



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Tullin palkkausjärjestelmä ja sen soveltaminen idän rajanylityspaikoilla

Esa Pitkänen

Opinnäytetyö, marraskuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
marraskuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Esa Pitkänen

Nimeke
Tullin palkkausjärjestelmä ja sen soveltaminen idän rajanylityspaikoilla

Toimeksiantaja
Tulli

Tiivistelmä

Tässä kehittämistutkimuksessa selvitettiin Tullin palkkausta ja palkkausjärjestelmän toimivuutta idän rajanylityspaikoilla. Opinnäytetyössä pohditaan palkkausjärjestelmän yhdenmukaisuutta henkilöstölle ja sitä, onko palkkausjärjestelmä kannustava ja tukeeko se osaamisen kehittämistä. Lisäksi tarkastellaan tavoite ja osaamiskeskusteluiden läpikäymistä ja sen merkitystä esihenkilön ja työntekijän näkökulmasta.

Opinnäytetyöhön on tehty laadullinen kyselytutkimus Tullin henkilöstölle vuoden 2023 keväällä. Kyselyn tavoitteena oli tuottaa luotettavaa tietoa ja kehitysehdotuksia Tullin palkkausjärjestelmästä sekä selvittää henkilöstön ajatuksia palkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Kysely toteutettiin Wepropol-kyselynä ja tulokset analysoitiin tarkemmin laadullisin menetelmin.

Kyselyn tuloksissa selvisi, että tullilaiset ovat kiinnostuneita palkkauksesta ja palkitsemisesta, kuten pisteytyksestä ja tasoista. Tulokset osoittavat, että osa toimipaikkojen henkilöstöstä ei kokenut palkkausta tai palkkausjärjestelmää kannustavaksi tai yhdenmukaiseksi ja osaamisen kehittämistä edistäväksi. Henkilöstön kommentteista selvisi halu kehittää palkkausta toimivammaksi ja kannustavammaksi. Lisäksi saatiin useita erilaisia kehitysehdotuksia.

Kieli
suomi

Sivuja 57
Liitteet 2
Liitesivumäärä 7

Asiasanat
palkkaus, palkitseminen, henkilöstöjohtaminen, palkkausjärjestelmä



THESIS
November 2023
Degree Programme in Business Management and
Leadership, Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Esa Pitkänen

Title
The Remuneration System and Its Application at the Eastern Border Crossing Points of
the Finnish Customs
Commissioned by
Finnish Customs

Abstract
This development study focuses on employee compensation and the functioning of the remuneration system at the border crossing points of the Finnish Customs. The thesis discusses the uniformity of the salary system for the personnel. Additionally, the thesis considers whether the remuneration system is encouraging and whether it supports competence development. In addition, the performance and competence discussions and their importance are examined from the supervisor's and the employee's perspectives.
For the thesis, a qualitative survey was conducted among of the personnel of the Finnish Customs in the spring of 2023. The aim of the survey was to produce reliable information and development proposals for the remuneration system and to find out the personnel's ideas for its development. The survey was carried out as a Webropol survey, and the results were analyzed in detail using qualitative methods.

The results of the survey revealed that employees are interested in matters related to pay and reward, such as scoring and salary categories. The results also show that some staff members at the surveyed locations did not consider the salary or remuneration system encouraging, uniform or conducive. The comments revealed a need to develop a better functioning and more encouraging remuneration system. Additionally, the organisation received various development proposals.

Language
Finnish

Pages 57
Appendices 2
Pages of Appendices 7

Keywords
salary, reward, personnel management, a remuneration system

Sisältö

Johdanto	3
1.1 Tausta ja tarkoitus.....	3
1.2 Tulli	4
1.3 Tutkimustehtävä ja rajaus	6
2 Palkkaus- ja palkitsemisen merkitys	7
2.1 Palkkaus ja palkkahallinto käsitteinä.....	7
2.2 Palkan merkitys.....	10
2.3 Palkat VES-rakenteen mukaan.....	13
2.3.1 Tehtävän vaativuuden arviointi	16
2.3.2 Henkilökohtaisen suorituksen arviointi	17
2.4 Palkitsemisen toimivuusmalli	17
2.5 Palkitsemisen kokonaisuus.....	20
2.6 Palkitsemisen strategia	23
2.7 Palkitseminen motivointikeinona ja yksilön tulkinta	26
2.8 Henkilöstöjohtaminen ja suorituksen arviointi	28
3 Tullin palkkausjärjestelmä.....	31
3.1 Palkkaus	31
3.2 Osaamis- ja tavoitekeskustelut	33
3.3 Palkkausjärjestelmän periaatteet ja tavoitteet sekä soveltaminen	34
4 Lähestymistapa tutkimuksellinen kehittämistyö.....	35
4.1 Tutkimuksen toteutus.....	35
4.2 Menetelmällisyys.....	36
4.3 Aineiston keruu	38
4.4 Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko	40
5 Tutkimustulos.....	42
5.1 Kyselyiden purkaminen.....	42
5.2 Taustatietokysymykset.....	42
5.3 Avoimet kysymykset	43
5.4 Kyselyiden yhteenveto	49
6 Johtopäätökset.....	51
6.1 Kehitysehdotukset.....	52
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	55
6.3 Jatkotutkimusehdotukset	56
Lähteet.....	57

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake Tullin palkkaus näkemyksistä

Liite 2 Taustatietokysymykset Tullin palkkaus näkemyksistä

Johdanto

1.1 Tausta ja tarkoitus

”Palkka on vastine tehdystä työstä”. Vastine voi olla rahan lisäksi muutakin taloudellista hyötyä kuten auto tai asuntoetu. Palkan osia voivat olla esimerkiksi aikaan, tulokseen, suoritukseen ja tehtävien vaativuuteen perustuvat erät sekä erilaiset lisät. (Akava 2019.) Suomalaisista palkansaajista iso osa työskentelee työtehtävissä, joissa on yleissitova työehtosopimus (TES) tai virkaehtopuolella virkaehtosopimus. (VES). Palkkauksen reunaehdot, kuten esimerkiksi minimipalkka eri tehtävissä, määräytyvät muun muassa lain ja toimialakohtaisten sopimusten mukaan. (Kauhanen 2015, 126.)

Erilaiset palkkausjärjestelmät ja -mallit toimivat palkkauksen perustana. Useilla toimialoilla palkkarakenteita uudistetaan ja on jo uudistettu, siten ”että palkka määräytyy pääasiassa työn edellyttämien vaatimusten ja henkilön työsuorituksen perusteella”. (Akava 2019.) Suomessa tavallisin palkan määräytymisen malli koostuu siis kahdesta osasta, jossa yksi osa palkasta määräytyy työtehtävän **vaativuuden perustuvasta palkanosasta** ja toinen osa **työntekijän henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella**. (Akava 2019; Hakonen & Nylander 2015, 25; Kauhanen 2015, 127; Viitala 2021, 111; Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 18.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Tullin palkkausta ja palkkausjärjestelmän toimivuutta idän rajanylityspaikoilla. Opinnäytetyössä pohditaan palkkausjärjestelmän yhdenmukaisuutta henkilöstölle ja sitä, onko palkkausjärjestelmä kannustava ja tukeeko se osaamisen kehittämistä. Lisäksi tarkastellaan tavoite- ja osaamiskeskusteluiden läpikäymistä ja sen merkitystä esihenkilön ja työntekijän näkökulmasta.

Työn tavoitteena oli tuottaa käytännön työelämää palvelevaa tietoa Tullin palkkauksesta sekä kehitysehdotuksia. Opinnäytetyöhön tehtiin laadullinen kyselytutkimus Tullin henkilöstölle vuoden 2023 keväällä. Tutkimus rajattiin tarkemmin kolmelle idän rajanylityspaikalle: Vaalimaalle, Nuijamaalle ja Imatralle. Kyselyn tavoitteena oli tuottaa luotettavaa tietoa ja kehitysehdotuksia Tullin palkkausjärjestelmästä sekä selvittää henkilöstön ajatuksia palkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Kysely tehtiin yhteistyössä Tullin hallinnon kanssa ja se toteutettiin Wepropol-kyselyn avulla ja sen tulokset raportoitiin julkiseen muotoon.

Opinnäytetyössä luvussa kaksi syvennyttään teoreettisesti palkkauksen ja palkittamisen sekä palkkausjärjestelmän kokonaisuuden rakentumiseen muun muassa organisaation ja yksilön näkökulmasta. Luvussa kolme kuvataan Tullin palkkausjärjestelmä ja sen soveltaminen käytännössä. Luvussa neljä käsitellään kyselytutkimusta ja menetelmällisyyttä ja perustellaan tehtyjä valintoja. Luvussa viisi kuvataan palkkauksen tutkimuksen tulokset ja lopuksi johtopäätökset.

1.2 Tulli

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Suomen Tullille. Suomen Tulli on valtionvarainministeriön alainen ja tulosohtaja virasto ja päätoimialanaan sillä on ulkomaankauppa, tulliverotus ja valvonta. (Laki Tullin hallinnosta 960/2012). Tulli on palvelu- ja lainvalvontaviranomainen, jolle on määrätty laissa erilaisia tehtäviä, muun muassa tulliselvityksestä ja -verotuksesta huolehtiminen, maasta vietävien ja maahan tuotavien tavaroiden tullivalvonta, tavarakaupan sujuvuuden edistäminen ja oikeellisuuden varmistaminen, tullin ja erilaisten tullimaksujen sekä maahantuonnin maksujen ja verojen kantaminen. Lisäksi Tullissa laaditaan Suomen viralliset ulkomaankaupan tilastot viennistä ja tuonnista ja kauppatasteesta. Tullissa palvellaan asiakaslähtöisesti ja suojataan ympäristöä, yhteiskuntaa sekä kansalaisia. Tulli on osa Euroopan unionin tullijärjestelmää, joka toimii yhteistyössä elinkeinoelämän ulkomaisten ja kotimaisten viranomaisien kanssa. (Tulli 2022a, 4; Laki Tullin hallinnosta 960/2012, 1§. 2 §.)

Tullissa työskentelee noin kaksi tuhatta henkilöä erilaisissa työtehtävissä. Perusvalvonnassa, jossa selvitetään ajoneuvo- ja matkustajaliikennettä, tehdään tarkastuksia ja valvotaan rajoitusten alaisten tuotteiden liikkumista sekä paljastetaan salakuljetusyrityksiä. Asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt kehittävät ja ohjaavat tullitoimintoja sekä osallistuvat verotuksen ja valvonnan väliseen yhteistyöhön sekä osallistuvat kansainväliseen tullaukseen. Tullialan työtehtävät ovat siis perustehtäviä tai vaativia asiantuntijatehtäviä, kuten yritystarkastus, rikostorjunta, Tullilaboratorio tai IT-puolen työtehtävät. (Valtiolle.fi 2022.)

Vuosina 2020–2023 Tullissa ohjaa toimintaa strategia, jossa on huomioitu 2020-luvun haasteet ja toimintaympäristön muutokset. Tullin strategiassa korostetaan yhteiskuntavastuuta ja ihmisiä sekä nähdään, että yhdessä olemme enemmän. Strategisina kärkiteemoina linjataan muun muassa työkuulttuuri ja johtaminen, tieto ja teknologia, henkilöstö ja osaaminen sekä sidosryhmät ja verkostot. (Tulli 2021a.) Tullissa yhteiskuntavastuu tunnustetaan lisäksi yhdeksi strategiseksi kärkiteemaksi ja sitä toteutetaan ”monikulttuurisessa toimintaympäristössä vastuullisesti ja vaikuttavasti mahdollisuuksia hyödyntäen ja uhkiin varautuen”. (Tulli 2022a, 4.) Strategia muun ohella siis ohjaa ja huomioi Tullin lakisääteisten tehtävien toteutumista sekä vaatimuksia (Tulli 2022a, 6).

Tullissa **missio** eli tehtävä kuvataan seuraavasti: Turvataan Suomea osana Euroopan tulliliittoa, korostetaan yhteiskuntavastuuta, suojataan ihmisiä terveydelle haitallisilta tuotteilta, ympäristöä vaarallisilta aineilta, tuetaan ulkomaankaupan sujuvuutta, luodaan tasapuolisia yritysten kilpailuedellytyksiä. Tullissa tarjotaan lisäksi oivallisia palveluita tulliasioiden hoitamiseksi ja tulokset saavutamme yhdessä tekemällä. (Tulli 2021a.) Tullissa visio kuvataan tiivistetysti näin: ”**Enemmän** kuin Tulli – **yhdessä** askeleen edellä” (Tulli 2021a). Visio sisältää ajatuksen yhteistyöstä niin Tullin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien kanssa siten, että saavutetaan myös yhteiset vastuullisuus tavoitteet. (Tulli 2022a, 6.)

Tullissa toimintaa kuvaavia ja ohjaavia arvoja ovat luottamus, arvostaminen, osaaminen sekä palvelu. Arvot näkyvät jokapäiväisessä tullitoiminnassa ja ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden. (Tulli. 2023a.)

Tullissa työskentelevät henkilöt ovat joko virka- tai työsopimussuhteessa, joista vuonna 2021 virkasuhteessa työskenteli 93,5 prosenttia henkilöstöstä ja määräaikaissa palvelusuhteessa 4.0 prosenttia. Henkilöstön virkaikä rakenne vuonna 2021 oli seuraava: 71 prosenttia on työskennellyt Tullissa yli kymmenen vuotta ja lähes 50 prosenttia yli 20 vuotta sekä 25 prosenttia henkilöstöstä on ollut palveluksessa vain alle viisi vuotta. (Tulli 2022b, 9.) Tullissa työskenteli erilaisissa tehtävissä ja vuoden 2021 lopussa yhteensä 2038 henkilöä. (Tulli 2022b, 25).

1.3 Tutkimustehtävä ja rajaus

Opinnäytetyöni aihe Tullin palkkauksesta on melko laaja ja tämä työelämän kehittämishanke on kuitenkin hyvin pieni osa Tullin palkkausjärjestelmän kokonaisuutta. Tullissa nykyinen palkkausjärjestelmä uudistettiin vuonna 2016. Tullin hallinto on tehnyt paljon arvokasta työtä muun muassa palkkausjärjestelmän suunnittelun ja arvion tueksi oikeudenmukaisempaa ja tasa-arvoisempaa palkkausta kehitettäessä. Tutkimuksellinen kehittämistyöni eli opinnäytetyöni rajataan Tullin organisaatiossa koskemaan toimipaikkaosastoa. Hallinnollisesti toimipaikkaosastolla on seitsemän tullitoimipaikkaa ja tämä opinnäytetyön kyselytutkimus rajataan Imatran, Nuijamaan sekä Vaalimaan tulliin.

Olen työskennellyt pian kaksikymmentä vuotta Tullin perustehtävissä tulliselvityksessä Niiralan tullitoimipaikalla, joka hallinnollisesti on osa Imatran tullia. Kiinnostukseni palkkauksen aiheesta sen teemoista lisääntyi liiketalouden opintojen aikana. Halusin saada syvällisempää ymmärrystä ja teoreettista tietoa muun muassa palkkauksesta ja palkitsemisen sekä palkkausjärjestelmien perusteena olevista asioista kokonaisuutena.

Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvien teemojen ja käytännön tiedon soveltamiseen tarvitaan riittävästi tietoa tutkimuspohjaisesti ja kehittämistyön avulla vastaukset tulee löytää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä on kannustava palkkausjärjestelmä ja tukeeko se oman osaamisen kehittämistä eli työssä tarvittavia taitoja.
- Mitä on kannustava palkkaus työntekijän näkökulma ja yleisesti?
- Tukeeko Tullin nykyinen palkkausjärjestelmä osaamisen kehittämistä?
- Kuinka Tullin työntekijät kolmella idän rajanylityspaikalla kokevat palkkauksen yhdenmukaisuuden?

Kyselyiden avulla selvitetään henkilöstön mielipiteitä palkkauksesta. Tutkimuksessa käsitellään hieman johtamisen näkökulmasta esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä kerran vuodessa käytäviä tavoite- ja osaamiskeskusteluita. Tullissa toimipaikoilla esihenkilö toimii palkkausjärjestelmän soveltajana, ja nämä keskustelut ovat yksi osa suorituksen ja osaamisen arviointia sekä myös johtamisen työväline. Työssä pohditaan palkkauksen ja palkitsemisen näkökulmasta, kuinka näitä keskusteluita voitaisiin kehittää esihenkilön ja työntekijän osalta.

2 Palkkaus- ja palkitsemisen merkitys

2.1 Palkkaus ja palkkahallinto käsitteinä

Suomessa palkkauksen yhteydessä käytetään paljon erilaisia termejä ja käsitteitä jopa ristiin. Tähän palkkahallinnon käsiteanalyysin pulmaan Sanastokeskus TSK (2017) laati Suomessa yhteistyössä eri intressiryhmien kanssa sanastotyön, jossa muun muassa palkkauksen yhteydessä ammattilaisten käyttämistä palkkahallinnon termeistä ja käsitteistä on annettu ja koottu termisuositukset. Sanastotyö selkiyttää ja tukee palkkahallinnon erikoisalan ammattilaisten työtä usealla tavalla, kuten määrittelee käsitteet ja ryhmittelee ne palkkahallinnossa tapahtuvan käsittelyn mukaan. (Sanastokeskus TSK. 2017, 3.)

Sanastotyössä on tunnistettu esimerkiksi kolmesataaneljäkymmentäkaksi käsitettä ja nimetty sisällöltään samankaltaiset käsitteet yhtenevällä tavalla. Näin keskeinen ja tarvittava tieto erikoisalan termeistä löytyy yhdestä paikasta eli palkkahallinnon sanastosta. Yhtenäisten termien ja käsitteiden avulla voidaan muun muassa tukea ja sujuvoittaa palkkahallinnon ammattilaisten arkea ja helpottaa tiedonsiirtoa viranomaisten ja työntajien tietojärjestelmien välillä. Sanastotyössä käsittekokonaisuuksien hahmottamista tuetaan esittämällä osa sanastosta käsitejärjestelmäkaavioiden avulla. Toisaalta palkkahallinnon sanastoa tul- laan käyttämään tulorekisterin tietosisällön pohjana. (Sanastokeskus TSK. 2017, 3.)

Yhtenäisten määritelmien ja käsitepiirteiden avulla on mahdollista kuvata pa- remmin niin palkan kuin palkkahallinnon keskeiset termit. Sanastotyössä kuva- taan esimerkiksi termit **palkka** ja **ansio** ja ne määritellään seuraavasti: ”palve- lussuhteessa tai johtajasopimuksen perusteella tehdystä työstä maksettava tai maksettavaksi sovittu vastike”. (Sanastokeskus TSK. 2017, 10.)

Termejä palkka ja ansio ei kuitenkaan aina ole mahdollista käyttää toistensa sy- nonyymeina. Esimerkiksi verolainsäädännön näkökulmasta asia nähdään laa- jempänä käsitteenä, koska verotuksessa ”*palkaksi voidaan katsoa muukin kuin palvelussuhteessa tehdystä työstä maksettu vastike*” (Sanastokeskus TSK. 2017, 10). Tarkempi määrittely palkasta verotuksen näkökulmasta löytyy ennak- koperintälain (1118/1996) 13 §:ssä. (Ennakkoperintälaki 1118/1996, 13 §; Sa- nastokeskus TSK. 2017, 10.)

