183.)

Tämän tutkimuksen teoriaosassa on tutkittu palkitsemisen kehittämiseen liittyviä asioita ja tekijöitä, joita tulisi ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa. Palkitsemista tulisi kehittää ja rakentaa kokonaisuutena, joka huomioi organisaation strategiset päämäärät ja tavoitteet, mutta kuuntelee myös henkilöstön toiveita ja odotuksia. Toimiva palkitsemisjärjestelmä sisältää erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemisen elementtejä niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Järjestelmän tulee olla joustava ja ketterä, jotta sitä voidaan muuttaa tarpeen vaa-

tiessa. Palkitsemisjärjestelmän selkeys, läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä toteutuksen ja toimivuuden näkökulmasta. Palkitsemista on hyvä pitää esillä arjessa, jotta sen tunnettuus voidaan varmistaa. Kun palkitsemisen kriteerit ja käytännöt ovat henkilöstön tiedossa, koetaan toiminta näiltä osin avoimemmaksi. Kaikilla tulee olla selvillä, mitä palkkion tai muun etuuden saaminen edellyttää ja kuinka palkitseminen voi olla yksilön kohdalla mahdollista. Toimiva palkitseminen lisää henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia sekä vie toimintaa samalla tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Palkitsemisen kehittäminen on jatkuva prosessi. Sen toimivuutta ja ajanmukaisuutta tulee arvioida säännöllisesti, sillä palkitsemisen kokonaisuudella on isot kustannukset työnantajalle, suuri merkitys henkilöstölle sekä laajat vaikutukset onnistumisen tai epäonnistumisen myötä organisaatiolle ja sidosryhmille. Guptan ja Conroy'n (2013) mukaan tieteellinen tutkimus osoittaa selvästi ja johdonmukaisesti, että hyvin suunniteltuina ja asianmukaisesti toteutettuina palkkiojärjestelmät vetävät puoleensa hyviä työntekijöitä, edistävät heidän motivaatiotaan, parantavat saavutuksia ja edistävät työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 311 – 312.) Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu alla kuviossa 11.



Kuvio 11. Teoreettinen viitekehys

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimusprosessin kulku, käytetty tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja analysointi sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimusprosessin kulku

Vilkan (2015, 79) mukaan tutkimusprosessissa on kyse työn käytännön toteutuksesta tutkimussuunnitelmassa esitetyllä tavalla. Tutkimuksen toteuttaminen muodostuu tutkimusaineiston hankinnasta, sen luokittelusta tai ryhmittelystä tutkittavaan muotoon sekä tutkimusaineiston analyysistä ja tulkinnan tekemisestä teorian, tulkintaviihtekeyksen tai aihepiiriin liittyvien keskeisten ammatillisten käsitteiden avulla. Lopuksi esitetään tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehittämis- tai toimintaehdotukset.

Tämän tutkimuksen aiheen määrittely tapahtui syksyllä 2019, jolloin palkitsemisen kehittämiselle asetettiin aikataululliset tavoitteet kohdeorganisaatiossa. Tutkimusprosessi eteni tutkimussuunnitelman ja tutkimusongelman määrittelyllä. Aineiston keruu toteutettiin marras-joulukuussa 2019 henkilöstökyselyn avulla. Kyselyn tarkoituksena oli saada tietoa henkilöstön näkemyksistä ja toiveista. Lomakkeen testaus toteutettiin henkilöstöpalveluissa. Kyselylomakkeen kysymyksiä tarkennettiin vielä hie- man ennen kyselyn julkaisemista. Tutkimuksen tulosten käsittely ja analyysi tehtiin maaliskuussa 2020. Aineiston analyysin ja tulosten käsittelyn yhteydessä tutkimuksen teoriaosuutta täydennettiin alkuperäisestä, jotta aiemmista tutkimuksista ja muusta tietopuolisesta aineistosta saatiin mahdollisimman laaja hyöty kehittämis- hankkeen taustaksi. Tutkimuksen tuotoksena syntyi malli palkitsemisen uudeksi kokonaisuudeksi kohdeorganisaatiossa.