1. kaikenlaatuista palkkaa, palkkiota, etuutta ja korvausta, joka saadaan työ- tai virkasuhteessa; 2. kokouspalkkiota, henkilökohtaista luento- ja esitelmäpalkkiota, hallintoelimien jäsenyydestä saatua palkkiota, toimi- tusjohtajan palkkiota, avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön yhtiömiehen nostamaa palkkaa sekä luottamustoimesta saatua korvausta. (Ennak- koperintälaki 1118/1996, 13 §; Sanastokeskus TSK. 2017, 10).

Suomessa Verohallinto pitää huolta verojen keräämisestä. Verotuksessa käsit- teenä palkka on määritelty tarkemmin ennakkoperintälaissa ja sen 13 §:n en- simmäisessä momentissa. Lainkohdan perusteella palkaksi määritellään virka-

ja työsuhteessa vastaanotettu palkka, etuus, korvaus tai palkkio. Lisäksi on huomioitava, että palkan käsitteellä on vahva kytkös verolainsäädännön lisäksi useisiin työsuhdetta koskeviin normistoihin ja lakeihin. Esimerkiksi virkasuhde nähdään olevan julkisoikeudellinen palvelussuhde, ”jossa julkisyhteisö on työnantaja ja virkamies tai viranhaltija työn suorittaja”. (Vero 2019.)

Työnantajan eli palkan maksajan on myös suoritettava palkasta ennakonpidätys tai perittävä siitä lähdevero sekä maksettava sosiaaliturvamaksut. Palkka määräytyy usein suoritettavan tehtävän vaativuuden, määrän, sisällön, ja ajan sekä henkilökohtaisen vaativuuden tai suorituksen tai ammatinhallinnan tai jonkun sovitun muun perusteen mukaan. Tavallisesti palkka maksetaan rahana tilille kuun lopussa niin sanottuna rahapalkkana. Verotuksen näkökulmasta palkka katsotaan verovuoden tuloksi eli merkitty ja maksetuksi silloin, kun se on saatu hallintaan tai maksettu verovelvollisen tilille. Palkka voidaan antaa lisäksi vapaa-aikana tai luontoisetuna. (Sanastokeskus TSK. 2017, 10.)

Luontoiseduksi katsotaan muuna kuin palvelussuhteen perusteella rahana maksettua palkkaa, kuten autotalli, ravinto, puhelinetu tai sähkönkäyttöoikeus. Verohallinto on antanut näille vuotuisessa luontoisetupäätöksessään niiden taloudelliset arvot. (Sanastokeskus TSK. 2017, 32.)

Tilastokeskus (2022) tilastoi ja määrittelee palkan Suomessa kahdella eri tavalla. Ensimmäinen määritelmä on pelkistetyksi seuraava: Organisaation palveluksessa olevien työntekijöiden rahamääräiset korvaukset kuukauden aikana tehdystä työstä ja palkat sisältävät lomarahat ja bonukset sekä lisätyöt, kuten yötyö ja ylityö. Lisäksi palkat sisältävät kaikki työntekijältä kannettavat sosiaaliturvamaksut ja tuloverot. Palkkoihin ei sisällytetä kuuluvaksi optioita tai työntekimiseen liittyviä kuluja tai työnantajan sosiaaliturvamaksuja. Toisen määritelmän mukaan palkaksi katsotaan esimerkiksi rahapalkka ja ennakoperintälain mukaiset luontaisedut tilikaudelta ja yrittäjien itselleen maksamat palkat. Optiotulot eivät sisälly palkkoihin. On kuitenkin huomioitava, että Tilastokeskus laatii varsinaiset palkkatilastot eri tavalla ja niitä ei voi verrata toimipaikka- ja yritysrekisterin tietoihin. (Tilastokeskus 2022.)

Liinalaakson ja kumppaneiden (2016) mukaan palkitseminen nähdään käsitteenä palkkaa laajemmaksi. Käsitteet siitä, mitä palkitseminen ja palkkaus pitää sisällään ja kuinka se määritellään tai mitä elementtejä se pitää sisällään vaihtelevat eri teoreetikoiden mukaan. Palkitseminen on tärkeä osa organisaation johtamista ja sen tavoitteet tulee määritellä aina organisaation omista lähtökohdista. He määrittelevät, että palkitsemisella tarkoitetaan niitä käytäntöjä ja tapoja, joilla organisaatio pyrkii:

- 1) Palkitsemaan hyvät työsuoritukset ja tavoitteiden saavuttamisen
 - 2) Ohjaamaan työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan.
 - 3) Motivoimaan ja kannustamaan työntekijöitään.
 - 4) Houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja sitouttamaan haluttua työvoimaa.
- (Liinalaakso ym. 2016, 12.)

2.2 Palkan merkitys

Työntekijälle työstä saatava palkka, palkkauksen perusteet ja palkanosien määrittelytapa tulisi olla kannustin Suomalaisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Palkalla nähdään muun muassa olevan ohjausvaikutus niin työn kiinnostavuuden ja ammatinvalinnan suhteen kuin eri toimialojen ja tehtävien kesken. Palkka on työstä työntekijälle maksettava korvaus ja palkan tulisi lisätä työpanosta. Palkka voidaan nähdä muun ohella määräytyvän tarjonnan ja kysynnän perusteella, josta työnantajalle muodostuu työvoiman hinta. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 7–8.)

Juhani Kauhanen (2015) näkee, että yleisesti Suomessa nähdään palvelusektorin ”matalapalkka-aloilla” pulaa työntekijöistä, kuten kiinteistöhoitoon, vartiointiin ja siivousalan työtehtävien osalta. Näille toimialoille olisi tulossa ehkä enemmän työntekijöitä, jos palkkaus olisi nykyistä parempi ja henkilöstöä johdettaisiin hieman paremmin. Toisaalta yhteiskunnassa puhutaan usein työvoimapulasta, mutta toimiala tai työnantaja ei ole houkuttava. (Kauhanen 2015, 127.)

Palkkauksen tulisi viestiä työntekijöille oikeudenmukaisesta kohtelusta ja arvostuksesta sekä toimia ohjausjärjestelmänä organisaation omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Työyhteisöissä palkkausjärjestelmien kehittämisen taustalla nähdään olevan työn organisoinnissa ja tehtävänkuivissa tapahtuneet muutokset. Yleisesti se on keskittynyt arviointiin perustuvan henkilökohtaiseen- ja työkohtaisen palkanosan käyttöönottoon. Organisaatioissa työn henkilökohtaisen pätevyyden ja vaativuuden arviointi nähdään edistävän lisäksi palkkauksen tasa-arvoisuutta eli naisten- ja miesten samapalkkaisuutta. Palkkausjärjestelmän avulla työyhteisössä toteutetaan palkkauspoltiikkaa, joka on osa henkilöstön johtamisen välinettä. (Lahti ym. 2004, 7–8.)

Juhani Kauhanen (2015) näkee jokaisessa organisaatiossa sovellettavan palkkauspoltiikkaa, tämä voi olla tiedostamatonta tai tiedostettua. Yleisesti siinä otetaan kantaa asioihin kuten ”palkkojen porrastus”, ”suhteellinen palkkataso”, ”luontaisedut”, ”henkilöstön osallistuminen palkitsemisen kehittämiseen”, ”palkkojen yhtenäisyys tai erilaisuus”. Organisaatio voi kuitenkin päättää itsenäisesti, millaisia luontaisetuja se tarjoaa henkilöstölle. Onnistuneen palkkapolitiikan avulla hyvämaineiset työnantajat saavat usein palkattua itselleen laadukasta työvoimaa, vaikka niiden palkkataso olisi toimialansa keskiarvossa. Kun taas tuntemattomat ja aloittelevat työnantajat joutuvat usein maksamaan parempia palkkoja työntekijöille. (Kauhanen 2015, 91.)

Suomalaisissa työorganisaatioissa käytännöllisiä ja teoreettisia palkitsemisratkaisuja on useita erilaisia. Näitä palkitsemisen ratkaisuja on kuitenkin sovellettu työssä ja työpaikoilla vaihtelevalla menestyksellä vuosikymmenien ajan. Palkitsemisessa organisaation on tärkeä löytää itselleen oikeat välineet ja menetelmät niiden toteuttamiseksi sekä ymmärtää syvällisemmin niiden taustalla vaikuttavia teorioita ja oletuksia. Työpaikan palkitsemisen käytännön ja teoriaymmärryksen tulee kohdata. Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyviä solmuja ja logiikkaa on hyvä ymmärtää niin omassa työyhteisössä kuin yleisesti. Työssä ihmisten palkitsemisesta voidaan kehittää tavoitteellisesti ja oivaltavasti kohti erinomaisempaa toimivuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 9.)

Palkitseminen nähdään organisaation ja sen jäsenten väliseksi kahdensuuntaiseksi prosessiksi, josta hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Tämä nähdään vaihtosuhteeksi, jolla työnantaja saa käyttöönsä esimerkiksi työntekijän osaamisen ja työpanoksen. Työntekijä antaa puolestaan työnantajalle käyttöönsä oman osaamisensa ja työpanoksensa. (Hakonen & Nylander 2015, 11; Lahti ym. 2004, 11.)

Suomessa palkitsemista on tutkittu aktiivisesti ja pitkäaikaisesti esimerkiksi Aalto-yliopistossa. Palkitsemisen erilaisten tutkimushankkeiden eteen on tehty työtä jo kahdenkymmenen vuoden ajan. Rahoittajina tässä ovat olleet Työsuojelurahasto ja TYKES-ohjelma. Työssä ja työpaikoilla on melko yleistä, että ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa keskustellaan palkitsemisesta ja palkkauksen perusteista. Palkitseminen nähdään nykyisin organisaation kilpailuetuna kotimaisilla kuin ulkomaisilla markkinoilla. Palkitseminen kuvataan myös työelämätaidoksi niin työntekijälle kuin esihenkilöille, jotka ovat vastuussa palkitsemisesta työssä työpaikalla. Palkitsemisen keskiössä on kannustavuus ja kuinka motivoida työntekijöitä strategian suuntaiseen tehokkaampaan työskentelyyn ja edistämään työhyvinvointia työpaikalla sekä pitämällä nykyisen osaava työvoima työpaikassa sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, 10–11.)

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun professori Pekka Mattila näkee, yritysten välisen kilpailun lisääntyneen työntekijöistä, joiden erityisosaaminen on ”tietointensiivisessä työssä”. Pulmana ei ole palkata uusia työntekijöitä vaan pitää heidät yrityksen palveluksessa. Mattilan tutkimuksen mukaan työntekijöiden sitouttaminen pidempiaikaisesti on haasteellista suomalaisista suuryrityksistä, joista 85,6 prosenttia tunnistaa lisäksi kilpailun kiristyneen osaavista ja hyvistä työntekijöistä. Yhdeksi ratkaisuksi yritysten pulmaan työntekijöiden sitouttamiseksi yrityksiin Mattila näkee kokonaisvaltaisen ja aktiivisen palkitsemisen ja työn merkityksellisyyden kautta vaikuttamisen. (Kallio 2022.)

Palkitsemisen aihetta voidaan lähestyä ja pohtia useasta näkökulmasta, kuten **taloustieteellisestä, psykologisesta** tai **organisaatioteorian** avulla. Tarkastelemalla palkitsemisen asiaa psykologisesti on mahdollista vaikuttaa muun muassa yksilötasolla työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Taloustieteellisesti huomio keskittyy palkitsemisen elementteihin ja rakenteisiin sekä millainen yhteys niillä on organisaation talouden tunnuslukuihin. Organisaatioteorian avulla kuvataan esimerkiksi, mitkä ovat hyviä käytäntöjä ja kuinka ne sopivat parhaiten omaan työyhteisöön. (Hakonen & Nylander 2015, 12–13.)

2.3 Palkat VES-rakenteen mukaan

Virkamiesten palvelussuhteen ehdoista on sovittu tarkemmin virkaehtosopimuksessa ja sitä täydentää virastotason tarkentava virkaehtosopimus- ja neuvottelujärjestelmä. Hallinnonalakohtaiset ja virastokohtaiset virkaehtosopimukset omalta hallinnonalalta tekevät sopimusvirastot. Edellä mainituilla sopimuksilla sovitaan työaikoja ja palkkoja koskevia erityiskysymyksiä, jotka lopulta hyväksyy valtiovarainministeriö. (Valtiovarainministeriö 2023a.)

Valtiolla palkkauspolitiikka, palkkaus- ja kannustinjärjestelmät ovat melko yhtenäistä eri virastojen välillä. Yleisesti sanottuna palkkauspolitiikan nähdään perustuvan eri valtion virastojen tarpeisiin ja lähtökohtiin sekä sovelluksiin. Valtion jokaisella virastolla kuitenkin on oma itsenäinen palkkausjärjestelmä, josta käytetään lyhennettä vpj. eli valtion palkkausjärjestelmä. Palkkausjärjestelmien osilla pyritään kannustavaan, kilpailukykyiseen ja oikeudenmukaiseen palkitsemiseen työssä. Valtion palkkausjärjestelmien ja rahapolitiikan kehittämisen ja soveltamisen tavoitteiksi nähdään esimerkiksi seuraavat asiat (Valtiovarainministeriö 2023b.):

- edistää työnantajan rahapolitiikan ja sopimuspolitiikan toteutumista
- niveltää palkinta tuloksellisen johtamisen toiminnan välineeksi
- käyttää palkkausjärjestelmien lisäksi palkinnan kokonaisuuden muita keinoja

- huolehtia valtion palkkakilpailukyvyistä siten, että osaava henkilöstö olisi saatavilla ja henkilöstö olisi saatavilla ja pysyisi palveluksessa
- huolehtia sukupuolten palkkatasa-arvosta (Valtiovarainministeriö 2023b.)

Virkaehtosopimuksen näkökulmasta palkkausjärjestelmien synnyttäminen ja kehittäminen nähdään valtiolla tärkeimmäksi kollektiivisen sopimisenmuodoksi, jossa valtion keskustason sopimuksilla on keskeinen palkkausjärjestelmien ja rahapolitiikan rooli. Virastokohtainen sopimustoiminta, kuten virastoerät, kohdennetaan palkkausjärjestelmien muutoksiin, esimerkiksi henkilökohtaiseen ja tehtäväkohtaiseen palkanosan perusteiden kehittämiseen ja palkkataulukoiden mahdollisiin muutoksiin sekä kannustavan palkkauksen tekijöiden porrastamiseen. (Valtiovarainministeriö 2023b.)

Valtion palkkapolitiikka nähdään tuloksellisen johtamisen välineenä, jossa palkkauksella muun muassa pyritään edistämään toimintayksiköiden ja valtionhallinnon tuloksellisuutta. Valtion työnantajan työvoimakustannuksista palkkaus muodostaa ison osan valtion toimintamenoista. Palkkaus on palvelussuhteen ehto ja valtion palkkausjärjestelmissä (vpj) kuukausipalkkaus perustuu yleisesti tehtävien vaativuuden ja henkilökohtaisen suorituksen mukaisesti. Tämän tulisi myös reagoida palkkauksen muutoksiin ja muodostaa kilpailukykyisen, kannustavan ja oikeudenmukaisen palkitsemisen perusrakenteen. (Valtiovarainministeriö 2023c.)

Yleisesti vpj-järjestelmät ovat siis virastokohtaisia, jotka kuitenkin mukailevat yleisiä ja yhtenäisiä periaatteita sekä perustuvat virkaehtosopimukseen. Tehtävien vaativuuden mukaan määräytyvät palkanosat ovat tavallisimmin porrastettu 10–20 vaativuustasolle. Pätevyyden ja työsuorituksen mukaan määräytyvä henkilökohtainen palkanosa voi olla enintään 50 prosenttia, ja tämä riippuu vielä eri valtion virastoista, kuitenkin sekin porrastettu enintään 5–15 suoritustasolle. (Valtiovarainministeriö 2023c.)

Yleisesti jokaisella valtion virastolla on tehtävien henkilökohtaisen vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin omat virastokohtaiset arviointijärjestelmät. Esimerkiksi arvioidaan vaativuuden osatekijät, kuten vuorovaikutus, osaaminen ja vastuut, joita edellytetään tietyn tehtävän hoitamiseksi hyvin. Tai suorituksen osatekijät, jotka ovat esimerkiksi yhteistyö ja ammatinhallinta. Tätä tehtävien vaativuutta ja henkilökohtaisen suorituksen arviointia toteutetaan vuosittain esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa. (Valtiovarainministeriö 2023c.)

Kannustavalla palkitsemisen järjestelmällä tavoitellaan henkilöstöä parantamaan omaa työsuoritustaan ja hakeutumaan vaativampiin työtehtäviin sekä kehittämään osaamistaan. Esihenkilö toimii palkkausjärjestelmän soveltajana ja tämä vaatii myös hyvää johtamista. Esihenkilön tulisi vpj;n avulla muun muassa huomioida työntekijän tuloksellinen toiminta ja osaamisen pääoman kasvusta johtuva tuloksellinen toiminta muuttuvassa toimintaympäristössä. Lisäksi on huomionarvoista mainita, että virastokohtaiset palkkaustaulukot ovat saatavissa eri valtion virastoista, vaikka niitä ei julkaista yleisesti Valtion työmarkkinalaitoksen toimesta. (Valtiovarainministeriö 2023c.)

Erilaiset **palkanlisät** voivat täydentää tehtäväkohtaista palkkaa. Nämä palkanlisät voidaan jakaa henkilökohtaisiin palkanlisiin tai työtehtäviin liittyviin tai kiinteisiin tai suoriteperusteisiin eli muuttuviin palkanlisiin. Virkaehtosopimuksissa on sovittu näistä erilaisista palkanlisistä tarkemmin, joita voivat olla esimerkiksi kielitaitolisä, luottamusmieslisä, erityisvaatimukseen perustuva lisä, työkohtainen lisä, vaativuus lisä, ylityöpalkkio, palvelusvuosilisä, henkilökohtainen lisä, koulutuslisä, työnopastuslisä. (Sanastokeskus TSK. 2017, 20.)

Erilaiset palkkausjärjestelmät ja -mallit toimivat palkkauksen perustana ja tavallisin palkan määräytymisen malli koostui kahdesta osasta tehtävän vaativuuteen perustuvasta palkanosasta ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta palkanosasta. (Akava 2019; Hakonen & Nylander 2015, 25; Kauhanen 2015, 127; Viitala 2021, 111; Liinalaakso ym. 2016, 18).

Nykyaikaisen palkkausjärjestelmän nähdään huomioivan työssä henkilökohtaisen suoriutumisen ja tehtävän vaativuuden. Yleisesti oikeudenmukaisena asiana pidetään sitä, että paremmasta suoriutumisesta työssä tai vaativammasta työstä maksetaan parempaa palkkaa. (Hakonen & Nylander 2015, 25.)

2.3.1 Tehtävän vaativuuden arviointi

Tehtävien vaativuuden arviointiin on Viitalan (2021) mukaan kehitetty useita erilaisia malleja, kuten Palkkavaaka, Weight & See, Hay, Parake, IPE, ja Columbus. Nämä erilaiset alakohtaiset työnvaativuuden arviointi mallit huomioivat paremmin työn ja tehtävän kuvan erityispiirteet sekä helpottavat työn vaativuuden arviointia. (Viitala 2021, 112.)