3.2 Tutkimusmenetelmä, aineistonkeruu ja analysointi

Kehittämistyössä aineistoja kerätään usein eri näkökulmista ja erilaisten kysymysten perusteella. Näiden aineistojen analysointitavat voivat vaihdella. (Toikko & Rantanen 2009, 120.) Tässä kehittämistutkimuksessa pääasiallisena aineistona olivat henkilökyselyn tulokset. Sen tukena käytettiin kohdeorganisaation omia, valmiita dokumentteja, joita olivat kaupunkistrategia, tilinpäätös, henkilöstöraportti ja työhyvinvointikyselyn tulokset. Organisaation strategiasta kävivät ilmi muun muassa organisaation strategiset tavoitteet. Tilinpäätös, henkilöstöraportti ja työhyvinvointikyselyn tulokset sisälsivät tietoa kehittämistyön alkutilanteesta, joita vasten kehittämistyön onnistumista ja vaikutuksia voidaan arvioida myös uuden palkitsemisen kokonaisuuden käyttöönoton jälkeen.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin pääosin määrällistä tutkimusmenetelmää. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2016, 137) toteavat, että kvantitatiivinen vaihe voi edeltää tutkimuksessa kvalitatiivista vaihetta. Aineistojen ja analyysimenetelmien yhdistelystä käytetään nimitystä triangulaatio (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 47). Tämän tutkimuksen kohdalla laadullista näkökulmaa edustaa kyselyyn sisältynyt avoin kysymys, jonka avulla hahmotettiin sitä, miten palkitsemista tulisi kehittää henkilöstön mielestä. Tutkimusaiheen ollessa monitasoinen oli tarpeen käyttää sekä määrällistä että laadullista otetta. Avoimen kysymyksen vastauksista saatiin täydentävää tietoa kehittämistyön tueksi, joten saatu palaute oli merkityksellistä ja avoin kysymys osana kyselyä oli näin ollen tarkoituksenmukainen. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimuksiin, joissa halutaan kuvailla numeraalisesti jotakin asiaa yleisesti tai selvittää, missä määrin jokin asia on muuttunut tai vaikuttaa johonkin toiseen. Kyselytutkimus edustaa yleensä määrällistä tutkimusta, sillä kysymyksiin saadut vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Laadullisen otteen yksi piirre on kokemuksen huomioiminen. Laadullinen tutkimus ymmärtää tutkimustulokset tulkinaksi, joka perustuu jo aiemmin tutkittuun tietoon. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 82, 90; Vehkalahti 2014, 13).

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa myös tutkimusstrategian valinnassa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 137). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi uusi palkitsemisen kokonaisuus muodostuu. Kyselyn avulla kartoitettiin henkilöstön mielipiteitä ja kerättiin samalla kehittämisideoita ja palautetta palkitsemisen kehittämisen tueksi. Organisaation tavoitteet ilmenivät strategiasta. Kehittämisen tukimateriaalina olivat lisäksi organisaation henkilöstöraportti ja työhyvinvointikyselyn tulokset vuodelta 2019.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselylomakkeen tai systemaattisen havainnoinnin avulla. Mahdollista on myös valmiiden tilastojen ja rekistereiden hyödyntäminen. Näistä aineistonkeruutavoista yleisin on kyselylomakkeen käyttäminen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2016, 193) mukaan kyselystä käytetään myös nimitystä survey-tutkimus. Siinä aineistoa kerätään standardoidusti. Kysymykset esitetään tällöin jokaiselle vastaajalle täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomaketutkimus soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin, kun vastaajia on suuri joukko ja heidän sijaintinsa on hajallaan toisistaan. (Vilka 2015, 94.) Tässä opinnäytetyössä oli kyse kokonaistutkimuksesta, sillä kysely julkaistiin kaupungin intrassa ja se oli avoin koko henkilöstölle. Työssä olevaa henkilöstöä oli marras-joulukuun vaihteessa yli 1 000 ihmistä ja kaikilla oli halutessaan mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselytutkimus on tapa kerätä tietoa muun muassa vastaajien mielipiteistä, asenteista tai arvoista. Kyselylomake on mittausväline, joka soveltuu esimerkiksi mielipidetiedusteluihin ja palautemittauksiin. Kyselylomakkeen on toimittava ilman haastattelijan apua. Kyselytutkimusta hyödynnetään esimerkiksi silloin, kun osa kysymyksistä on arkaluonteisia, sillä kyselytutkimuksessa vastaaja jää tuntemattomaksi. Tämä voi helpottaa kyselyyn osallistumista ja myös kriittisen palautteen antamista vastausyhteydessä, mitä voidaan pitää etuna esimerkiksi asioita kehitettäessä. Toisaalta tyypillisimpiä riskejä on se, että vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi, jolloin puhutaan niin sanotusta tutkimusaineiston kadosta. (Vehkalahti 2014, 11; Vilka 2015, 94.)