Liinalaakso ja kumppaneiden (2016) mukaan tehtävien vaativuuden arviointiin kehitetyt menetelmät voidaan jakaa **analyttisiin arviointi-** ja **kokonaisarviointimenetelmiin**. Kokonaisarviointimenetelmien nähdään tarkastelevan tehtävää kokonaisuutena ja tehtävää verrataan ennalta määrättyyn kohteeseen. Analyttisessä menetelmässä näiden tehtävien ”vaativuuksien arviointi suoritetaan erikseen määriteltyjen vaativuustekijöiden avulla”, kuten vaativuustasot pistearvoineen ja näille määritetyt painoarvot. (Liinalaakso ym. 2016, 18–19.)

Organisaatioissa yleisesti tehtävän vaativuuteen perustuva palkanosa muodostuu, työtehtävän tasosta, jolla henkilö työskentelee. Näitä tehtävän vaativuuteen ”komponentteja” kuvataan usein työtehtävän, vaativuuden, osaamisen, kuormituksen ja työolojen perusteella. (Viitala 2021, 111.)

Organisaatioissa työtehtävien vaativuuden arvioinnissa huomioidaan vain työtehtävän vaatimukset, eikä siinä huomioida tehtävää suorittavaa henkilöä. Esimerkiksi työtehtävät on pisteytetty ja arvioitu tehtävän vaativuuden mukaan sekä sen tuloksena on annettu pisteitä, jolla on määritetty erisuuruinen palkkataso ja ryhmitelty työtehtävän vaativuusluokka. Yleisesti sanottuna onnistunut arviointi nähdään koostuvan selkeistä työnkuvauksista, jotka rakentuvat kuvauk-

sesta työn sisällöstä, tarkoituksesta, tavoitteista ja keskeisistä tehtävistä. Arvioimalla asiaa työn vaativuuden mukaan niiden tulisi olla myös konkreettisia, sillä työtehtävän pelkkä ammattinimike, ei kerro tavallisesti työn sisällöstä kovin paljoa. (Viitala 2021, 112.)

2.3.2 Henkilökohtaisen suorituksen arviointi

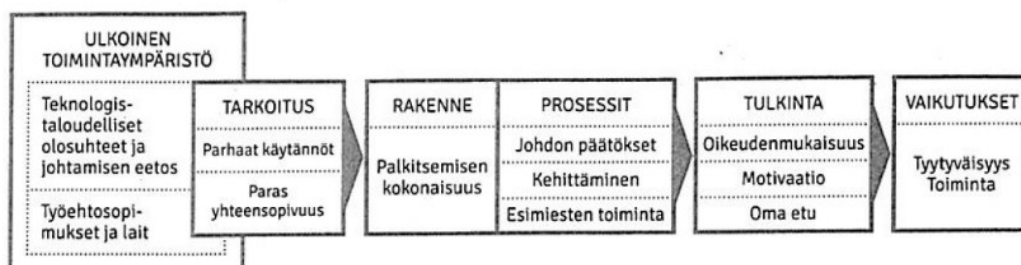
Henkilökohtaisen työsuorituksen arviointiin perustuva palkanosa muodostuu henkilön suorituksen perusteella omassa työtehtävässään. Tämä perustuu yleisesti työssä suoritukseen perustuvaan arviointiin. Palkkauksen mallin mukaan arvioinnissa puhutaan yleisesti työtehtävässä työmenestyksen tai pätevyyden arviointiin, suoriutumisen ja työsuorituksen arviointina. Tässä arvioinnissa huomioidaan vain taidot ja tiedot, aikaansaannokset sekä henkilön ominaisuudet, jotka hyödyntävät työnantajaa eli organisaatiota. Yleisesti arvioinnin perusteena ovat esimerkiksi poikkeuksellisen hyvät työtulokset, erityinen työnlaatu, monipuolinen osaaminen tai alan erityisosaaminen tai moniosaaminen, yhteistyökyky, joustavuus tai jopa organisaation kannalta mikä tahansa panos työyhteisössä. Eli tämä palkanosa vaihtelee tehtävittäin tai toimialoittain, mutta tavallisesti sen osaksi nähdään korkeintaan 20 prosenttia henkilön kokonaispalkasta. (Viitala 2021, 112.)

2.4 Palkitsemisen toimivuusmalli

Palkitsemisen tema on laaja ja sen vaikutukset ovat vielä moninaisempia. Palkkausta voidaan lähestyä esimerkiksi sisäisten ja ulkoisten paineiden avulla, jotka luovat perustan palkitsemisen kehittäjien, johdon ja järjestelmää soveltavien esihenkilöiden välille. Lähestymällä asiaa muun muassa palkitsemisen toimivuusmallin avulla voidaan käsiteltävä asia kuvata selkeästi loogisen kokonaisuuden avulla ja pilkkoa se osiin. (Hakonen & Nylander 2015, 13–14.)

Kuviossa 1 on esitetty Hakosen ja Nylanderin (2015, 14) muodostama palkitsemisen toimivuusmalli. Tämä malli tekee näkyväksi palkitsemiseen toimivuuteen liittyvät taustatekijät ja syventää ymmärrystä tehdyistä palkitsemisen valinnoista

organisaatiossa sekä auttaa teorian avulla hahmottamaan ja kuvaamaan kokonaisuuksia, esimerkiksi millä edellytyksillä palkitsemisella saadaan aikaan haluttuja tuloksia.



Kuvio 1. Palkitsemisen toimivuusmalli. (Hakonen & Nylander 2015, 14).

Toimivuusmallin alussa vasemmalla ylhäällä neliössä kuvataan ulkoinen toimintaympäristö ja siihen kuuluvat taustatekijät, kuten palkkausta koskevat lait ja työehtosopimukset ja taloudelliset- ja teknologiset olosuhteet sekä johtamisen eetos. Mallissa seuraavassa neliössä kuvataan tarkoitus ja siihen kuuluvat taustatekijät, kuten parhaat käytännöt ja niiden yhteensopivuus. Seuraavaksi kuvataan rakenne, palkitsemisen kokonaisuuden taustatekijät eli kuvataan organisaation erilaisia palkitsemisentapoja. Tämän jälkeen mallissa kuvataan prosessit: Johdon erinomaiseen harkintaan perustuvat päätökset ja esihenkilöiden toiminta sekä kehittäminen. Mallissa tulkinta vaikuttaa yksilön kokemaan palkitsemiseen, oikeudenmukaisuuteen, motivaatioon ja kannustavuuteen. Palkitsemisen toimivuusmallin viimeisessä neliössä kuvataan palkitsemisjärjestelmän lopulliset vaikutukset eli tyytyväisyys toimintaan. (Hakonen & Nylander 2015, 14–15.)

Tarkastelemalla palkitsemisen toimivuusmallia syvällisemmin voidaan siinä olevia asioita tarkastella laajempaan kokonaisuuteen ja hyödyntää sitä organisaatioissa paremmin. Esimerkiksi mallin alussa kuvatusta ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöstä tulee organisaatiolla olla hyvä tuntemus. Hakonen ja Nylander 2015, 14.) Suppean määritelmän mukaan toimintaympäristön vaikutuksista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta katsottuna sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö kuvataan seuraavasti: Sisäinen toimintaympäristö on organisaatio-

tiosisäiset vaikutustekijät, kuten ”nykyinen henkilöstö” ja ”sitä koskevat arvotukset” taloudellinen tilanne”, Organisaatio kulttuuri” sekä ” henkilöstöfunktion koko ja osaaminen”. Ulkoinen toimintaympäristö kuvataan organisaation ulkoiset tekijät, kuten ”Pestel-analyysin” mukaan kuuteen ryhmään, jotka ovat ”poliittiset”, ”ekonomiset”, ”sosiaaliset”, ”teknologiset”, ”ekologiset ja etiikkaan liittyvät” ja ”lainsäädännölliset” vaikutustekijät. (Viitala 2021, 225–226.)

Hakosen ja Nylanderin (2015) palkitsemisen toimivuusmalissa osatekijöiden muun muassa ulkoinen ja sisäinen toimintaympäristö sekä kokonaisuuden tuntemus vastaakin kysymykseen tietyn toimialan parhaasta palkitsemistavasta ja sitä kuuluu ja kannattaa käyttää. Kuitenkin palkitsemisen tulee sopia hyvin yhteen organisaation muiden osa-alueiden kanssa, muun muassa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa ja henkilöstön odotusten ja arvojen kanssa. Palkitsemisen toimivuuteen ja palkitsemisen tekijöiden valintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten johtaminen ja taloustilanne tai millaisia palkitsemistapoja organisaatiossa kannattaa tai halutaan käyttää sekä huomioida henkilöstön odotukset palkitsemiselle vaikuttavat. Palkitsemisjärjestelmän avulla on mahdollista saavuttaa palkkauksen avulla toivotut tai ei toivotut vaikutukset organisaatiossa. Ymmärrys palkitsemisen perusteista ja tavoitteiden mukaiselle toiminnalle ovat kytköksissä mallissa esiteltyihin osa-alueisiin. Palkitsemisen toimivuuden keskeisenä asiana nähdään seuraavat asiat: 1) Palkitsemisjärjestelmällä on perusteensa. 2) On tiedossa mitä järjestelmää käytetään ja miksi sekä mitä sillä saavutetaan. 3) Palkitsemisen järjestelmä on huolella tehty, harkittu ja pohdittu sekä kirjattu riittävän yksinkertainen, että työyhteisön kokonaisuuteen sopiva. (Hakonen & Nylander 2015, 14–15.)

Esihenkilöt toimivat palkkausjärjestelmän soveltajina. Heidän tapansa soveltaa käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää on isossa roolissa haluttujen vaikutusten aikaan saamisessa. Toimivuutta lisääviä tekijöitä ovat esimerkiksi täsmälliseen tietoon perustuvat ja johdonmukaiset päätökset ja tiedottaminen siitä kaikille osapuolille. Organisaation palkitsemisen ylläpito ja kehittäminen on jatkuvaa työtä. Työssä ihmisten palkitsemisen vaikutukset syntyvät kokemuksen

kautta eli heidän tulkintansa kannustavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta määrittävät millaisia vaikutuksia palkitseminen saadaan aikaan. Palkitsemisen perusteiden ymmärtäminen nähdään olevan lähtökohtana tavoitteiden mukaiselle toiminnalle ja motivaatiolle. (Hakonen & Nylander 2015, 13–15.)

2.5 Palkitsemisen kokonaisuus

Riitta Viitala (2021) määrittelee käsitteen palkitseminen kahdella eri tavalla. Ka-pea-alainen määritelmään sisältyvät palkka ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille annetaan vastineena tehdystä työstä. Laaja-alainen palkitsemisen käsite sisältää rahalliset korvaukset, kuten tulospalkka, peruspalkka, erikois-palkkiot ja tai mahdollisuus käyttää työnantajan työvälineitä ja erilaiset aineetomat palkitsemisen muodot. (Viitala 2021, 105.)

Organisaatiot tarvitsevat erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, koska työssä työtehtäviin liittyvät työntekijöiden vastuut ja panostus vaihtelevat. Tällöin palkitsemisen avulla on mahdollista palkita työntekijöitä kannustavasti ja oikeudenmukaisesti sekä työnantajan kannalta kustannustehokkaasti. Aineettomilla ja rahallisilla palkitsemisen tavoilla on organisaatioissa erilaisia tavoitteita ja tarkoituksia. Palkitsemisen avulla on tarkoitus saada työntekijät tekemään ja panostamaan työsäännön olennaisiin asioihin sekä toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Organisaatiot palkitsevat henkilöstöään useilla erilaisilla tavoilla ja **palkitsemisen kokonaisuus** nähdään usein muodostuvan ja jaettavan yleisesti **aineelliseen** ja **aineettomaan** palkitsemiseen. (Alaräisänen 2014, 28; Hakonen & Nylander 2015, 21; Liinalaakso ym. 2016, 13; Rose 2022, 6).

Suomessa työelämässä **aineellisilla** palkitsemistavoilla tarkoitetaan usein rahaa, palkkaa, rahapalkkaa tai rahassa mitattavaa eli rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat. Ne ovat työntekijälle muun muassa taloudellista hyötyä, kuten tulos- ja voittopalkkiot osake- ja optiojärjestelyt tai erityispalkkiot. Rahanarvoisia

etuja voivat olla myös eläkejärjestelmät tai työterveyshuolto ja tai lomiin liittyvät edut. (Alaräisänen 2014, 28–29; Liinalaakso ym. 2016, 13).

Pekka Alaräisänen (2014) kertoo lisäksi **aiheellisesta** palkitsemisesta: joka rakentuu vastavuoroisuuteen, jossa esihenkilön ja työntekijän välisiä palkkioita ja työpanoksia vaihdetaan. Johtajuuden rooli nähdään keskeisenä asiana esihenkilön määritellesä hyväksyttävän palkitsemisen tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa. (Alaräisänen 2014, 30.)

Aineettomilla palkitsemisen tavoilla tarkoitetaan yleisesti työssä kehittymiseen, työn sisältöön, palautteeseen tai työympäristöön liittyvät asiat. (Hakonen & Nylander 2015, 21). Juhani Kauhanen (2015) kertoo aineettoman palkitsemisen jaettavan sosiaaliin ja urapalkkioihin: Sosiaaliset palkkiot ovat esimerkiksi saatu palaute, kuten kiitos ja tunnustukset tai statussymbolit tai mahdollisuus edustaa työyhteisöä tapahtumissa tai kunniamerkit ja arvonimet eli julkinen tunnustus. Urapalkkioksi nähdään kuuluvan työaikapankki eli joustavat työajat, työ itse, työssä itsensä kehittäminen sekä kasvupolut. Lisäksi johtamisen näkökulmasta palkitseviksi elementeiksi voidaan nähdä asiat, joita työntekijät pitävät palkitsevina ja joita työnantaja voi tarjota työntekijöilleen. (Kauhanen 2015, 119.)

Liinalaakson ja kumppaneiden (2016) mukaan aineettomia palkitsemisen tapoja ovat tavallisesti ei-rahalliset palkitsemisen keinot tai puhutaan psykologisista palkkioista. Ne liittyvät usein työn organisointiin, työympäristöön, työssä kehittymiseen ja työilmapiiriin. Yhteistä näille palkitsemisen tavoille on, että näihin asioihin voidaan vaikuttaa johtamisen avulla. (Liinalaakso ym. 2016, 13.)

Riitta Viitala (2021) kertoo aineettoman palkitsemiseen kuuluvan ei rahassa mitattavat asiat, jotka työntekijät kokevat palkitsevana. Nämä asiat nähdään sitouttavan työpaikkaan ja motivoivan työhön. Esimerkiksi ihmiset, jotka pohtivat työpaikan vaihtoa tai siellä työssä jatkamista on aineeton palkitseminen merkitys saatua rahapalkkaa suurempi vaikutus. (Viitala 2021. 105.)

Yleisemmin muita käytössä olevia palkkioita ovat idea- tai innovaatiopalkinnot sekä keksintöpalkkiot. Näiden nähdään edistävät innovatiivisuutta ja kannustavan aloitetoimintaan. Muista organisaatioissa melko vähäisessä käytössä olevista palkitsemistavoista mainittakoon, tulospalkkiot, tavoitepalkkio, bonukset, kannustepalkkiot, kehittämispalkkio ja suoritepalkkio. Näistä täydentävistä palkitsemistavoista käytetään useita erilaisia termejä ja erilaisia nimiä. ”*Kertapalkkiot, jotka ovat esihenkilön ja johdon keino huomioda nopeasti merkittävät tapahtumat.*” Niitä voidaan jakaa ryhmille tai yksilöille, kuten symboliset palkkiot diplomit tai kunniamerkit tai tavarapalkkiot. (Hakonen & Nylander 2015, 33.)

Hakonen ja Nylander (2015, 35) näkevät, että edut voidaan jakaa seuraavasti:

- 1) Talous, kuten alennukset tuotteista.
- 2) Hyvinvointi, kuten liikuntasetelit, hieronta, aamupala ja tuettu lounas.
- 3) Turvallisuus ja vapaa-aika kuten vapaa-ajan tapaturmavakuutus.

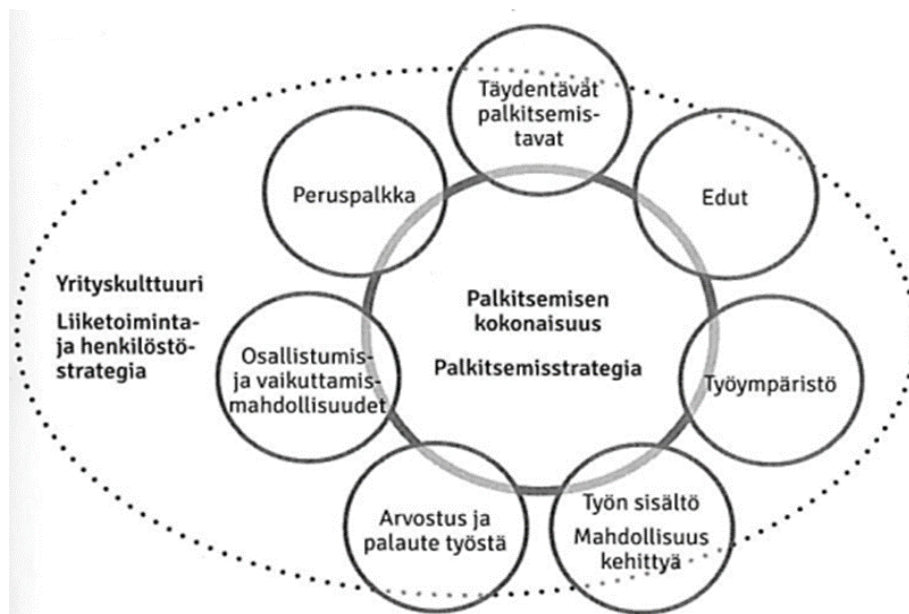
Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan **palkitsemisen kokonaisuus** on yleisesti organisaation itsensä rajaama ja määrittelemä, ja se muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemisen tavoista. **Käsitteinä** nämä kuvataan seuraavasti: aineettomat palkitsemisen tavat ovat ”*työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyvät palkitsemisen tavat* ja aineelliset palkitsemistavat ovat *rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat*”. Palkitsemisen kokonaisuus on laaja ja sillä on vahva kytkös organisaation palkitsemisstrategiaan. (Hakonen & Nylander 2015, 21–23.)