Kyselylomakkeen kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja ne rakennetaan tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman mukaisesti. Kyselylomakkeen alussa on yleensä

niin sanottuja taustakysymyksiä. Esitettyjen kysymysten ja vastausvaihtoehtojen avulla luodaan luottamuksellinen ilmapiiri tutkittavien ja tutkijan välille. Vastausten saamisen näkökulmasta on keskeistä, että tutkittava kokee kyselyn tärkeänä ja mielekkäänä. Luottamuksellisessa ilmapiirissä voidaan käsitellä myös arkaluonteisempia kysymyksiä. Myös kysymysten määrään kannattaa kiinnittää huomiota. Liian pitkä lomake lisää keskeytettyjen vastaamisten osuutta. (Valli 2010, 104 – 105.)

Alasuutarin (2001) mukaan kyselytutkimusta käyttämällä voi olla vaikeaa kehittää uusia näkökulmia tai löytää vaihtoehtoisia tapoja tulkita tutkittavaa ilmiötä. Tämä johtuu siitä, että hypoteesit ja vastausvaihtoehdot on käytännössä tunnettava jo ennen varsinaista haastattelua tai kyselyä. Vaikka tuloksia ei tiedetäkään ennen saatuja vastauksia, ovat suuret linjaukset ja viitekehys jo kuitenkin tiedossa siltä osin, mikä koskee tilastollisten löydösten erittelyä. (Mts. 63 – 64.) Tässä tutkimuksessa kyselylomake toimi varsin hyvin, sillä tarkoituksena oli saada selville ne nykyiset palkitsemistavat, jotka henkilöstö kokee merkityksellisinä. Lisäksi haluttiin selvittää, mitkä palkitsemistavoista koettiin sellaisina, joista oltaisiin valmiita luopumaan ja mitä uusia vaihtoehtoja niiden tilalle toivottiin. Uusia vaihtoehtoja koskeva kysymys toteutettiin sekamuotoisena kysymyksenä, jotta siihen saatiin myös sellaisia vaihtoehtoja, jotka vastaaja koki mahdollisesti tärkeinä valmiiksi annetun luettelon ulkopuolelta. Lisäksi kyselyyn sisällytettiin yksi avoin kysymys kehittämissuhteita ja palautteen antamista varten. Se laajensi vastaajan vaikuttamismahdollisuuksia ja toimi tärkeänä aineistona kehittämistyön näkökulmasta.