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat palkan lisäksi täydentävät palkkiot ja laakisäteiset ja muut edut. Nämä voi olla pitkän tai lyhyen aikavälin rahallisia kannustimia. Muun ohella palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyvät esimerkiksi kehittymismahdollisuudet, työn sisältö, työympäristö, vaikuttamisen ja osallistumismahdollisuudet sekä palaute ja arvostus. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Palkitsemisen kokonaisuus voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Esimerkiksi WorldatWork on yksi maailman suurin palkitsemisammattilaisten yhdistys, joka

määrittelee palkitsemisen kokonaisuuden osa-alueiksi edut, palkan, työ- ja perhe-elämän yhteensopivuuden, huomioimisen ja suoriutumisen keinot sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Hakonen ja Nylander (2015) näkevät, että palkitsemisen kokonaisuuden ympyrän keskiössä on palkitsemisstrategia ja palkitsemisen kokonaisuus kuvio 2. Mallissa tätä suurempaa ympyrää kiertävät ja pienemmät ympyrät, jotka ovat kuvataan kokonaisuuden osa-alueiksi, kuten muun muassa peruspalkka, täydentävät palkitsemistavat, edut, arvostus ja palaute työstä. Lisäksi henkilöstö- ja liiketoiminta strategialla sekä yrityskulttuuri vaikuttavat kokonaisuuteen. Tämä malli nähdään sopivan hyvin suomalaisiin palkitsemisen olosuhteisiin. (Hakonen & Nylander 2015, 22–23.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen & Nylander 2015, 23.)

2.6 Palkitsemisen strategia

Palkitsemisen strategialle on useita erilaisia määritelmiä ja malleja. (Hakonen & Nylander 2015, 105–107; Kauhanen 2015, 106–108, 113; Liinalaakso ym. 2016, 8–11; Rose 2022, 5, 9–10, 53–54; Viitala 2021, 106–108).

Michael Rosen (2022) mukaan strateginen palkitseminen määritellään seuraavasti; *“Reward strategy is an approach to reward based on a set of coherent principles in support of the organization’s aims.”* (Rose 2022, 10). Eli palkitsemisstrategia on lähestymistapa palkitsemiseen, joka perustuu johdonmukaisiin periaatteisiin, jotka tukevat organisaation tavoitteita.

Liinalaakson ja kumppaneiden (2016) mukaan strategia osoittaa selkeän vision ja sisältää tavoitteet, ja sen tarkoituksena on kertoa, miten menestyään toimialan muiden yritysten kanssa kilpailtaessa. Organisaation johdon tehtävänä on asettaa selkeät tavoitteet ja luoda strategia sekä tehdä tarvittavia muutoksia siihen. Organisaation menestys tai epäonnistuminen on riippuvainen strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta. Menestyäkseen organisaation tulee keskittyä kuitenkin olennaiseen, kuten henkilöstön palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta. Strategia voidaan määritellä usealla tavalla ja palkitsemisen yhteydessä organisaation menestystekijät ovat myös erilaisia, joten palkitseminen on myös organisaatio kohtaista. (Liinalaakso ym. 2016, 8–9.)

Organisaatiokohtaisen strategisen palkitsemisen ja johtamisjärjestelmän tulee tukea niin tavoitteiden saavuttamista kuin valittua toimintatapaa. Strategisen palkitseminen teemat ovat organisaation omia valintoja, ja niillä on yleensä tavoitteet ja mittarit. Näitä mittareita voivat olla esimerkiksi tulospalkkiot tai ne on määritelty palkan henkilökohtaisessa osassa. Organisaation erilaiset strategiset valinnat ja erilaiset tilanteet vaativat myös erilaisia palkitsemisratkaisuja. Tästä syystä yhdessä organisaatiossa hyvin toimiva palkitseminen ei toimi kopioituna toisessa organisaatiossa, vaan lopputuloksena voi olla huonosti henkilöstöä motivoiva kallis ja huonosti toimiva palkitseminen ja palkkausjärjestelmä. (Liinalaakso ym. 2016, 10.)

Organisaation ylin johto laatii **palkitsemisstrategian**, joka sisältää palkitsemisen pitkän aikavälin ja yleiset periaatteet. Palkitsemisen strategian laadintaan osallistuu tavallisesti henkilöstöammattilaisia ja ulkopuolisia asiantuntijoita tai myös henkilöstö. (Viitala 2021, 106.)

Liinalaakso ja kumppaneiden (2016) mielestä suunniteltaessa strategiaan perustuvaa palkkausta organisaation johto tekee useita valintoja, miten tehostaa palkkauksen ja palkitsemisen vaikutuksia omassa organisaatiossa. Esimerkiksi vastaamalla muun muassa kysymyksiin:

- 1) Miten palkitseminen saadaan toimivaksi?
- 2) Miksi nämä asiat ovat tärkeitä ja millaisia palkitsemisen keinoja käytetään?
- 3) Miten palkitsemisesta viestitään henkilöstölle? (Liinalaakso ym. 2016, 10–11.)

Riitta Viitala (2021, 106) on todennut, että palkitsemisen strategiassa otetaan kantaa lisäksi palkitsemista koskeviin pääperiaatteisiin, kuten mistä organisaatiossa halutaan palkita tai millaisia keinoja käytetään tai mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää tai millaisista tuloksista palkitaan ja kuinka ne jaetaan henkilöstön kesken.

Juhani Kauhanen (2015) näkee, että palkitsemisen strategiassa tulisi määritellä selkeästi, mitä palkitseminen organisaatiossa on, koska käsitykset siitä, mitä palkitseminen pitää sisällään, määrittää pitkälti mihin palkitsemilla pyritään. Palkitseminen voidaan organisaatiossa määritellä muun muassa seuraavasti: Palkitseminen on johtamisen väline, joka kannustaa henkilöstöä ja tukee yrityksen menestystä. Organisaatiossa henkilöä kannustetaan toimimaan arvojen, strategioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisperusteet on huolella harkittu ja valittu ja ne tukevat organisaation menestystä. Tai palkitsemisen tavoitteena on parantaa organisaation tuottavuutta. (Kauhanen 2015, 106.)

Palkitsemisen strategian tulee Kauhasen (2015, 108–109) mukaan vastata ainakin kysymyksiin:

- 1) Minkä tason tuloksista palkitaan?
- 2) Millaisista tuloksista halutaan palkita?
- 3) Miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken?

Liinalaakso (2016) ja kumppaneiden mukaan palkitsemisen toimivuus rakentuu **yhteensopivuuteen**, että palkitsemisenjärjestelmän tulee olla linjassa organisaation liiketoimintastrategian kanssa. Yhteensopivuusajattelu liittyy vahvasti

strategiseen palkitsemiseen, jossa palkitseminen kytkeytyy organisaatiolle tärkeisiin asioihin ja tekijöihin, joihin niiden pitää vaikuttaa. Strategisen palkitsemisen suuntauksessa ja yhteenkuuluvuusajattelussa painotetaan erilaisia strategisia valintoja, jossa erilaiset tilanteet vaativat molemmissa erilaisia palkitsemisratkaisuja. (Liinalaakso 2016 ym. 44–45.)

Useissa tutkimuksissa on todettu, että yhteensopivuuden puuttuminen on ollut kompastuskivenä palkitsemisessa tai palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty jo alusta alkaen irrallaan muusta organisaation toiminnasta tai palkitsemisjärjestelmien kehittäminen ei ole kestänyt muutosten vauhdissa. Organisaation strategian muuttuessa palkitsemisen tehtävien valintojen tulisi kyetä seuraamaan myös muutosta. (Liinalaakso ym. 2016, 45.)

2.7 Palkitseminen motivointikeinona ja yksilön tulkinta

Organisaation palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa yksilön tulkinta. (Alaräisänen 2014, 102; Hakonen & Nylander 2015, 121; Liinalaakso ym. 2016, 48; Rose 2022, 29–30; Viitala 2021, 118–119). Hakonen ja Nylander (2015, 121) näkevät, että ihmisten yksilölliseen suhtautumiseen vaikuttaa kolme tekijää, kuten **motivaatio** ja **oikeudenmukaisuuden kokemus** sekä **vaihtoehtoinen motivaatio käsitys** eli oman edun tavoittelu. (Hakonen & Nylander 2015, 121.)

Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmiin on haettu tieteen avulla parhaita mahdollisia ratkaisuja jo vuosisadan ajan. Tässä yhdeksi keskeiseksi tekijäksi nähdään yksilölliset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat työsuoritukseen ja työhyvinvointiin. Motivaatio nähdään yksilön sisäisenä voimana, joka virittää ja suuntaa toiminnan sekä ylläpitää ihmisen omaa käyttäytymistä. Motivaatiolla nähdään olevan suuri vaikutus, kuinka yksilö suoriutuu ja työskentelee työpaikalla. Työmotivaatiota mittaavat tutkimukset ovat osoitteet, että työmotivaatio syntyy muun muassa työympäristön, työn ja työntekijän persoonallisuuden tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Lisäksi tutkimuksissa on vahvasti esillä kysymys ”Mikä saa ihmisen tekemään työtä sitoutuneesti ja aktiivisesti?”. Palkitsevan työn nähdään

motivoivan tekijäänsä ja rahapalkka ei ole tärkein tekijä. (Viitala 2021, 41–43, 118–119.)

Michael Rose (2022) näkee motivaation ja palkitsemisen välisen suhteen jakaantuvan lisäksi sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäinen motivaatio rakentuu mielekkästä perustyön tekemisestä, joka on motivoivaa ja palkitsevaa työntekijälle itselleen. Ulkoinen motivaatio nähdään käyttäytymisenä, joka rakentuu ulkoisista tekijöistä, kuten rangaistuksesta tai palkkiosta, kuten taloudellinen epävarmuus tai suoritukseen perustuva palkkaus tai bonus. (Rose 2022, 29–30.)

Liinalaakson ja kumppaneiden (2016) mukaan henkilöstön **palkkatietämyksen** avulla voidaan lisätä yksittäisen työntekijän ymmärrystä **organisaation arvoista ja tavoitteista**. Palkkatietämys vaikuttaa muun muassa palkkatyytyväisyyteen, työmotivaatioon, henkilöstön sitoutumiseen, kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Työntekijöiden ymmärtäessä oman palkkansa ja palkkioiden määräytymisen perusteet, voisi se ihannetilanteessa saada yksittäisen työntekijän tavoittelemaan vaativampia tehtäviä ja motivoida parempiin työsuorituksiin. (Liinalaakso ym. 2016, 49.)

Palkan merkitys yksilön suoritusten motivoivana tekijä nähdään pulmallisena. Siten, että palkkaan tyytymätön työntekijä saattaa pohtia siirtymistä toisen organisaation palvelukseen ja ei anna työssään työnantajalle parasta mahdollista suoritusta. Tai organisaatiossa saattaa työskennellä ihmisiä, jotka antavat kokonaisvaltaisesti palkan suuruudesta riippumatta parhaan suorituksensa. Palkan korotus huonoa suoritusta tekeväälle työntekijälle ei siis vaikuta lainkaan työsuoritukseen, siksi palkka nähdään moniulotteisena eikä sillä ole työntekijän motivaatioon suoraa vaikutusta. (Viitala 2021, 119–121.)

Organisaatiossa työntekijöiden motivaation nostamiseksi on useita keinoja, muun muassa työn sisällön kehittäminen, työn rikastaminen tai laajentaminen antoisammaksi. Toisaalta silloin, kun edellä mainittuja ei voida tehdä korostuu palkkaus. Kannustavan johtamisen menetelmillä voidaan kuitenkin työntekijän

motivaatiota lisätä. Esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välillä avoin ja luottamuksellinen keskustelu tai saatu tuki työssä suoriutumiseen, joka usein motivoi yrittämään enemmän työssä työntekijää. Lisäksi esihenkilön antama positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä työntekijälle lisäävät työniloa ja motivaatiota. Huono johtaminen taas vaikuttaa usein kielteisesti olisi palkkaus kuinka hyvä tahansa. (Viitala 2021, 119–121.)

2.8 Henkilöstöjohtaminen ja suorituksen arviointi

Viitalan (2021, 1,10) mukaan henkilöstöjohtamisen avulla organisaatiossa huolehditaan osaamisen ja tarvittavan työpanoksen riittävydestä, henkilöstön sitoutumisesta ja suorituskyvystä sekä organisaatiokulttuurista. Nämä tekijät nähdään yhdeksi organisaation menestystekijäksi.

Henkilöstöjohtamisella nähdään useita tehtäviä, muun muassa vahvistetaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden suorituskyyä, joka perustuu työhyvinvointiin osaamiseen, sitoutumiseen, motivaatioon ja osaamiseen. Varmistetaan, että organisaation palveluksessa on oikea määrä ja oikeanlaista työvoimaa oikein kohdennettuna. Henkilöstöjohtaminen sisältää neljä tärkeää elementtiä, jotka ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi. Henkilöstöjohtamisen suunnittelun tavoitteen tulisi vastata kysymyksiin, mitä tavoitellaan, miten, kuinka toimitaan ja millaisia keinoja tarvitaan. Keinoina nähdään henkilöstöjohtamisessa erilaiset käytännöt eli henkilöstökäytännöt, kuten palkitseminen tai työhyvinvointi. (Viitala 2021, 11.)

Henkilöstöjohtamisen toteutumista taas käsitellään käytännön toimintana, eli toteumatasolla, usein puhutaan laaja-alaisesta kokonaisuudesta. (Viitala 2021, 13.) Organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimiessa tuottavasti ja tehokkaasti voidaan saavuttaa myös etumatkaa kilpailijoihin nähden. Suoriutumisen johtamisessa huomiota keskitetään yksilöiden tasolla suorituskyyyn ja suoriutumiseen. Tavallisemmin tästä asiasta käytetään myös termiä suorituksen johtaminen. Aiemmin huomiota kiinnitettiin työssä vietettyyn aikaan, nykyisin huomio keskittyy useissa organisaatioissa yksilötason tavoiteisiin ja niiden perusteella

tapahtuu seuranta tai tavoitteen eteen työskentelevien tiimien ja ryhmien suoriutumista seurataan samalla tavalla. Suoriutumisen johtaminen perustuu huolehtimiseen suoriutumisen edellytyksistä, kuten työhyvinvoinnin ja osaamisen riittävydestä sekä työn mielekkyyden ja tavoitteiden saavuttamisen mahdollistamiseen. Suoriutumisen johtaminen nähdään enemmän ennakoivana aktiivisena otteena. (Viitala 2021, 100–101.)

Suoriutumisen arviointi tapahtuu tietyin kriteerein ja mittarein, nämä voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Mittareiden olisi hyvä olla ymmärrettäviä ja oikeudenmukaiseksi koettuja, yhteisesti hyväksytyjä sekä ymmärrettäviä. Tavoitteiden asettaminen ja valinta on tehtävä harkitusti ja huolella, koska henkilöstön ponnistus ja huomio keskittyvät asioihin, joista palkitaan, arvioidaan ja seurataan. Suoriutumista koskevat tavoitteet ja arviointi esimerkiksi tulevalle seurantajaksolle käydään vieläkin organisaatioissa pitkälti läpi vain esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa, koska esihenkilön on velvollisuus käydä läpi esimerkiksi läpi vuoden loppuun mennessä, jolloin voidaan myös tarkastaa palkkausta. (Viitala 2021, 102–103.)

Esihenkilöt arvioivat työntekijöiden työssä suoriutumista suhteessa olosuhteisiin eli kontekstissaan, koska usein työn tulokseen ja sujumiseen vaikuttavat useat tekijät, joista osaan ei voi yksilötasolla vaikuttaa lainkaan. Suoriutumisen johtamisessa tärkeäksi nähdään, että työntekijä ja esihenkilö huolehtivat itsenäisesti suoritukselle riittävästä edellytyksistä, kuten psyykinen ja fyysinen hyvinvointi. Toisaalta tähän yksilön suoritukseen työssä vaikuttavat työolosuhteet ja sopivat työvälineet. (Viitala 2021, 103–104.)

Nämä suoriutumisen elementit, kuten palkitseminen, tulokset, toiminta tavoitteet, suorituskyky sekä yrityksen sisäiset ja ulkoiset olosuhteet muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota havainnollistetaan kuvion 3, Suoriutumisen elementit, avulla. (Viitala 2021, 104.)



Kuvio 3. Suorittumisen elementit (Viitala 2021, 104).

Viitala (2021) näkee suorittumisen johtamisen näkökulmasta tärkeäksi asiaksi selkeän ja oikeudenmukaiseksi koetun palkittamisenjärjestelmän. Lisäksi yhteys tavoiteasetantaan ja suorittumisen arviointiin perustuva johdonmukaisuus. Suorittumisen ja johtamisen hyötyjä palkittamisen näkökulmasta” nähdään seuraavasti (Viitala 2021, 104.):

- Suorittumisen arviointi luo uskottavat kehykset palkkakeskustelulle.
- Suorittumisesta ja palkasta keskusteleminen tekee yrityksen palkittamisen tavoitteet ja periaatteet näkyviksi sekä lisää niitä koskevaa avoimuutta.
- Suorittumisen arvioinnit saavat merkityksen, jos niistä keskustellaan systemaattisesti ja niillä on yhteys myös palkkaukseen.
- Suorittumisesta keskusteleminen ja siitä palkittaminen osoittavat arvostusta henkilöiden pätevyyttä, kehittymistä ja hyvää työtä kohtaan. Tällä on vaikutusta sekä yksilötason motivaatioon ja työtyytyväisyyteen että yrityksen kulttuuriin. (Viitala 2021, 104.)

3 Tullin palkkausjärjestelmä

3.1 Palkkaus

Tullissa noudatetaan ”Tullin ja hallinnonalan virkamiesyhdistysten tekemää virkaehtosopimusta palkkausjärjestelmästä”. Tullissa palkkausjärjestelmän tavoitteena on muun muassa edistää palkkakilpailukykyä ja tukea Tullin tavoitteiden toteutumista, kannustaa työntekijöitä hakeutumaan vaativimpiin tehtäviin ja parantamaan osaamista ja työsuoritusta. Tämän lisäksi palkkausjärjestelmän tarkoituksena on tukea koko henkilöstön kehittymistä, että parantaa ja kehittää johtamista ja esihenkilötyötä. (Tulli 2022b, 21.)

Tullin (Tulli 2022b, 21) mukaan palkkausjärjestelmässä kuukausipalkka muodostuu seuraavista osista:

- tehtäväkohtainen tehtävän vaativuuden perusteella maksettava palkanosa (vaativuusosa, 16 vaativuustasoa)
- työsuoritukseen perustuva henkilökohtainen palkanosa (8–44 prosenttia vaativuusosasta)
- olosuhdelisä (enintään 4 prosenttia vaativuusosasta)

Tullissa palkkaus muodostuu tehtävän vaativuuden mukaisesta peruspalkasta ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvasta suoritusosasta. Lisäksi maksetaan olosuhdelisää sellaisista psyykkisen tai fyysisen työympäristön haitoista, joita ei voida poistaa työsuojelutoimenpitein tai joita ei ole huomioitu palkan muissa määräytymisperusteissa. (Tulli 2022b, 21.)

Tullin palkkausjärjestelmän vaikutuksen piiriin vuonna 2021 kuului yhdeksänkymmentä prosenttia henkilöstöstä. Näistä henkilöistä kuusikymmentäkaksi prosenttia työskenteli tullitarkastajan tehtävänimikkeellä vaativuustasoilla 7–12 ja kaksikymmentäkahdeksan prosenttia työskenteli tehtävänimikkeellä tulliyhtä-

kastaja vaativuustasolla 13–22. Yleisin vaativuustaso oli 8, jolla työskenteli kahdeksantoista prosenttia palkkausjärjestelmään kuuluvasta henkilöstöstä. (Tulli 2022b, 21.)