Kehittämistoiminnassa on olennaista arvioida se, kenen ehdoilla kehittäminen etenee ja mistä kehittämistoiminta on lähtöisin. Kehittämistyö voi kohdistua esimerkiksi organisaation toimintatapoihin. Kehittäminen voi edetä karkeasti jaoteltuna joko ylhäältä alas tai alhaalta ylös. Esimerkiksi strateginen kehittäminen etenee tyypillisesti ylhäältä–alas. Vaikka henkilöstö osallistuisi strategiaprosessiin, on strategian muotoilu viimekädessä ylimmän johdon käsissä. (Toikko & Rantanen 2009, 48 – 49.) Tässä tutkimuksessa kehittämistoimintaa tehtiin kohdeorganisaation tarpeen pohjalta. Tavoitteet olivat yksiselitteiset; palkitsemisen kokonaisuus tuli rakentaa siten, että se

huomioi organisaation strategiset tavoitteet. Käytännön toteutuksen ja kokonaisuuden toimivuuden näkökulmasta oli kuitenkin keskeistä selvittää se, miten henkilöstö kokee palkitsemisen ja millaisia odotuksia heillä on palkitsemisen kehittämiseksi.

Tilanteissa, joissa aineisto on kerätty strukturoidulla lomakkeella tai asteikkomittarilla, analyysi voidaan tehdä sen jälkeen, kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Yleisohjeena on, että aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 223.) Tämän tutkimuksen aineisto käytiin läpi ensimmäisen kerran pian vastausajan päättymisen jälkeen joulukuussa. Varsinainen aineiston analysointi alkoi maaliskuussa.

Tässä tutkimuksessa käytettiin pääosin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruu tapahtui sähköisen henkilöstökyselyn avulla. Kysely sisälsi strukturoitujen kysymysten lisäksi yhden avoimen kysymyksen. Lisäksi yksi kysymyksistä oli niin sanottu sekamuotoinen kysymys, jossa oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi mahdollisuus esittää oma vastausvaihtoehto. Kysymykset olivat samat kaikille vastaajille. Avoimet kysymykset ja niihin saadut vastaukset täydensivät ja syvensivät numeerisesti koottua tietoa ja toivat kvalitatiivista näkökulmaa tutkimukseen. (Heikkilä 2014, 34.)

Laadullisen tutkimuksen tyypillisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 70). Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä on tarkoituksena tavoittaa tutkittavan omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän niitä asioita, joita esimerkiksi kyselyyn vastaaja pitää itselleen merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilkkä 2015, 118.) Tämän tutkimuksen avoimessa kysymyksessä vastaajalta pyydettiin muita palkitsemiseen liittyviä huomioita, ajatuksia ja palautetta palkitsemisen kehittämiseen liittyen. Vastaukset sisälsivät yksilöllisiä kuvauksia ja kokemuksia palkitsemisestä ja sen merkityksestä.

Aineiston keruun yhteydessä on tärkeää, että vastaajia lähestytään avoimesti. Heille on perusteltava kyselyn ja sen tulosten käyttötarkoitus, vastausten käytön luottamuksellisuus ja tulosten julkaisutapa. Kun kyselyn tarkoitus on perusteltu hyvin, on

sen todettu vaikuttavan myös aineiston sisällölliseen laatuun. (Ahola 2007, 67.) Tämän tutkimuksen kyselyn saatetekstissä kerrottiin vastaajille se, että vastauksia tullaan käyttämään organisaation palkitsemisen kehittämisessä, ja että niitä hyödynnetään myös opinnäytetyön tutkimusaineistona. Tulokset esitellään opinnäytetyössä ja organisaatiolle osoitetussa palkitsemisen kehittämis ehdotuksessa.

Määrällinen tutkimus etenee yleensä siten, että mittauksen perusteella kerätyt vastaukset tallennetaan havaintomatriisiksi, jossa tuloksia voidaan vertailla (Räsänen 2005, 90). Aineiston analysointi alkoi sen jälkeen, kun kyselyn vastaukset oli annettu ja järjestetty. Tämäntyyppinen toimintatapa on tyypillinen aineistoille, jotka on koottu strukturoiduilla lomakkeilla tai asteikkomittareilla. Analyysin jälkeen tuloksia tulkitaan eli niille laaditaan selityksiä ja tehdään johtopäätöksiä. Kyse on aineiston analyysissä esille nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdinnasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2016, 223, 229.) Analysoinnin tavoitteena oli muodostaa tutkimusaineistosta kokonaisuus, jonka avulla siirryttiin tulkitsemaan ja tekemään johtopäätöksiä palkitsemisen nykytilanteesta sekä laatimaan kehittämis ehdotus palkitsemisen uudistamiseksi.

Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tällä tavoin kerätty aineisto saadaan järjestettyä johtopäätösten tekemistä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Henkilöstökyselyn avoimille vastauksille tehtiin sisällönanalyysi ja aineistosta etsittiin palkitsemisen kokonaisuuteen liittyviä tyypillisiä teemoja. Joitakin vastauksia jouduttiin tiivistämään tai pilkkomaan pienempiin osiin, jotta niiden käsittely oli helpompi toteuttaa. Tiivistämisessä hyödynnettiin tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä. Tämän jälkeen vastaukset ryhmiteltiin ja luokiteltiin.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on koko tutkimusprosessin ajan arvioinnin kohteena (Vilka 2015, 189). Tutkimuksen laadun arvioinnissa viitataan tavallisesti käsitteisiin validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetin eli pätevyyden osalta on kyse siitä, kuinka hyvin tutkimus tai

mittari kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Reliabiliteetti käsittelee puolestaan mittauksen tarkkuutta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 129 – 130.)

Validiteetti voidaan jakaa tutkimuksen sisäiseen ja ulkoiseen pätevyteen. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen johdonmukaisuutta ja sisäistä logiikkaa. Ulkoisella validiteetilla viitataan sen sijaan siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä yhden tutkimuksen yhteydestä toiseen yhteyteen. Validiteettia on luokiteltu myös muilla tavoilla. Näitä ovat muun muassa sisältö-, rakenne-, käsite- tai kriteerivaliditeetti sekä ennuste- ja ekologinen validiteetti. Näistä viimeksi mainittu viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimuksen aineistolla onnistutaan tavoittamaan ilmiötä käsittelevä tieto ja miten hyvin tulokset pätevät muualla kuin juuri nimenomaisessa tutkimuksen yhteydessä. (Mts. 130.)

Sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse tiedon tuottamisesta erilaisten valintojen ja tulkintojen pohjalta sekä tavasta käsitteellistää tutkimuskohde, vaikka ilmiötä tutkittaisiinkin sen omassa ympäristössä. Validiteetin peruskysymykset ovat aina samat. Kyse on siitä, tutkiiko tutkimus sitä, mitä se sanoo tutkivansa, ovatko tutkimuksen tuottamat käsitteet ilmiötä kuvaavia ja aineiston perustelemia, onko tieto tuotettu pätevästi ja päteekö tieto tutkimuskohteeseen (tapah-tuma, kohderyhmä, prosessi, ilmiö, tilanne). (Mts. 130 – 131.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida seurausten ja käytettävyyden kautta, sekä kriteereillä uskottavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus, luotettavuus ja varmuus. Tutkimuksen pätevyyttä arvioitaessa ja perusteltaessa on huomioitava se, millaisella alueella tieto on käytettävää tai varmaa, keille tutkimuksen uskottavuutta perustellaan tai minkälaista toimintaa tutkimuksen varaan voidaan perustaa ja keiden näkökulmaa tieto edustaa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 137 – 139; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 135.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui kyselylomakkeella, joka laadittiin ja testattiin yhteistyössä kohdeorganisaation edustajien kanssa. Kyselyn sisällössä huomiointiin tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen teoreettinen viite-

kehys. Kysymykset tarkennettiin sellaisiksi, että voitiin saada vastaukset niihin asioihin, jotka olivat kehittämistyön kannalta merkityksellisiä. Strukturoitujen kysymysten ohella haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus esittää myös omia kehittämisideoita ja palautetta. Näin varmistettiin, että mikäli suljetut kysymykset eivät sisältäisi kaikkia vastaajan mielestä merkityksellisiä asioita, niin aiheeseen liittyvät keskeiset viestit eivät jäisi huomiotta toiminnan kehittämisessä. Kyselyn vastausprosentti oli 25,3 %. Se oli riittävä luotettavien tutkimustulosten saamiseksi.

Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti erilaista lähdemateriaalia. Lähteet koostuivat pääasiassa kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Verkkolähteet olivat suurimmaksi osaksi väitöskirjatutkimuksia ja tieteellisiä artikkeleja. Hyvään tieteelliseen käyttöön kuuluu muun muassa se, että tutkimuksessa otetaan huomioon muiden tutkijoiden työ ja saavutukset asianmukaisella tavalla niin, että arvostetaan heidän työtään ja annetaan toisten saavutuksille niille kuuluva merkitys tuloksia julkaistessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Lähdeviittausten merkintöihin ja niiden oikeellisuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Tutkimuksessa esille tuodut tiedot pyrittiin esittämään objektiivisesti, luotettavasti ja huolellisesti.

Tutkimuksen henkilöstökyselyyn vastattiin nimettömästi, joten vastauksia ei voida yhdistää keneenkään henkilökohtaisesti. Koska kyseessä on kokonaistutkimus ja tutkimuksen tuotos laaditaan koko henkilöstön yhteiseen käyttöön, ei vastauksia ollut tarpeen erotella vastaajien taustatietojen mukaisesti. Vastauksia käsiteltiin vain siinä laajuudessa, mikä oli kehittämistyön kannalta tarkoituksenmukaista. Kyselyn yhteydessä vastaajille viestittiin avoimesti tutkimuksen toteutuksesta. Tutkimuksen tulokset esitellään ja käydään läpi sovitusti kohdeorganisaatiossa.

4 Tutkimustulokset (salassa pidettävä)

5 Johtopäätökset ja pohdinta (salassa pidettävä)

Lähteet

Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus – oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uud. p. Helsinki: Kaupakamari.

Ahola, A. 2007. Lomaketutkimusprosessi. Julkaisussa Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Toim. Viinamäki, L. & Saari, E. Helsinki: Tammi.

Alaräisänen, P. 2014. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Viitattu 29.3.2020. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61687/Alaraisanen_Ac-taE%20147.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Ariely, D., Bracha, A. & Meier, S. 2009. Doing Good or Doing Well? Image Motivation and Monetary Incentives in Behaving Prosocially. The American Economic Review, 99, 1, 544 – 555. Viitattu 10.4.2020. <https://janet.finna.fi/>

Ariely, D. 2013. What makes us feel good at our work? Video podcast. Technology, Entertainment and Design Conference. Viitattu 5.4.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=5aH2Pjpcho>

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Danish, R.Q. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. International Journal of Business and Management, 5, 2, 159 – 167. Viitattu 17.4.2020. https://scholar.google.fi/scholar?hl=fi&as_sdt=0,5&as_vis=1&qsp=5&q=impact+of+reward+systems&qst=br

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisuuden kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 65. Viitattu 5.4.2020. https://kaks.fi/wp-content/uploads/2012/02/Hulkko_Nyman.pdf

Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Väitöskirja. Viitattu 29.3.2020. <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526045719/isbn9789526045719.pdf>

Hakonen, N. 2009. Palkitsemisen lähtökohdat. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä.