Kuviossa 4 on esitetty Tullin palkka työn vaativuuden ja suoriutumisen mukaan. Kuviossa nämä palkanosat kuvataan 1.5.2023. alkaen. Tämä malli tekee näkyväksi, että palkkaukseen vaikuttavat tehtävän vaativuus ja henkilökohtainen työsuoritus ja osaaminen. Mallissa esimerkiksi työntekijä työskentelee tehtävän vaativuuden mukaan tasolla 7, jolloin hänen tehtäväkohtainen palkanosansa on 1971,68 euroa kuukaudessa ja henkilön suoriutumisen taso eli työssä tarvittavat taidot on arvioitu esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa hyväksi suoriutumisen tasoksi ja tästä saa pisteitä 32 prosenttia, jolloin henkilön kuukausipalkka on kokonaisuudessaan 2602,62 euroa. (Tulli 2023b.)

Vaativuustaso	Tehtäväkohtainen palkanosa €/kk	Esimerkki: hyvä suoriutumistaso 32 %
7	1971,68	2602,62
8	2058,34	2717,01
9	2099,8	2771,74
10	2220,79	2931,44
11	2364,39	3120,99
12	2477,37	3270,13

Kuva 4. Tullissa palkka työn vaativuuden ja suoriutumisen mukaan. (Tulli 2023b.)

Tulli on osallistunut useampana vuotena Mandatum Life Oy:n toteuttamaan markkinapalkkavertailuun. Vertailuun osallistui 63 erilaista organisaatiota, jotka käyttävät kaikki samaa palkkavaakajärjestelmää tehtävien vaativuuden arviointiin. Tästä vertailusta saatiin jopa 40 000 palkkahavaintoa. Valtion organisaatioista Tullin lisäksi tutkimukseen osallistui Valtionvarainministeriö, Verohallinto, Tilastokeskus sekä Maahanmuuttovirasto. Tullissa nähdään, että tehtävät ovat siten vertailtavissa keskenään ja tutkimuksen mukaan Tulli sijoittuu ”*peruspalkkoissa normaaliin vaihteluväliin ja palkkauskäytäntömme on keskimääräisen valtion palkkauskäytännön vaihtelun rajoissa*”. (Tulli. 2022b, 21.)

Tullivirkamiesliiton ry:n (2022) mukaan Tullin palkkausjärjestelmästä voidaan käyttää lyhennettä (TPJ) eli Tullin palkkausjärjestelmä, joka perustuu palkkavaakaan. Palkkausjärjestelmässä esimerkiksi työntekijän palkkausta ja osaamista tarkastellaan esihenkilön ja työntekijän välisissä keskusteluissa ja palkan korotukset määräytyvät voimassa olevan virkaehtosopimuksen VES mukaan. (Tullivirkamiesliitto ry 2022.)

Tulli tarjoaa työntekijöilleen lisäksi erilaisia etuja, kuten mahdollisuuden kehittää osaamistaan, kouluttautua, hakeutua työnkiertoon ja kansainväliseen virkamiesvaihtoon, osallistua työnantajan järjestämiin tapahtumiin ja hankkimaan liikunta-toimintaan ja joustavat etätyömahdollisuudet työtehtävästä riippumatta. (Tulli 2022c.)

3.2 Osaamis- ja tavoitekeskustelut

Tullissa tavoitekeskustelut nähdään esihenkilön keskeisenä johtamisen työvälineenä. Nämä tavoitekeskustelut käydään esihenkilön ja työntekijän välillä vähintään kerran vuodessa marraskuun alusta alkaen ja tammikuun loppuun mennessä. Keskustelun yhtenä tavoitteena esimerkiksi on, että niiden jälkeen esihenkilöllä ja työntekijällä on yhteinen näkemys työntekijän menneen kauden tavoitteista ja työntekijän toimenkuvasta sekä tulevan kauden tavoitteista. (Tulli 2022b, 22.)

Osaamiskeskustelut käydään kerran vuodessa esihenkilön ja työntekijän välillä huhtikuun ja elokuun välisenä aikana. Osaamiskeskustelun tavoitteeksi nähdään, että esihenkilöllä ja työntekijällä on yhteinen näkemys, työtehtävissä vaadittavasta osaamisesta, työntekijän toimenkuvasta, sekä tehtävässä vaadittavasta ”osaamisesta ja osaamisen kehittämisen alueista”. (Tulli 2022b, 22.)

3.3 Palkkausjärjestelmän periaatteet ja tavoitteet sekä soveltaminen

Tullin palkkausjärjestelmällä toteutetaan tehtävän vaativuuteen sekä henkilökohtaiseen suoritukseen ja pätevyyteen perustuva oikeudenmukainen palkkaus. Palkkausjärjestelmä tukee tuloksellista toimintaa ja parantaa Tullin kilpailukykyä työnantajana. Se

- 1) kannustaa henkilöstöä hakeutumaan vaativampiin tehtäviin ja parantamaan työsuoritustaan
- 2) Tukee henkilöstön kehittymistä sekä kehittää ja parantaa esimiestyötä ja johtamista. (Tullin palkkausjärjestelmä 2018.)

Palkkausjärjestelmässä nähdään, että vaativammasta työstä maksetaan parempaa palkkaa ja paremmasta työsuorituksesta sekä paremmasta ammatinhallinnasta maksetaan parempaa palkkaa. Lisäksi sen tulee olla henkilöstölle oikeudenmukainen, objektiivinen, hyväksyttävä, kannustava ja syrjimätön palkkausjärjestelmä. Toisaalta sen on oltava mahdollisimman yksinkertainen, helposti sovellettava ja ylläpidettävä järjestelmä. Lisäksi henkilöstölle tiedotetaan palkkauksen perusteena olevista asioista selkeästi ja avoimesti, kuten mistä tekijöistä palkka koostuu. Palkkausjärjestelmä antaa mahdollisuuden vaikuttaa omaan palkkakehitykseen. (Tullin palkkausjärjestelmä 2018.)

4 Lähestymistapa tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimukselliselle kehittämistyölle ja sen luonteelle on tyypillistä seuraavat asiat:

- 1) Yritetään ratkaista käytännön työssä eteen tulevia ongelmia tai mahdollisesti uudistaa käytäntöjä ja luoda uutta tietoa työelämästä,
- 2) Tietoa ja teoriaa kerätään kehittämisen tueksi kriittisesti ja systemaattisesti sekä arvioimalla saatua tietoa teoriassa ja käytännössä.
- 3) Käytetään vertailevasti erilaisia menetelmiä.
- 4) Hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus eri tahojen kanssa on tärkeää.
- 5) Esittäminen ja kirjoittaminen työn eri vaiheissa useille kohderyhmille edistää ja parantaa kehitystyötä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 18.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö kuvataan tavallisesti loogisesti etenevänä prosessina, kehittäminen vaatii aikaa ja koostuu eri vaiheista. Ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe (S), johon kuuluu kehittämistyöhaasteiden selvittäminen ja tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Toinen vaihe on toteutusvaihe (T), jonka aikana suunnitelma toteutetaan. Suunnitteluvaihetta seuraa arviointivaihe (A), jossa kuvataan, kuinka muutostyössä onnistuttiin. Kehittämistyötä voidaan kuvata muutostyöprosessiksi, jossa kuvataan eri vaiheet. (Ojasalo ym. 2014, 22.)

”Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja sen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen”. (Ojasalo ym. 2014, 23). Tutkimuksellisen kehittämiskohteen tunnistaminen ja erilaisten tekijöiden ymmärtäminen on osa isompaa kokonaisuutta. Kehittämiskohteen tunnistaminen omasta organisaatiosta on usein vain hyvin pieni osa organisaation tai yrityksen muutostyön suurempaa kokonaisuutta. (Ojasalo ym. 2014, 23.)

4.1 Tutkimuksen toteutus

Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joten ne tulee tutkimuksen tekijälle olla kuvattuna ennen lomakesuunnittelua. Tämän jälkeen voidaan perehtyä kyselytutkimuksen lomakesuunnitteluun. Lomakkeeseen sisällytetään vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan kehittämistyön tavoitteen saavuttamiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 130–131.)

Lomaketutkimuksissa on pyrittävä kehittämistehtävän osalta helppotajuiseen ja yksinkertaiseen kysymyksenasetteluun. Lisäksi lomakkeen ulkoasun tulee olla selkeä ja vastauslomake ei saa olla pituudeltaan liian pitkä. Lyhyet kysymykset ovat pitkiä kysymyksiä parempia. Kysymysten tulee olla myös selkeitä ja yksiselitteisiä. On syytä myös harkita kysymysten määrää sekä niiden järjestystä lomakkeessa. (Ojasalo ym. 2014, 131.)

Opinnäytetyöhön tehdään laadullinen eli kvalitatiivinen kyselytutkimus henkilöstölle vuoden 2023 syksyllä. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää henkilöstön mielipiteitä palkkausjärjestelmän kehittämiseksi sekä tuottaa luotettavaa tietoa. Tutkimuksessa käsitellään osaamisen kehittämistä ja osaamiskeskusteluja.

Olen kuvannut luvussa 1 opinnäytetyön aiheen ja viitannut omiin ideoihin ja tässä luvussa tarkentanut tutkimuksellista opinnäytetyön viitekehystä. Tutkimuksen kuvailevat avaintermit voisivat, olla ”palkkaus”, ”Tullin palkkausjärjestelmä”, ”tavoite- ja osaamiskeskustelut” sekä ”kvalitatiivien kyselytutkimus”. Haluan saada vastaukset palkkauksen kysymyksiin kyselyiden avulla. Tullissa on, esimerkiksi VMBaron-kyselyiden tuloksissa noussut esille, ehkä hieman henkilöstön tyytymättömyyttä palkkaukseen liittyen. Toisena asiana tarkastellaan tavoite- ja osaamiskeskusteluiden läpikäymistä ja sen merkitystä esimiehen ja työntekijän näkökulmasta.

4.2 Menetelmällisyys

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää voidaan käyttää, kun halutaan kysyä monia asioita. Kyselylomakkeessa voidaan käyttää taustatietokysymyksiä ja avoimia

kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla vastaajalla on mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin ja sanoa, mitä mieltä hän todella on asiasta. Avoimeen kysymykseen vastaaminen osoittaa myös vastaajan tietämyksen aiheesta ja asiaan liittyen paremmin. (Hirsijärvi ym. 2007, 128–131.)

Kyselytutkimuksen etuna nähdään, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyn avulla voidaan kysyä monia asioita useilta henkilöistä. Kyselymenetelmä nähdään usein tehokkaaksi tavaksi kerätä aineisto, koska se säästää tutkijan vaivannäköä ja aikaa. Esimerkiksi lähettämällä kysely organisaatiossa yli tuhannennelle henkilölle yhdellä kyselyllä. Mikäli lomake on laadittu huolella ja sen toteutus suunniteltu huolella aineisto on mahdollista käsitellä nopeasti ja analysoida sen tulokset esimerkiksi verkko-ohjelman avulla. Tämän avulla myös kustannukset ja aikataulu ovat on helpommin tutkijan hallittavissa. On tärkeää ymmärtää, että kyselytutkimukseen liittyy heikkouksia, kuten tavallisesti sen aineisto nähdään ”pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomana”. (Hirsijärvi ym. 2007, 190.) Lisäksi kyselytutkimuksen haittoiksi nähdään seuraavat tekijät:

- Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti.
- Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida.
- Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet, siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä
- Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa.
- Kato (vastaamattomuus nousee jostakin tapauksissa suureksi. (Hirsijärvi ym. 2007, 190.)

Kvalitatiivisilla menetelmillä saadaan huonosti yleistettävää, mutta syvällistä tietoa. Tiedonkeruutekniikalla on suuri vaikutus, millaisia kysymyksiä ja millaisia asioita kyselyssä voidaan esittää ja mitkä tekijät vaikuttavat vastauksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen. Esimerkiksi internet-kyselyssä epävarmuustekijät sisältyvät siihen, ettei kyselyn toteuttaja voi avustaa tai valvoa vastaamista. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Verkkokyselyssä vastaajat täyttävät heille lähetetyn kyselylomakkeen, josta tiedot kerätään lukemalla ja analysoimalla lomakkeita. Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja muun muassa tiedoista, arvoista, asenteista, tosiasioista, uskomuksista, käsitteistä ja käyttäytymisestä ja toiminnasta. Lisäksi lomakkeissa voidaan pyytää perustelua tai arviointeja mielipiteille ja toiminnoille, esimerkiksi täsmällisiä tosiasioita tulee kysyä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä tai avointen kysymysten avulla tai monivalintatyypillisesti. (Hirsijärvi ym. 2007, 191–193.)

4.3 Aineiston keruu

Yksi tapa toteuttaa digitaalinen kysely organisaatiossa on sähköpostitse levitetyt kyselyt tai organisaation kotisivuille kytketty linkki vastata kyselyyn. Haasteeksi sähköisille kyselyille nähdään niiden kyselytulva ja vastaajien vastausväsymys. Tämä on nähtävissä kyselyiden alhaisina vastausprosentteina. Sähköisten kyselyiden käyttämisen haasteeksi nähdään kuitenkin tulosten yleistettävyyteen ja aineiston edustavuuteen. Olennaisinta tässä on, että kyselyiden tulee perustua otokseen, jossa kyselyyn vastaajien valinta perustuu otantaan ja kyselyt lähetetään vain tietyille kohdejoukolle esimerkiksi sähköpostitse. (Ojasalo ym. 2014, 128–129.)

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kyselyn, sillä sen avulla olisi helpointa kerätä henkilöstön vastauksia palkkauksen aiheesta. Tutkittava aineisto on tarkoitus kerätä Tullin henkilökunnalta käyttämällä Tullin omaa Weppopol-sovellusta. Kysely on rajattu koskemaan Idän rajanylityspaikan (Vaalimaa, Nuijamaa, Imatran) tullitoimipaikkoja ja näissä työskentelee yhteensä noin 330 Tullin työntekijää. Kyselyn tulokset on tarkoitus julkaista Tullin henkilöstön sisäisessä jakelussa sähköpostitse tai julkaisuna intranetissä.

Ennen kyselytutkimuksen toteutusta on se välttämätöntä testata esimerkiksi antamalla se luettavaksi tutkimuksen ohjaajalle tai muille alaa tunteville henkilöille. Lopullinen hyväksytty versio kannattaa vielä kuitenkin antaa kohdejoukon tes-

tattavaksi tai täyttää se itse. Kyselylomakkeisiin liittyvät myös saatteiden tai saateasiakirjojen tarkastaminen. Saatekirje nähdään tärkeäksi, sillä siitä selviää kyselyyn vastaajalle mistä tutkimuksessa on kyse. Tämän perusteella vastaaja tekee usein valinnan vastaako vai jättääkö vastaamatta kyselyyn. Saatteen on herätettävä luottamusta ja kiinnostusta aiheesta sekä vastaajan halua vastata esitettyihin kysymyksiin. (Ojasalo ym. 2014, 133.)

Kysymyksiä voidaan muotoilla usealla tavalla ja kysymysmuotoja on useita erilaisia. Muokkaamalla niistä itselle sopivia voidaan saada myös parempia vastauksia ja siten varmistetaan kyselyn onnistuminen. Monivalinta- ja avoimet kysymykset sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi, ovat erilaisia kysymysmuotoja. Lisäksi on strukturoidun kysymyksen ja avoimen kysymyksen välimuoto, jossa aluksi esitetään valmiita vaihtoehtoja ja lopuksi esitetään avoin kysymys. On paljon tutkimuksia, joissa suositetaan erilaisia tai molempia kysymysmuotoja niin strukturoituja tietokoneavusteisia kysymyksiä kuin kvalitatiivisen tutkimuksessa käytettäviä avoimia kysymyksiä. (Hirsijärvi ym. 2007, 193–195.)

Kysymysmuodoista asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymystyyppit voivat olla erilaisia, kuten esimerkiksi Likertin asteikko, jossa vastaajalle esitetään väittämiä, ”mitä mieltä olette” ja vastaaja arvioi ja valitsee itselleen sopivan vaihtoehdon asteikolla 1–5 kuten ”Täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, neutraali kanta, jokseenkin eri mieltä, täysin erimieltä”. (Hirsijärvi ym. 2007, 195.)

Kysely esitettiin 12.5.2023 yhteistyössä Tullin henkilöstöpalvelujen kanssa ennen niiden lähettämistä tutkittavalle kohdejoukolle. Esitestausvaiheessa kysely sisälsi valmiin saateen ja kyselylomakkeen. Kysely koettiin hieman työlääksi vastata loppuun, johtuen liian suuresta avointen kysymysten määrästä.

Kyselyyn vastaamista päätettiin sujuvoittaa ja siihen tehtiin pieniä parannuksia ja muutoksia muun muassa: avointen kysymysten määrä supistettiin ja taustatietokysymyksiä muotoiltiin hieman uudelleen sekä kysymysten vastausjärjestyksestä vaihdettiin. Kolmen kysymyksen vastausmuoto vaihdettiin skaaloihin eli asteikkoihin perustuvaksi. Näissä kysymyksissä vastaajalle esitetään väittämiä

ja hän valitsee yhden sopivimman vaihtoehdon asteikolla 1–4 ”hyvin, melko hyvin, melko huonosti, huonosti”.

Väittämässä vastaajan tulisi siten ilmaista paremmin oma mielipiteensä. Eli vastata kysymyksen väittämään kuinka hyvin tai huonosti tämä asia on tai kuinka se koetaan olevan, joko suhtautumalla asiaan positiivisesti tai negatiivisesti asteikolla 1–4. Tästä syystä perinteistä asteikkoa 1–5 ei käytetty, jossa mahdollista arvioida ja vastata asiaan neutraalisti ottamatta kantaa tai ilmaista mielipidettään.

Valmis kyselylomake oli kaksi sivuinen ja kyselyn täyttämiseen meni aikaa noin 10–15 minuuttia. Ensimmäinen sivu sisälsi taustatieto ja avoimia kysymyksiä sekä monivalintakysymys. Toisella sivulla kysyttiin aluksi monivalintakysymyksiä ja lopuksi oli kaksi avointa kysymystä. Kyselyt sovittiin toteutettavaksi Tullin henkilöstöpalvelujen kanssa 15.5. –2.6 välisenä aikana eli vastausaikaa kyselyyn annettiin kolme viikkoa.

4.4 Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko

Laadullisen tutkimuksen analyysi nähdään rakentuvan kahdesta toisiinsa nivoutuvassa vaiheessa. Ensimmäistä vaihetta kuvataan termillä ”**pelkistäminen**”, jossa havainnot yhdistetään ja toista vaihetta kutsutaan ”tulosten **tulkinnaksi**”. Kehittämistyön avulla kerätty aineisto on materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu, eikä se ole ratkaisu tehtävään. Aineisto kuvaakin sitä, ”mitä havainnoitavat tekivät havainnoinnin aikana” eli havainnointien kuvaus on aineiston dokumentointia ja lopulta ”aineiston analysointi johtaa tulkintaan”. Havaintojen yhdistäminen eli pelkistäminen mahdollistaa siten aineiston ilmiöiden yleistämisen. Tämän tarkoituksena on yhdistää yksittäinen havaintoja suurempiin ryhmiin tai luokkiin sekä laaja tutkimusaineisto hallittavassa muodossa ja helposti tiivistävissä ja käsiteltävissä.