- Handolin, V-V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Väitöskirja. Viitattu 29.3.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-477-3.pdf
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 26.4.2020. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Henkilöstöraportti. 2019. Äänekosken kaupunki. Viitattu 25.4.2020.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. p. Helsinki: Tammi.
- Hsieh, YH. & Chen, HM. 2011. Strategic Fit Among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. *Academic of Strategic Management Journal*, 10, 2, 11 – 32. Viitattu. 4.4.2020. https://scholar.google.fi/scholar?q=appropriate+reward+system&hl=fi&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
- Hulkko-Nyman. K. 2016. Making Strategy Work: Sense and Sensibility of Results-Oriented Pay Systems. Väitöskirja. Viitattu 29.3.2020. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/20263/isbn9789526067766.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ikävalko, H., Hakonen, A. & Vartiainen, M. 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Tutkimusraportti. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + teknologia, 3. Viitattu 22.4.2020. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/12613>
- Jabe, M. 2006. Kyvyt käyttöön – eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kallio, T.J. 2011. Organisatorinen luovuus aineettomana pääomana ja yrityksen kilpailukyvyyn osatekijänä. Julkaisussa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. Puusa, A. & Reijonen, H. UNIPress.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2012a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. – 11. p. Helsinki: SanomaPro.
- Kauhanen, J. 2012b. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uud. p. Vantaa: Management Institute of Finland.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1. p. Helsinki: Kauppakamari.

- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. 1. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- KT Kuntatyönantajat. 2017. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. Viitattu 10.4.2020. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>
- L 405/2015. Kuntalaki. Annettu 10.4.2015. Viitattu 30.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410#Pidp446203280>
- L 934/2010. Henkilöstörahasolaki. Annettu 5.11.2010. Viim. muutos 10.8.2018. Viitattu 10.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100934>
- L 872/2019. Työaikalaki. Annettu 5.7.2019. Viitattu 11.4.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872#Pidp447069072>
- Lehto, A-M. 2009. Naiset valtaavat esimiespaikkoja. Artikkelit. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 3/2009. Viitattu 30.4.2020. https://www.stat.fi/artikkelit/2009/art_2009-09-30_005.html
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Maaniemi, J. 2015. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on ja miksi sillä on väliä? Julkaisussa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivainen, J. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovela tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin – 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. 2. p. Helsinki: Talentum.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: WSOYpro.
- Nylander, M. 2015. Jatkuva liikkeessä – palkitsemisen kehittäminen organisaatiossa. Julkaisussa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Nylander, M. & Hakonen, A. 2015. Johdanto: Palkitsemisen eetokset ja malli toimivuudesta. Julkaisussa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.

- Pehrman, T. 2011. Paremmiin puhumalla – restoratiivinen sovittelu työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 21.4.2020. https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/61666/Pehrman_Timo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2. uud. p. Helsinki: Alma Talent.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1. p. Helsinki: WSOYpro.
- Räsänen, P. 2005. Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Julkaisussa Tutkimusmenetelmien pyörteissä. Toim. Räsänen, P., Anttila, A-H. & Melin, H. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Seitovirta, J. 2018. Sairaanhoidajien palkitseminen erikoissairaanhoidossa, perusterveydenhuollossa ja yksityisessä terveydenhuollossa. Väitöskirja. Viitattu 29.3.2020. https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2944-0/
- Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Julkaisussa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi – tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. Toim. Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Spitzer, D. R. 1996. Power Rewards: Rewards that really motivate. Management Review. 1996, 85, 5, 45 – 50. Viitattu 30.4.2020. <https://janet.finna.fi/>
- Tammi, T. 2011. Reiluustasapaino: Näkökulma organisaation toimintaan ja yksilön motivoitumiseen. Julkaisussa Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Toim. Puusa, A. & Reijonen, H. UNIpress.
- Tilinpäätös. 2019. Äänekosken kaupunki. Viitattu 25.4.2020.
- Toikko & Rantanen. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. uud. p. Tampere: University Press.
- Tuloksellisuus ja työelämän laatu – Kunta-alan sopimuksia ja suosituksia. 2014. 1. p. Helsinki: KT Kuntatyönantajat
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 11.4.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työhyvinvointikysely. 2019. Äänekosken kaupunki. Viitattu 25.4.2020.

Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloitteleville tutkijoille. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.