Havaintoaineiston sisällönanalyysi tehdään aineisto- tai teorialähtöisesti. (Ojasalo ym. 2014, 191–120). Aineistolähtöinen sisältöanalyysi voidaan jakaa seuraavasti: Ensimmäiseksi aineisto pelkistetään pilkkomalla tai tiivistämällä. Toiseksi ryhmitellään ja kolmanneksi on abstrahointi. Tiivistäminen on aineiston rajaamista ja tunnistamista, josta kuvataan pieni määrä näkökulmia ja havainnot esitetään tiivistetysti. Aineiston ryhmittelyn avulla etsitään esimerkiksi eroja tai samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Abstrahointi on pyrkimystä ”abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsiteiden muodostamiseen pelkistämällä”. Kyselyn tulosten abstrahoinnissa erotaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto sen perustella muodostaan teoreettinen käsitteistö. (Ojasalo ym. 2014, 139–140.)

Analysointi on aineiston lukemista, jonka jälkeen siitä pyritään löytämään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. (Ojasalo ym. 2014, 110). Aineiston analysointi voi olla **ymmärtämiseen** tai **selittämiseen** pyrkivää. Ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa on päätelmien tekoa ja siihen sovelletaan laadullista analyysia. Selittämiseen pyrkivä lähestymistapa on päätelmien tekoa ja siihen sovelletaan tilastollista analyysia. (Hirsijärvi ym. 2007, 219.)

Laadullista aineistoa voidaan käsitellä erilaisten tilastollisten tekniikoiden ja analyysimenetelmien avulla muun muassa ”teemoittelu”, ”tyypittely”, ”sisällönerittely”, ”diskurssianalyysi”. Laadullisen tutkimuksen analysointiin ei ole tiukkoja sääntöjä vaan esimerkiksi jo aineistoon tutustuessaan ja teemoittaessaan voidaan tehdä alustavia valintoja. (Hirsijärvi ym. 2007, 219–210).

”Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä”. (Hirsijärvi ym. 2007, 224). Analyysi ei ole tulkinta vaan tutkijan on itse tulkittava tulokset. Kehittäjän on laadittava osatuloksista ja eri havainnoista synteesejä. Synteetit kokoavat keskeiset tulokset yhteen sekä antavat perustellun ja pelkistetyn vastauksen annettuihin kysymyksiin. Johtopäätökset laaditaan näiden synteiesien perusteella. (Ojasalo ym. 2014, 143–144.)

5 Tutkimustulos

5.1 Kyselyiden purkaminen

Tutkittava aineisto kerättiin tullitoimipaikkojen Imatran, Nuijamaan ja Vaalimaan Tullin henkilökunnalta 15.5. – 2.6 välisenä aikana ja siihen käytettiin Tullin omaa wepropol-sovellusta. Wepropolista tutkimusaineisto muun muassa jatko käsiteltiin pelkistetysti kyselyn perusraportin avulla ja Excel-taulukkolaskentaohjelmää hyödynnettiin tarkemmin tilastolliseen analysointiin. Kyselyyn vastasi määrääikaan 2.6 mennessä 88 tullilaista. Kysely oli lähetetty 373 työntekijälle, joten kyselyn vastausprosentiksi tuli 23 %.

5.2 Taustatietokysymykset

Vastaajista 36,8 % oli naisia ja miehiä 51,7 % ja 11,5 % henkilöä ei halunnut vastata kysymykseen sekä yksi vastaaja ohitti koko kysymyksen, koska vastauksia saatiin 87 vastaajalta. Ikäjakauma kysymykseen vastasi 86 henkilöä. Ikäjakaumasta kävi ilmi, että 18–29-vuotiaat olivat edustettuina 16,3 %:lla, ja 26,7 % vastaajista kuului ryhmään 30–40-vuotiaat. 41–52-vuotiaat olivat suurin 32,6 %:lla, ja 24,4 % kuului ikäjakaumaan yli 53-vuotiaat.

Toimipaikoittain vastauksia saatiin seuraavasti Imatra 33, Nuijamaa 21, Vaalimaa 32, ja kaksi vastaajaa ei halunnut kertoa toimipaikkaansa. Toimipaikoittain vastausprosentit muodostuivat seuraavasti, jossa oletuksena työntekijöiden dynaamiset määrät; Imatra 105, Nuijamaa 138. Vaalimaa 130 työntekijää. Vastausprosentit ovat seuraavat; Imatra 31 %, Nuijamaa, 15 %, Vaalimaa 25 %.

Koulutukseltaan vastaajista 44,2 % oli suorittanut korkeakoulun. Lukion tai opistotason suorittaneet olivat edustettuina 34,9 %:lla ja ammattikoulun suorittaneita 17,4 % sekä vähintään kansakoulun ja peruskoulun suorittaneita oli 3,5 % kyse-

lyyn vastanneista. Työnkuvausten mukaan kyselyyn vastasi yhteensä 87 henkilöä. Tulliselvityksestä 17 henkilöä, valvonnasta, 22, moniosajista 36 ja muu tehtävänkuvaus 12 henkilöä.

Tullin palkkausjärjestelmän mukaisen tehtävien vaativuustaso kysymykseen vastasi 87 henkilöä. Vastaajista suurin osa 73,6 % työskenteli tehtävien vaativuustasolla 7–10. Vastaajista 23 % työskenteli vaativuustasolla 11–14 ja vain pieni osa 3,4 % yli 14 vaativuustasolla.

5.3 Avoimet kysymykset

Kyselyn avointen kysymysten purkaminen ja samankaltaisten vastausten yhdisteleminen luokkiin oli haasteellisempaa kuin olin sen ajatellut. Vastaukset purettiin kysymys kerrallaan luokkiin ja analysointiin osa-alue kerrallaan muun muassa samansisältöiset vastaukset yleistettiin kategorioiksi teemojen mukaan.

Avointen kysymysten kohdalla huomasin, että vastaukset olivat melko samankaltaisia, joitain poikkeuksia lukuun ottamatta. Vastausten luokittelussa apuna käytettiin Excel- taulukkoa, johon on purettu vastaajat ja vastaukset on jaoteltu ne luokkiin esimerkiksi positiivisuuden ja negatiivisuuden ja asiasanojen perusteella, kuten ”epätasapuolinen” tai ”pisteytys” joka nousi vastauksista esiin ensimmäisenä.

Ensimmäisellä avoimella kysymyksellä (kysymys 7) haluttiin selvittää mielipiteitä Tullin palkkauksesta ja palkitsemisesta. **”Mitä ajatuksia Tullin palkkausjärjestelmä ja palkitseminen sinussa herättää?”** Henkilöstön tyytymättömyys palkkaukseen tai palkkausjärjestelmään nousi esille 48 vastauksessa. Vastaajat näkivät ongelmana sen, että palkkaus ja palkitseminen ”ei ole tasapuolinen” tai ”kannustava” tai ”oikeudenmukainen”. Useat vastaajista koki, että palkka on alhainen. Palkkaukseen ja palkitsemiseen oli kuitenkin myös tyytyväisiä henkilöitä eli 10 vastaajaa. Lisäksi vastaajista viisi näki palkkauksessa sekä positiivisia asioita että negatiivisia asioita. Mielenkiintoisia kehitysehdotuksiakin nostettiin esille useissa vastauksissa ja kuvattiin myös käytännön ongelmia ja annettiin

niihin ratkaisu ehdotuksia. Yhteensä arvokkaita vastauksia saatiin 71 vastaajalta. Alla on nähtävissä toimipaikkaosaston Tullilaisten suoria vastauksia kysymyksiin liittyen:

” - Palkkaus ei ole kannustava. Ammattitaidon kehittämisestä ja lisätehtävien vastaanottamisesta ei palkita riittävästi. On myös todella epäoikeudenmukaista, että aktiivisuudesta palkita hyvin vähän tai ei olleenkaan-”

”-Palkkausjärjestelmä on ideana hyvä, mutta todellisuudessa se ei toimi eikä ole tasapuolinen. Mielestäni on hieman kyseenalaista, että vastuu ja vallankäytön määrä huomioon ottaen peruspalkka on hyvin matalalla tasolla. Monesti puhutaan, että julkista valtaa käyttäville pyritään maksamaan sellaista palkkaa, ettei korruptioon tai esim. lahjusten ottamiseen ole kiusausta, mutta Tullissa kai luotetaan tyyppilliseen suomalaiseen perusrehelliseen luonteeseen eikä niinkään palkkauksen tasoon. Matala peruspalkkaa ei voi myöskään perustella sillä, että tuleehan siihen lisät päälle, koska lisät ovat korvaus siitä, ettei ihminen voi vuorotyössä elää normaalin viikko- ja vuorokausi rytmin mukaisesti. Myöskin lisät melko alhaisella tasolla aika moneen muuhun alaan nähden-”

Toiseksi suureksi luokaksi nousi vastaajien mielestä osaaminen ja pisteet sekä niiden arviointi. Vastaajat pitivät epäkohtana sitä, että ”osaamisesta ei palkita oikein” tai ”ei voida palkita oikein” tai se ei ole ”tasapuolinen”. 23 vastaajan mielestä tässä asiassa olisi kehitettävää. Osa vastaajista halusi parempia perusteita myös tasojen ja pisteiden antamiseen. Lisäksi osa vastaajista koki, että pisteitä annetaan virkavuosien perusteella tai enemmän kokemuksen kuin osaamisesta tai henkilökohtaiset pisteet ovat liian suuri osa kokonaispalkkausta tai pisteitä ei voida nostaa henkilön ahkeruutta ja osaamista vastaavalle tasolle. Osa vastaajista koki myös palkkausjärjestelmän ja tasojen ja pisteiden antamisen tasapuoliseksi sekä vaatavuustasoltaan ylimmät palkkaluokat koettiin oikeudenmukaisemmaksi kuin alemmat palkkaluokat. Alla vastaajien kommentteja:

”Mielestäni pisteytykseen perustuva palkkausjärjestelmä on todella epäoikeudenmukainen. Sen pitkäisi palkita osaamisesta, mutta pisteitä jaetaan tai ollaan jakamatta ihan muista syistä”.

”Pisteet ovat jaettu toimipaikoittain etukäteen eikä rehellistä työntekijän henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvia pisteitä voida antaa, sillä muuten joudutaan skaalaamaan. Jos joku työntekijä on oikeasti ammattitaitoinen, ahkera, ja haluaa kouluttautua niin kyllä siitä pitäisi pystyä palkitsemaa. Pisteitä ”vapautuu” toimipaikalle vain jonkun jäädessä eläkkeelle tai muutoin pois”

” Liian suuri osa palkasta tulee henkilökohtaisista pisteistä. Mielestäni parempi olisi suurempi peruspalkka ja pienempi merkitys henkilökohtaisilla pisteillä”

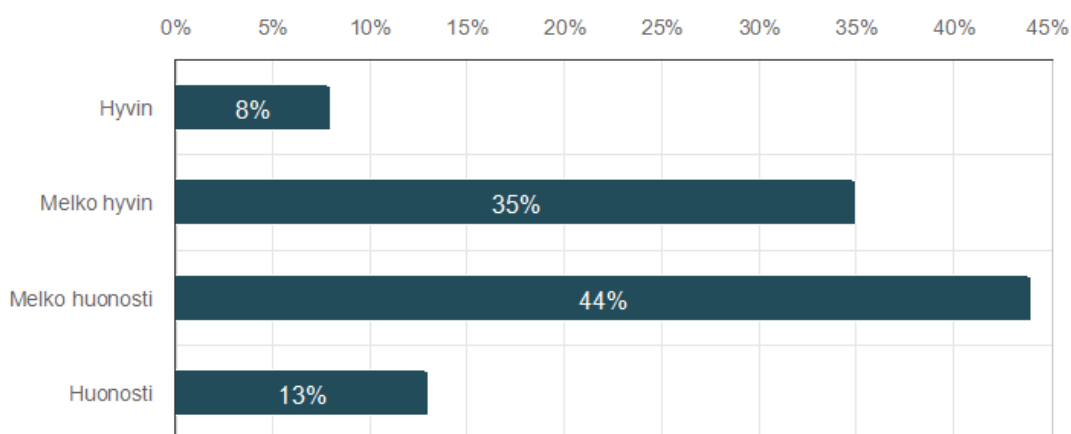
Vastauksista kolmanneksi suurimmaksi luokaksi muodostui moniosaaminen. Tullissa moniosaaja työskentelee tehtävän kuvan mukaan niin valvonnan kuin tulliselvityksen työtehtävissä. Kyselyn taustatietojen mukaan moniosaajat oli suurin ryhmä 41,4 % vastaajista. Moniosaajat kokivat, että palkan vastaavuudesta työtehtäviin tai työlle asetettuihin vaatimuksiin ei moniosaamista Tullissa työtehtävissä palkita tai arvosteta riittävästi. Alla kommentteja.

”-Moniosaajuutta ei arvosteta eikä se näy mitenkään palkassa. Eri-tyisesti jotkut vanhemmat työntekijät, jotka eivät ole moniosaajia, eivät edes halua opetella mitään uutta ”toiselta puolelta ja heidän keskuudessaan jako tulliselvityksen ja -valvonnan välillä on hyvin mustavalkoinen. Uudemmat moniosaaja työntekijät pystyvät tekemään työvuoron aikana sekä tullivalvontaa että -selvitystä ja paikkaamaan resurssivajetta kummallakin puolella ja toisaalta siten sujuvoittaa työtä kokonaisvaltaisesti, mutta myös toisaalta tuplata oman työ määränsä. Käytännössä moniosaajan tieto- ja taitotasoa on kaksiker- tainen vain toista puolta osaaviin/tekeviin nähden, mutta oman osaa- misen kehittämistä ja ylläpitämisestä ei palkita mitenkään-”

”-Tullissa aloittaessa palkkaus on kannustava, koska henkilökohtai- set pisteet nousevat aika mukavasti alussa. Tehtävän kuvan näkö- kulmasta Tullin palkkaus on kuitenkin yleisesti alakanttiin. Tänäpäi- vänä korostetaan moniosaamista, mutta moniosaaja saa saman pal- kan kuin vaikkapa valvontaa tekevä. Moniosaaja kuitenkin hallitsee useamman osa-alueen. -Tullissa tehdään paljon asiantuntevaa työtä myös ilman palkkiota ja näistä erilaisista vastuutehtävistä maksetta- vat korvaukset eivät ole tasavertaisia. Yhdestä vastuutehtävästä maksetaan + 1 ja toisesta yhtä vastuullisesta vastuusta sitä ei mak- seta-”

Tullin vaativuustasokartan tulkintaan kaivattaisiin toimipaikoilla yhtenäistä tulkintaa ja tasojen ja pisteiden antaminen nähtiin vaikuttavan muukin kuin henkilön osaaminen, joten objektiivisuutta suorituksen arviointiin kaivattaisiin hieman lisää. Palkkaus nähtiin myös reagoivan hitaasti hyvää suoritusta tekevälle työntekijälle tai työssä hankittu uusi osaaminen tai moniosaaminen, näkyy hitaasti palkkauksessa pisteinä tai vaativuustason nousuna.

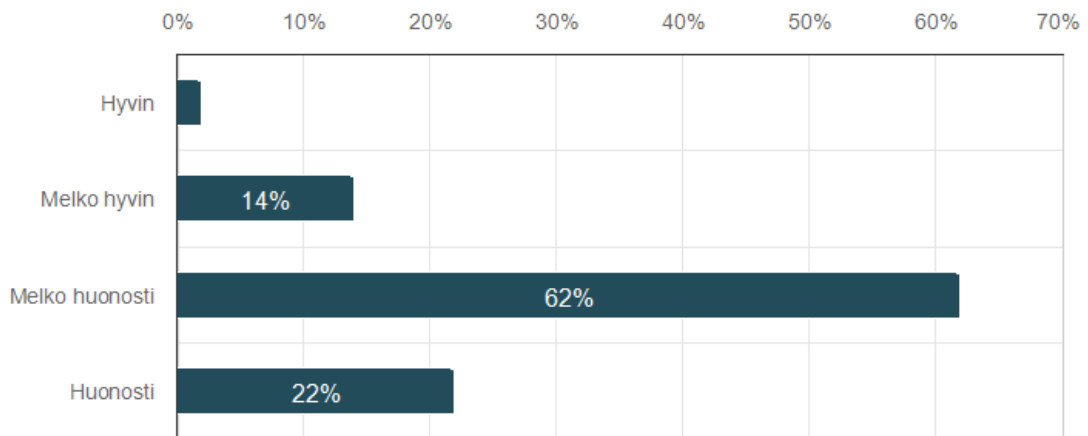
Kysymyksellä (8) eli ensimmäisellä skaaloihin perustuvalla kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien mielipide väittämään, **”Onko mielestäsi oma työsuorituksesi otettu huomioon palkkauksessa?** Kuviossa 5 esitetään vastausvaihtoehdot. ”hyvin”, ”melko hyvin” ”melko huonosti” ”huonosti” ja kuvataan vastausten tulokset prosentteina. Vastaajista vain 8 % oli ”hyvin tyytyväisiä” siihen, että oma työsuoritus on otettu huomioon palkkauksessa. 35 % vastaajista kuvasi kuitenkin, että ”melko hyvin” otettu huomioon. Vastaajista lähes puolet 44 % kuvasi, että ”melko huonosti” huomioitu ja 13 % ilmoitti, että ”huonosti” on huomioitu työsuoritus palkkauksessa. Vastauksia saatiin yhteensä 88.



Kuvio 5. Onko mielestäsi oma työsuorituksesi otettu huomioon palkkauksessa.

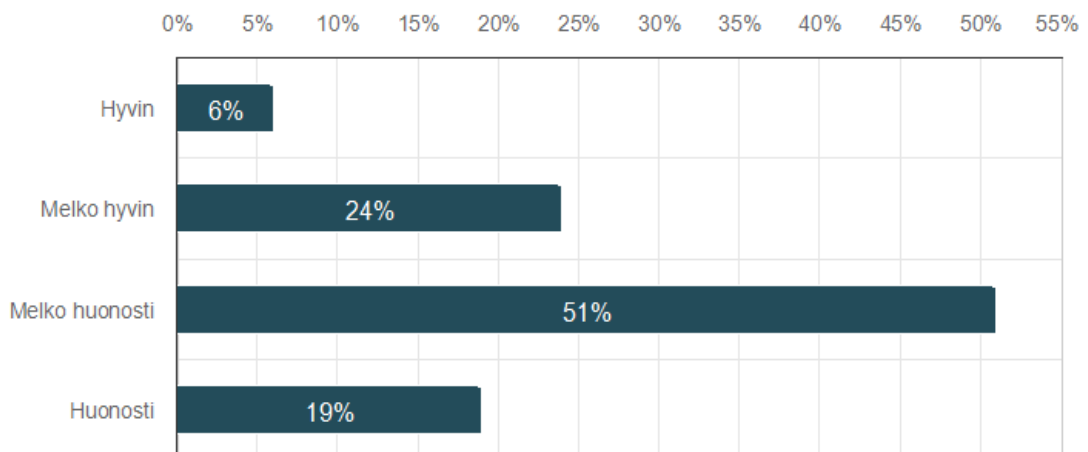
Toisella skaaloihin perustuvalla kysymyksellä (kysymys 9) haluttiin selvittää vastaajien mielipide väittämään, **”Tukeeko palkkausjärjestelmä osaamisen kehittämistä eli tullityössä tarvittavia taitoja?** Kuviossa 6 esitetään vastausvaihtoehdot ja kuvataan vastausten tulokset prosentteina. Vastauksia saatiin yhteensä 88. On silmiinpistävää, että kuviossa 6 vastaajista vain 2.3 % vastasi

väittämään ”hyvin”. Vastaajista 14 % ”melko hyvin”, iso osa vastaajista 62 % ”melko huonosti” ja vastaajista 22 % ”huonosti”.



Kuvio 6. Tukeeko palkkausjärjestelmä osaamisen kehittämistä eli Tullityössä tarvittavia taitoja?

Kolmannella skaaloihin perustuvalla kysymyksellä (kysymys 10) haluttiin selvittää vastaajien mielipide väittämään ”**Koetko tavoitekeskusteluissa tapahtuvan palkkauksen määrittämisen oikeudenmukaiseksi?** Kuviossa 7 nähdään, että vastaajista 6 % koki että, ”hyvin”, 24 % ”melko hyvin” ja vastaajista suurin osa 51 % ”melko huonosti” sekä 19 % ”huonosti”. Vastauksia saatiin yhteensä 87.



Kuvio 7. Koetko tavoitekeskusteluissa tapahtuvan palkkauksen määrittämisen oikeuden mukaiseksi?

Toisella avoimella kysymyksellä (kysymys 11) haluttiin selvittää kokemuksia palkkauksen vastaavuudesta työnkuvaukseen. ”**Miten koet nykyisen palkkauksesi vastaavan työnkuvaustasi?**” Kysymykseen vastasi 73 vastaajaa. Vastaajista 21 koki palkkauksen vastaavan työnkuvausta, vastaajista 31 ei kokenut. Vastaajista 21 ei ilmaissut selkeää mielipidettä. Osa vastaajista kokivat, että työtehtävät ovat haasteellisia ja laajoja sekä tarvitaan paljon erilaista osaamista työtehtävissä, jossa palkkauksen vastaavuus ja vaativuustaso nähtiin kehittämiskohteena. Moniosajat nousivat esille 8 vastauksessa ja heidän kokemuksensa siitä, että moniosajien työnkuva laajempi tai vaativampi tai monipuolisempi ja vastaa osittain palkkausta. Osalla vastaajista ei ehkä ollut tarkkaa ja selkeää kuvaa työhön kuuluvista työtehtävistä. Lisätehtävien vastaanottamisesta haluttiin saada korvaus tai huomioida laajentunut työnkuva palkitsemalla siitä jotenkin. Alla vastaajien suoria kommentteja:

” Ei Joudun vastaamaan työssäni koko aseman toiminnasta työvuorossani. Mielestäni taso ei vastaa sitä”

Teen sekä tulliselvityksen, että tullivalvonnan töitä. Eihän motivaatio kehittää ja ylläpitää molempien osa-alueiden osaamista kovin korkea ole, kun tietää, että siitä ei palkita mitenkään.

”Lisätehtävistä voisi maksaa jonkinlaista korvausta, tällä voisi olla kannustava vaikutus tehtäviin hakeutumiseen”.

Viimeisellä avoimella kysymyksellä sai vapaasti ilmaista mielipiteensä tässä palkkauksen kyselyn tutkimuksessa. ”**Mitä muuta haluat sanoa tässä yhteydessä?** Palkitsemisen ja palkkauksen kehittämisen näkökulma nousi esille 31 vastauksesta. Muutosta toivottiin muun muassa työtehtävien perusteella tapahtuvaan suorituksen arviointiin. Osa vastaajista koki, että työuran alkuvaiheessa palkkausjärjestelmällä voidaan tukea osaamisen kehittämistä ja pidemmän työuran jälkeen tämä kehittyminen hiipuu, koska ei ole tarjolla mielenkiintoisia työtehtäviä. Työsuorituksen arviointiin ilmaistiin kaipuuta tasa-arvosta ja yhdenmukaisuudesta jopa moniosajien syrjintä mainittiin. Palkkausta haluttiin kehittää suhteessa saatuun koulutukseen ja osaamisen varmistamiseen sekä palkkauksen läpinäkyvyyttä haluttiin lisätä. Alla kommentteja.

”-Tullin oman linjauksen mukaan pisteiden tulisi olla 32% (vai jopa 34% en muista tarkkaa), kun työtä pystyy tekemään itsenäisesti. Tämä taso tulisi saavuttaa parissa vuodessa tullikoulun päättymisestä-.

”Tullissa ei toteuteta palkkausjärjestelmää sen mukaisesti mihin se on luotu. Tavoitekeskusteluilla ei ole loppupeleissä mitään tarkoitusta, saati pisteitä ei saa itseään kouluttamalla ja uusien asioiden oppimisella. Joka vuotinen selitys on ettei ole pisteitä mitä voisi jakaa vaikka oma osaaminen on kehittynyt, koska pisteiden jako aiheuttaisi koko ryhmän skaalauksen ja siihen ei haluta missään laitoksessa mennä”.

”Järjestelmää voisi kehittää siten, että kun tasolla 7-10 saavutat alemman tason ylimmät pisteet niin nousu ylemmälle tasolle olisi automaatio ja pisteiden keruu alkaisi ylemmällä tasolla alempaa, kuitenkin niin että palkka nousisi. Motivaatio itsensä kehittämiseen kasvaisi kun sillä olisi aidosti vaikutusta myös palkkaukseen”.

5.4 Kyselyiden yhteenveto

Kyselyn vastauksista selvisi paljon erilaisia mielipiteitä palkkauksesta ja palkkausjärjestelmästä. Kyselyn vastauksista selvisi tarkemmin, että Tullilaiset ovat kiinnostuneita palkkauksesta ja siihen vaikuttavista asioista, kuten vaativuustasosta ja pisteytyksestä. Kyselyn vastauksista ilmeni huoli, ettei itärajan toimipaikkojen henkilöstö kokenut palkkausta ja palkitsemista kannustavaksi, tasapuoliseksi tai yhdenmukaiseksi tai osaamisen kehittämistä edistäväksi.

Avoimissa vastauksissa selvisi henkilöstön halu kehittää ja parantaa palkkausta nykyistä toimivammaksi. Vastauksissa esitettiin useita pieniä kehitysehdotuksia, kuten koulutuksen ja osaamisen huomioiminen paremmin pisteinä tai vaativuus tasoina. Palkkaus nähtiin myös reagoivan hitaasti hyvää suoritusta tekeväälle työntekijälle ja työssä hankittu uusi osaaminen näkyy hitaasti palkkauksessa pisteinä tai työn vaativuus tason nousuna. Lisäksi vastauksissa nousi esille alhainen palkka. Vastauksista ei selvinnyt tarkoitettiinko alhaisella palkalla, palkan suuruutta, palkkausjärjestelmää ja sen soveltamista vai palkkausta verrattuna muihin valtion virastoihin.

Vastaajien mielestä moniosaamista pidetään tärkeänä, muttei siitä palkita oikein. Moniosaajat näkivät, että laajemmasta osaamisesta ja tuloksellisuudesta ja aktiivisuudesta tulisi saada keskimääräistä suoritusta parempaa palkkaa.

Tullin työtehtävien vaativuustasokartan ja suoritukseen perustuvan palkanosan tulkintaan kaivattaisiin toimipaikoilla yhtenäistä linjaa ja tasojen ja pisteiden antaminen nähtiin vaikuttavan muukin kuin henkilön osaaminen. Tyytymättömyys kohdistui tasojen ja pisteiden palkkauksen osuuteen. Vastauksista ilmeni myös, ettei henkilöstöllä ole riittävästi tietoa palkkauksen tasoa tai pisteitä korottavista tekijöistä tai osa henkilöistä ei ehkä hyväksy tai koe palkkauksen perusteita oikeudenmukaiseksi.

Tullissa palkkausjärjestelmän soveltamisohje ja tehtäväluettelo eli vaativuustasokartta on saavissa kaikille työntekijöille avoimesti saatavissa Tullin intrassa. Palkkauksen ja palkitsemisen osaamistasoille on määritelty selkeät kriteerit, ja ne ovat kaikille ennakkoon tiedossa. Nykyisen työtehtävien vaativuustasokartan tai sen euromääräisten porrastukseen ja henkilöstön tyytymättömyyteen suoritusten arviointiin tarvittaisiin lisätutkimusta.

Skaaloihin perustuvissa vastauksissa ilmeni, että kolmekymmentäkahdeksan vastaajaa koki, että työsuoritus on huomioitu melko hyvin tai hyvin ja viisikymmentä vastaajaa oli väitteestä eri mieltä eli melko huonosti tai huonosti. Lisäksi skaaloihin perustuvassa vastauksissa kiiteltiin töiden jakaantumista, 43 % vastaajista koki tämän asian hyvin tai melko hyvin. Toisaalta 57 prosenttia vastaajista koki tämän melko huonosti tai huonosti. Lisäksi 84 % vastaajista koki, että palkkausjärjestelmä tukee osaamisen kehittämistä ja vain 16 % ilmaisi, että hyvin tai melko hyvin.

6 Johtopäätökset

Johtamisen ja palkitsemisen keskeinen asiantuntija Juhani Kauhanen (2015, 14) totesi hienosti, että palkitsemista ja johtamista on helppo suunnitella, mutta hyvin toimivien ratkaisujen löytäminen ja toteuttaminen käytännössä on erittäin haasteellista. Tämän edellisen virkkeen ja teorian lukeminen ja ymmärtäminen vetää nöyräksi kehittämistyön johtopäätöksien ja kehitysehdotuksien tekemisen.

Tullin palkkausjärjestelmä ja palkkaus on kokonaisuus. Tämä rakenne on muun muassa huolella suunniteltu, kirjattu, mietitty, ja pohdittu strategian ja arvojen kanssa yhteensopiva kokonaisuus, jossa on huomioitu myös tullialan erityispiirteet. Tullissa palkitsemisessa ja palkkausjärjestelmässä tullialan parhaiden käytäntöjen suunnitteleminen on haasteellista ja oikein hyvin toimivien ratkaisujen löytäminen ja niiden toteuttaminen käytännössä erittäin vaativaa.

Palkkausjärjestelmän lopulliset vaikutukset näkyvät työyhteisön toiminnassa, henkilöstön tyytyväisyys ja palkkauksen toimivuus tulee olla mitattavissa ja mitarit selkeästi määriteltä. Palkitsemisen erityisasiantuntijat Hakonen ja Nylander (2015) nostivat tämän asian hyvin esille palkitsemisen toimivuusmallin avulla, jossa palkitsemisjärjestelmien lopulliset vaikutukset syntyvät työpaikalla työskentelevien henkilöiden toimesta. Tähän vaikuttavat muun muassa työntekijöiden tulkinta palkitsemisen kannustavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Lisäksi käytännön soveltamisen ja teoriaymmärryksen on kohdattava. Kehittämistyössä sitä kautta palkitsemista voidaan kehittää kohti parempaa toimivuutta. Työntekijöiden tulkinta palkitsemisen kannustavuudesta ja oikeudenmukaisuudesta ovat tiiviisti kytköksissä millaisia vaikutuksia palkkauksella saadaan aikaan.

Kehittämistyöntuloksena saatiin selville tullitoimipaikkojen henkilöstön mielipiteitä palkkauksesta kyselyn avulla. Kehittämistyö ja kyselyn vastaukset eivät ole ratkaisu palkkausjärjestelmän kehittämiseksi vaan tutkimus tullitoimipaikolla työskentelevien henkilöstön mielipiteistä palkkauksen ja palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen tietyllä ajanjaksolla. Kyselyn tutkimustulokset ovat suuntaa antavia

ja tutkimustulosten vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, joten niiden yleistettävyys tullitoimipaikoilla on hieman ristiriitainen ja tarkemmin asiaa kuvataan tutkimuksen luotettavuus kappaleessa.

Vaasan yliopiston liiketalouden professori Riitta Viitala (Viitala 2021, 107) totesi hyvin, että organisaatio on onnistunut palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemuksessa, jos suurin osa henkilöstöstä kokee palkitsemisen, työn ja suoriutumisen välillä vallitsee tasapaino. Oikeudenmukaisuuden tulkinta vaihtelee tulkit-sijan mukaan ja tasa-arvo toteutuu, jos saman tasoisesta suoriutumisesta ja samasta työstä maksetaan samantasoista palkkaa ja palkitaan aina samalla tavalla.

Tullitoimipaikoilla esihenkilöt toimivat suorituksen arvioijana ja työntekijät työn suorittajana olisi molempien hyvä ymmärtää syvällisemmin palkitsemisen perusteita ja palkitsemisen kokonaisuutta. Tullissa esihenkilöiden koulutukseen ja työnohjaukseen on panostettu ja esihenkilötyön kehittäminen nähdään tärkeäksi teemaksi. Tullissa HR-kumppanit eli HR-henkilöt tukevat muun muassa esihenkilöiden toimintaa resurssien suunnittelussa ja palkitsemisessa. Tullissa johtamista ja palkkausta tutkitaan lisäksi muun muassa vuosittain VMBaron avulla. Lisäksi Tulli on osallistunut Mandatum Oy:n markkinapalkkavertailuun useana vuonna.

Kehittämistyön osalta oma tavoitteeni täyttyi hyvin ja palkkauksen ja palkitsemisen teeman ja kehittämistyön osalta sain loogisen ja tiiviin kokonaiskuvan. Aiheen rajaus ja tema onnistui hyvin, toisaalta aikataulut osoittautuivat haasteelliseksi tasapainoiltaessa työn ja perheen ja kirjoitustyön välillä.

6.1 Kehitysehdotukset

Tullin palkkausjärjestelmä ja palkitseminen toimipaikkaosastolla toimii mielestäni hyvin, jos vaativuustasot, pisteet, tehtävänkuvaukset, tavoitekeskustelut ja osaamiskeskustelut ovat totuudenmukaisia. Toimipaikkakohtaiset erot ja työntekijöiden moniosaaminen, koulutus ja uusi hankittu osaaminen voitaisiin ehkä huomioida paremmin palkkauksessa jotenkin.

Tullitoimipaikoilla moniosaaminen tulisi huomioida palkkauksen tasoina ja pisteinä paremmin kuin pelkkää tulliselvitystä tai valvontaa tekevät työntekijät. Moniosaajat kokivat, että työtehtävät ovat vaihtelevia, haasteellisia ja monipuolisempia kuin vaativuustasokartan tehtävät ovat. Esimerkiksi moniosaajat voisi saada 'moniosaajalisää', jos hallitsee niin tulliselvityksen ja valvonnan työtehtävät. Moniosaajat voivat tukea tarvittaessa niin tulliselvitystä kuin valvonnan työtehtäviä. Olisi perusteltua pohtia ja miettiä tarkemmin moniosaajien palkkauksen vaativuustason korottamista.

Tullissa hankittu uusi osaamisen tai koulutus olisi hyvä huomioida palkkauksessa. Koulutuksesta voitaisiin palkita esimerkiksi pisteiden muodossa, kuten 0.15 pistettä lisää käyty koulutus. Palkkaporrastus on perusteltua ja ymmärrettävää. Tullin perustehtävissä eli tulliselvityksen ja valvonnan työtehtävissä palkkauksen vaativuudentasoja voisi olla vähemmän, koska työtehtävät ovat melko yhteneväisiä. Esihenkilöiden taso vaativammasta työstä on mielestäni paremmin perusteltu ja ymmärrettävämpi.

Työntekijän kokemus palkitsemisesta

Palkitsemisen toimivuusmalli kuvattiin työn luvussa 2.4. Mallissa tulkinta vaikuttaa yksilön kokemaan palkitsemiseen, oikeudenmukaisuuteen, kannustavuuteen ja motivaatioon. Palkitsemisessa tarkemmin yksilöitä kiinnostavat kysymykset palkkatasoista ja pisteistä sekä päätöksenteon perustelut ja lopputulos. (Mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 125.) Toimipaikkaosastolla valvonnan ja tulliselvityksessä ja moniosaajien perustehtävissä tasoilla 7–9 on paljon erilaisia näkemyksiä palkkauksesta esihenkilön ja työntekijän välillä. Esimerkiksi työntekijöiden pisteiden ja tasonkorotuksia tehdään edotuksia toimipaikoilta HR-kumppaneille. Päätöksen ollessa myönteinen tai kielteinen olisi perusteluiden hyvä olla työntekijöille helposti ymmärrettäviä ja oikeudenmukaiseksi koettuja.

On ymmärrettävää, että jaettavissa olevaan rahan määrään ei voida vaikuttaa, siihen voidaan miten, se jaetaan oikeudenmukaisesti toimipaikoilla tasojen ja

pisteiden muodossa. Tavoite – ja osaamiskeskustelut ovat osa johtamisen välinettä ja suorituksen arvioijana toimivat esihenkilöt.

Esihenkilö palkitsijana

Toimipaikoilla työsuorituksen arviointiin vaikuttavat monet asiat ja niitä käsitellään toteumatasolla tavoitekeskusteluiden avulla esihenkilön ja alaisen välillä. Osaamiskeskustelussa käsitellään muun muassa osaamista ja kehityssuunnitelmaa sekä koulutustarvekyselyä. Nämä molemmat keskustelut käydään kerran vuodessa ja esihenkilön rooli nähdään haasteellisena arvioidessa palkkauksen perusteita ja osaamista sekä kehityssuunnitelmaa. Tämä arviointi tulee perustua hyvään harkintaan arvioidessa muun muassa henkilön suoritusta ja osaamista. Tulevaisuudessa toimipaikkaosasto on haasteiden edessä, kuinka rajatoimipaikoilla saadaan pidettyä osaava henkilöstö, jos palkkausta ja palkitsemista ei koeta oikeudenmukaiseksi ja yhdenmukaiseksi.

Palkkausjärjestelmän toimivuutta voidaan parantaa ja sujuvoittaa hyvällä esihenkilötyöllä. Esihenkilötyön merkitys palkkausjärjestelmän soveltamisessa on keskeinen asia. Ylin johto suunnittelee palkkausjärjestelmän ja esihenkilö toteuttaa tavoitteet käytäntöön toimipaikoilla. Esihenkilötyöllä ja palkitsemisen soveltamisella on tärkeä rooli siinä, miten palkkausjärjestelmä toimii organisaatiossa. Keskeistä on palkkausjärjestelmän tuntemus, hyvä valmistautuminen arviointeihin, suunnitelmallisuus ja tasapuolisuus. Hyväkin palkkausjärjestelmä voidaan pilata huonolla soveltamisella.