Vesterinen, P-L. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. Helsilä, M. & Salojärvi, S. Helsinki: Talentum.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. Juuti, P. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

VH/481/00.01.00/2020. Luontois- ja henkilökuntaetujen hankkiminen kohdennetuilla maksuvälineillä. Annettu 29.1.2020. Viitattu 11.4.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48429/luontois--ja-henkil%c3%b6kuntaetujen-hankkiminen-kohdennetuilla-maksuv%c3%a4lineill%c3%a4/>

VH/2075/00.01.00/2020. Luontoisedut verotuksessa. Annettu 24.3.2020. Viitattu 11.4.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa5/>

VH/4439/00.01.00/2019. Verohallinnon päätös vuodelta 2020 toimitettavassa verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. Annettu 29.11.2019. Viitattu 10.4.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47380/verohallinnon-p%c3%A4t%c3%A4t%c3%B6s-vuodelta-2020-toimitettavassa-verotuksessa-noudatettavista-luontoisetujen-laskentaperusteista/>

VH/6292/00.01.00/2019. Henkilökuntaedut verotuksessa. Annettu 10.2.2020. Viitattu 11.4.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%c3%B6kuntaedut-verotuksessa3/>

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2. – 3. p. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. & Lehto, K. 2014. Kovat ajat kuntien johtamisessa. Julkaisussa Henkilöstöjohtaminen uuden edessä – henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Toim. Viitala, R. & Järnlström, M. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot. Viitattu 4.4.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Whitmore, J. 2009. Coaching for Performance. Growing human potential and purpose – The principles and practice of coaching and leadership. 4th Edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

WorldatWork. N.d. WorldatWork Total Rewards Model. Total Rewards Brochure. Viitattu 17.4.2020. https://www.worldatwork.org/docs/marketing/2020_BRO_TRModel_J16197_FNL.pdf

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Julkaisussa Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Toim. Hakonen, A. & Nylander, M. Jyväskylä: PS-kustannus.

Yoon, HJ., Sung, SY., Choi, JN., Lee, K. & Kim, S. 2015. Tangible and Intangible Rewards and Employee Creativity: The Mediating Role of Situational Extrinsic Motivation. Creativite Research Journal 27, 4, 383 – 393. Viitattu 10.4.2020. https://scholar.google.fi/scholar?q=intangible+reward+research&hl=fi&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar

Äänekosken kaupunkistrategia. 2015. Viitattu 27.4.2020. https://www.aanekoski.fi/kaupunki/hallinto-ja-talous/strategia-ja-ohjelmat/Aanekosken_kaupunkistrategia_2016-2021.pdf

Liite 2. Palkitsemisstrategian luomisen aputaulukko (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011, 77.)

Palkkaus-/palkitsemistapa	Mitä tavoitellaan
Tehtäväkohtainen peruspalkka	
Henkilökohtainen palkka	
Henkilöstöedut	
Erikoispalkkiot	
Koulutus ja mahdollisuudet kehittyä	
Työn sisältö	
Palaute	
Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	
Työajan järjestelyt ja työn pysyvyys	

Liite 3. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen arviointikehikko
(Ikävalko, Hakonen & Vartiainen 2014, 51.)

Listaa käytössä olevat palkitsemistavat. Arvioi erikseen myös palkitsemisen kokonaisuutta.	Kirjoita perustelu: millainen yhteys Esim. ”yhteys strategiaan, näkyy kirjoitettuna palkitsemisstrategiassa” tai ”yhteys puheessa pyrkimyksenä, muttei näy kirjoitettuna”	Merkitse (x) mielestäsi yhteyttä kuvaava vaihtoehto			
		Palkitseminen perustuu selkeästi ja intentionaalisesti strategiaan	Palkitseminen perustuu strategiaan, sattumalta tai soveltamisen kautta	Jokin melko heikko yhteys	Ei havaittavaa yhteyttä
Palkitsemisen kokonaisuus					
Palkitsemistapa 1					
Palkitsemistapa 2					
Palkitsemistapa 3					

Liite 4. (salassa pidettävä)