Työnantajan olisi hyvä antaa esihenkilöille uusia työkaluja työntekijöiden palkitsemiseen, jolloin esihenkilöt voisivat palkita työntekijän poikkeuksellisen hyvän yksittäisen työtuloksen tai suorituksen esimerkiksi kertapalkkiona. Toisaalta työyhteisössä tulisi lisätä sosiaalisia palkkioita kiittämällä tai antamalla useammin palautetta hyvästä työsuorituksesta.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä tulee aina pyrkiä ja arvioida sen luotettavuutta ja käsitteet reliabiliteettia, ja validiteetti sopivat laadullisen tutkimuksen arviontiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan esimerkiksi 'luotettavuutta' mitata samaa asiaa. Jos mittaritäysin reliabele, eivät siihen vaikuta satunnaiset olosuhteet tai virheet. Esimerkiksi tutkimus, jossa kaksi arvioijaa saa saman tuloksen eri tutkimuskerroilla. Silloin tulokset voidaan tulita reliabeleiksi. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän hyvyttä tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, jota oli tarkoituskin mitata. Nämä menetelmät ja mittarit eivät joskus vastaa sitä todellisuutta mitä oli tarkoitus tutkimuksessa tutkijan mitata. Esimerkiksi kyselyn tekijä on saanut vastaukset kyselylomakkeiden vastauksiin, mutta monet ovat saattaneet käsittää useat kysymykset toisin ja eri tavalla kuin tutkija oli ne ajatellut. Tuloksia ei tule myöskään päteviä, jos kyselyn tekijä analysoi ne kysymykset oman ajattelumallinsa mukaan. Lisäksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkkuus ja täsmällinen selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsijärvi ym. 2007, 226–228.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin 'itse laatimaani' ja Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytteen ohjaajan sekä Tullin hallinnon edustajan yhteistyössä hyväksymää saateasiakirjaa ja kyselylomaketta. Lopputyössä käytetty kyselylomake ja kyselyn saate oli oletettavasti hyvin ymmärretty ja selkeä. Kysely osoitettiin Imatran, Nuijamaan, Vaalimaan toimipaikkojen henkilökunnalle. Kyselyiden karhuamista eli muistutusviestin lähettämistä kyselyyn vastaamisesta olisi ollut järkevää käyttää ja avointen kysymysten käyttäminen osoittautui ehkä syyksi kyselyn alhaiseen vastausprosenttiin. Toisaalta palkkaus ja palkitseminen voidaan kokea henkilökohtaiseksi eikä omaa mielipidettä haluta tuoda julki.

Kyselyn vastausprosenttia käytetään myös ilmaisemaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämä ilmaisee, kuinka moni otokseen valituista vastasi lopulta kyselyyn. Otos edustaa valikoitua perusjoukkoa ja perustuu poimintaan. Mikäli vastaus-

prosentti jää alhaiseksi voi edustavuus jäädä alhaiseksi. Kyselytutkimuksen hyvänä vastausprosenttina pidetään yleisesti jo alle 50 % ja huonona alle 10 %, (Vehkalahti 2019, 44.)

Kyselyiden lopullinen vastausprosentti oli 23 %. joten tulokset ovat suuntaa antavia. Imatran vastausprosentti oli 31 % ja Nuijamaan alhaisin 15 %. Kyselyyn jätti vastaamatta 77 %, tuloksien yleistettävyyden kannalta olisi ollut arvokasta saada heidänkin vastauksensa. Kiitokset kaikille kyselyyn vastanneille Imatran, Nuijamaan, Vaalimaan, toimipaikkojen työntekijöille ja Tullin hallinnolle ja opin- näytteen ohjaajalle.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheina mielenkiintoista olisi selvittää HR-tekniikan ja tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia henkilöstön palkitsemisen kokemuksen ja osaamisen kehittämiseksi. Toisena jatkotutkimuksena kiinnostavaa olisi tutkia ylimmän johdon missiota, visiota ja strategista laaja-alaista tietoa ja osaamisen johtamista palkkauksen näkökulmasta. Kolmantena tutkimuksen aiheena olisi kiinnostavaa tutkia maahanmuuttajien kokemuksia tullialan työstä henkilöstön kehittämiseksi.

Lähteet

- Akava 2019. Palkka. <https://akava.fi/tietoa-tyosta/palkka/>. 23.8.2022.
- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä: palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Ennakkoperintälaki. 26.12.1996/1118. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>. 27.2.2022.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13, osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kallio, K. 2022. Palkka ja palkitseminen. Sitoutunut työntekijä seisoo palkitsemisen ja merkityksellisyyden risteyksessä. <https://www.mandatum-life.fi/life-magazine/2022/miten-palkitsemisella-ja-tyon-merkityksellisyydella-voidaan-vaikuttaa-osaajapulaan/>. 12.2.2022.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. 1.painos. Helsinki: Kauppakamari 2015.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmän kehittäminen. Helsinki: Edita.
- Laki Tullin hallinnosta. 21.12.2012/960. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120960>. 26.2.2022.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rose, M. 2022. Reward management: A practical introduction. 3rd edition. New York: Kogan page.
- Sanastokeskus TSK 2017. Palkkahallinnon sanasto. https://sanastokeskus.fi/tiedostot/pdf/palkkahallinnon_sanasto_versio_1.0.pdf?file=pdf/palkkahallinnon_sanasto_versio_1.0.pdf. 10.12.2022.
- Tilastokeskus 2022. Palkka. <https://www.stat.fi/meta/kas/palkat.html>. 9.12.2022.
- Tulli 2021a. Tullin strategia. <https://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/strategia>. 1.9.2021.
- Tulli 2022a. Tullin vastuullisuusraportti 2021. https://tulli.fi/documents/2912305/120284718/Tullin+vastuullisuusraportti+2021_fi.pdf/b54d0cea-167c-2977-031a-47b037b8f78b/Tullin+vastuullisuusraportti+2021_fi.pdf?t=1653636981829. 16.9.2022
- Tulli 2022b. Tullin henkilöstökertomus 2021. <https://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/julkaisut>. 22.11.2022.
- Tulli 2022c. Palkkaus ja edut. <https://tulli.fi/tietoa-tullista/rekry/miksi-tulliin-toihin/palkkaus-ja-edut>. 4.2.2022.
- Tulli 2023a. Arvomme. <https://tulli.fi/tietoa-tullista/tullin-toiminta/strategia/arvot>. 1.1.2023.
- Tulli 2023b. Palkkaus ja edut. <https://tulli.fi/tietoa-tullista/rekry/miksi-tulliin-toihin/palkkaus-ja-edut>. 27.10.2023.

- Tullin palkkausjärjestelmä 2018. Tullin henkilöstön intranet. Vain sisäiseen käyttöön. 13.12.2021.
- Tullivirkamiesliitto ry. 2022. Palkkaus. <https://tvml.fi/jasenyys/palkkaus/>. 4.2.2022.
- Valtiolle.fi. 2022. Tulli. https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Tyonantajat_ja_tyontekijat/Valtiovarainministerio/Tulli. 4.2.2022.
- Valtiovarainministeriö 2023a. Virka -ja työehdot. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot>. 4.2.2023.
- Valtiovarainministeriö 2023b. Palkkaus ja kannustinjärjestelmät. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustesarjestelmat/172>. 4.2.2023.
- Valtiovarainministeriö 2023c. Valtion palkkausjärjestelmä. <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustesarjestelmat>. 4.2.2023.
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content> 10.9.2023.
- Vero 2019. Palkka ja työkorvaus verotuksessa. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/48037/palkka-ja-tyokorvaus-verotuksessa/>. 9.12.2022.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendin. 1. painos. Helsinki: Edita.

Liite 1. Kyselylomake Tullin palkkaus näkemyksistä

Kysely Tullin palkkausjärjestelmän toimivuudesta

Arvoisa Tullilainen!

Tämä Tullin palkkausjärjestelmään liittyvä kysely tehdään yhteistyössä Tullin henkilöstöpalvelujen kanssa ja toteutetaan Karelia-ammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyönä. Tämän kyselyn tavoite on tuottaa luotettavaa tietoa ja kehitysehdotuksia Tullin palkkausjärjestelmän kehittämiseksi. Esimerkiksi onko palkkaus kannustava ja tukeeko se osaamisen kehittämistä eli työssä tarvittavia taitoja.

Vastaamalla weprool kyselyyn Teillä on hyvä mahdollisuus ilmaista mielipiteenne palkkausjärjestelmän kehittämiseksi Tullissa. Toivoisinkin, että vastaisit kyselyyn ja aikaa kyselyn vastaamiseen menee noin 10–15 minuuttia. Vastausaikaa kyselyyn on 2.6.2023 saakka. Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja eikä vastaajia voida tunnistaa vastausten perusteella. Kyselyn tulokset tullaan julkaisemaan Tullissa verkkosivuilla ja sekä opinnäytteen valmistuttua myös osoitteessa www.thesis.fi.

Annan mieluusti lisätietoja kyselyyn liittyen. Kiitos ajastasi ja kyselyyn vastaamisesta.

Ystävällisin terveisin Esa Pitkänen Tullitarkastaja ja liiketalouden opiskelija

██████████ tai puh. ██████████

1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- En halua vastata

2. Ikä

- 18–29
- 30–40
- 41–52
- yli 53

3. Tullitoimipaikka

- Imatra (Niirala)
- Nuijamaa
- Vaalimaa

4. Koulutus (valitse korkein)

- Kansakoulu/peruskoulu
- Ammattikoulu
- Lukio tai opistotaso
- Korkeakoulu

5. Työnkuva

- Tulliselvitys
- Valvonta

- Moniosaaja
- Muu tehtävä

6. Tullin palkkausjärjestelmän mukainen tehtävien vaativuustaso

- 7–10
- 11–13
- yli 14

7. Mitä ajatuksia Tullin palkkausjärjestelmä ja palkitseminen sinussa herättää?

8. Onko mielestäsi oma työsuorituksesi otettu huomioon palkkauksessa?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti

9. Tukeeko palkkausjärjestelmä osaamisen kehittämistä eli Tullityössä tarvittavia taitoja?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti

10. Koetko tavoitekeskusteluissa tapahtuvan palkkauksen määrittämisen oikeudenmukaiseksi?

- Hyvin
- Melko hyvin
- Melko huonosti
- Huonosti

11. Miten koet nykyisen palkkauksesi vastaavan työnkuvaustasi?

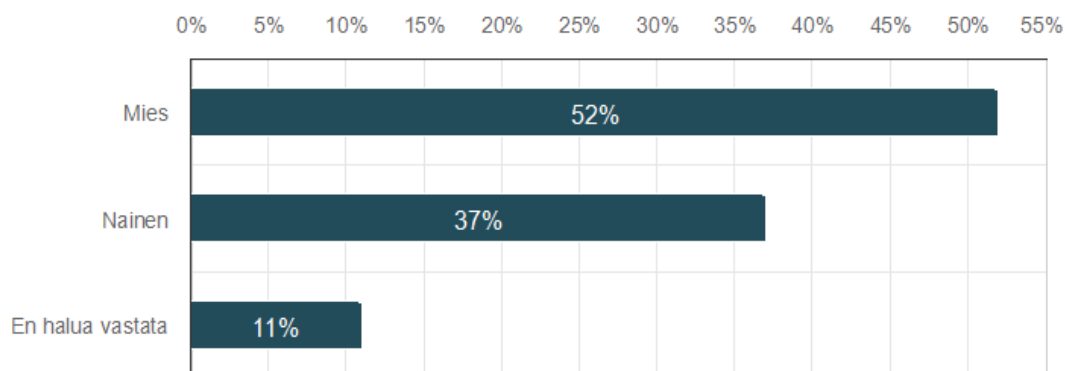
12. Mitä muuta haluat sanoa tässä yhteydessä?

Liite 2. Taustatietokysymykset Tullin palkkaus näkemyksistä

Vastaajien kokonaismäärä: 88

Sukupuoli

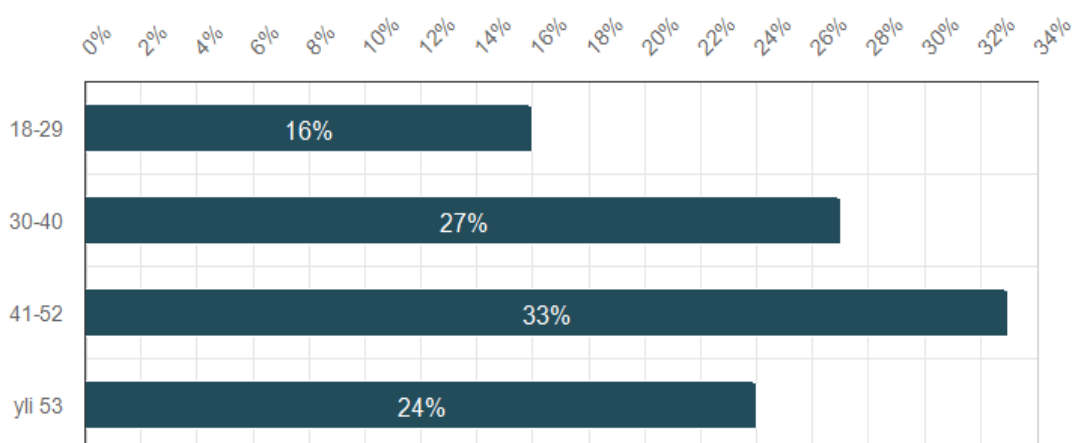
Vastaajien määrä: 87



	n	Prosentti
Mies	45	51,7%
Nainen	32	36,8%
En halua vastata	10	11,5%

Ikä

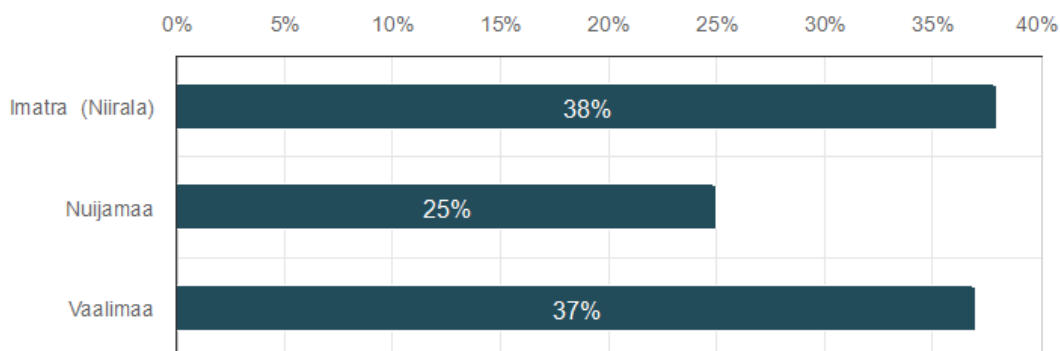
Vastaajien määrä: 86



	n	Prosentti
18-29	14	16,3%
30-40	23	26,7%
41-52	28	32,6%
yli 53	21	24,4%

Tullitoimipaikka

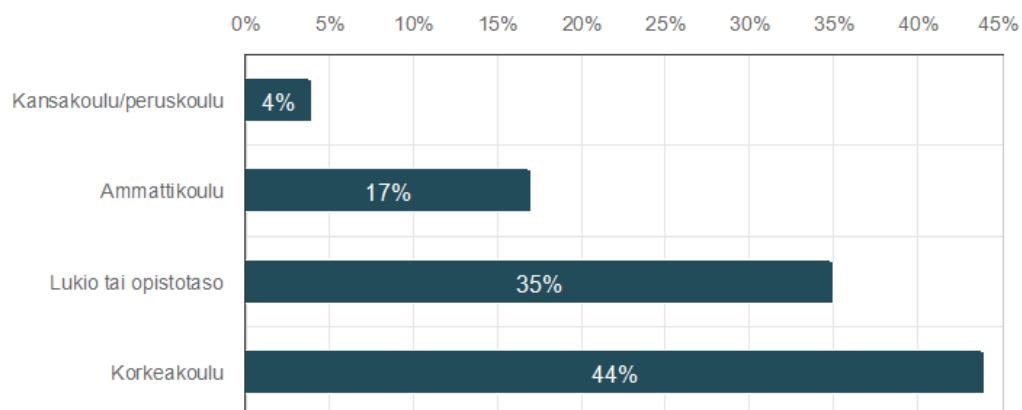
Vastaajien määrä: 86



	n	Prosentti
Imatra (Niirala)	33	38,4%
Nuijamaa	21	24,4%
Vaalimaa	32	37,2%

Koulutus (valitse korkein)

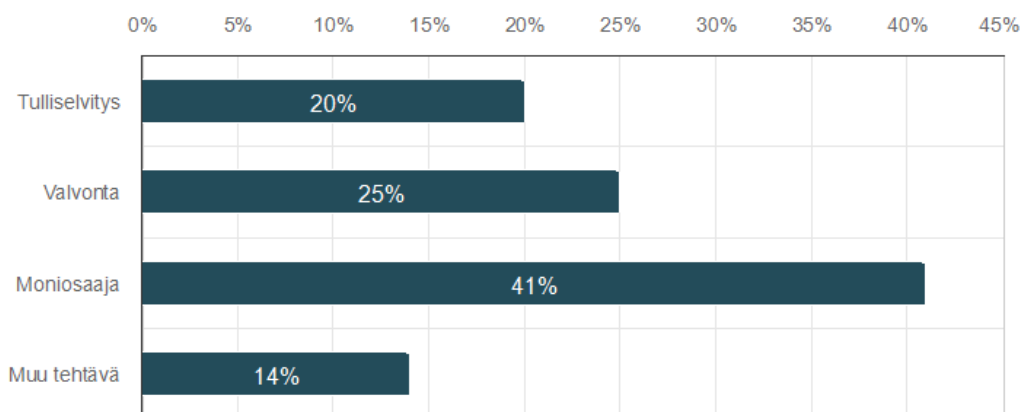
Vastaajien määrä: 86



	n	Prosentti
Kansakoulu/peruskoulu	3	3,5%
Ammattikoulu	15	17,4%
Lukio tai opistotaso	30	34,9%
Korkeakoulu	38	44,2%

Työnkuva

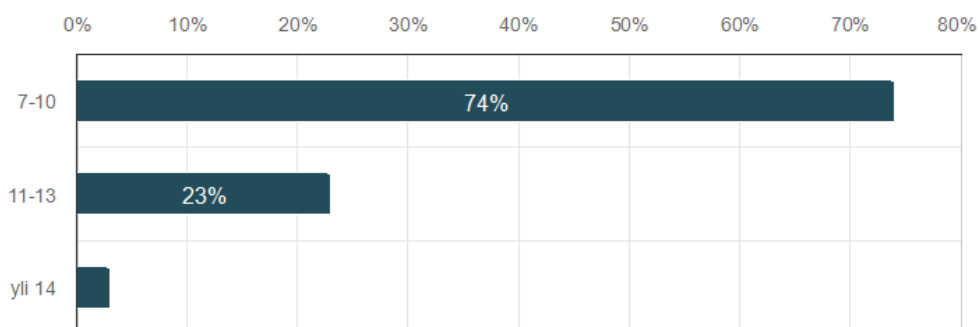
Vastaajien määrä: 87



	n	Prosentti
Tulliselvitys	17	19,5%
Valvonta	22	25,3%
Moniosaaja	36	41,4%
Muu tehtävä	12	13,8%

Tullin palkkausjärjestelmän mukainen tehtävien vaativuustaso

Vastaajien määrä: 87



	n	Prosentti
7-10	64	73,6%
11-13	20	23,0%
yli 14	3	3,4%