

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma/ Taloushallinto

Reija Ripatti

TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTIIN PERUSTUVAN  
PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TOIMIVUUS

Case: Haanojan palvelukeskus

Opinnäytetyö 2009

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Liiketalouden koulutusohjelma

RIPATTI, REIJA

Työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän toimivuus

Opinnäytetyö

61 sivua + 4 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Wenla Väisälä

Toimeksiantaja

Haanojan palvelukeskus

Joulukuu 2009

Avainsanat

palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, toimiva palkkaus, työn vaativuuden arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata yksityisen terveystalouden uuden työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän toimivuutta niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Palkitseminen on toimivaa jos sekä työnantaja että työntekijät ovat tyytyväisiä palkitsemisen tapaan ja palkitsemisella on toivottuja vaikutuksia. Toimiva palkitseminen edellyttää järjestelmän seurantaa ja kehittämistä. Työn tavoitteena oli koota aineisto, jota voitaisiin myöhemmin hyödyntää kehitettävässä Haanojan palvelukeskuksen palkitsemisjärjestelmässä.

Työntekijöiden näkökulmaa tutkittiin kyselytutkimuksella, jossa kartoitettiin uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa ja ymmärtämistä, järjestelmän ja palkan oikeudenmukaisuutta, kannustavuutta ja vaikutusta työilmapiiriin. Työnantajan ja esimiesten näkökulmaa selvitettiin haastatteluin.

Toimiva palkitsemispolitiikka turvaa organisaation houkuttelevuuden työmarkkinoilla. Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation ja jäsentensä välinen molempia osapuolia tyydyttävä vaihtosuhde. Palkka on yksi työhön motivoiva tekijä, jos työntekijät ymmärtävät ja hyväksyvät sen perusteet ja muodostumisen periaatteet. Haanojan palvelukeskuksen henkilökunta oli ymmärtänyt hyvin uuden palkkausjärjestelmän perusteet ja piti uutta työn vaativuuteen perustuvaa palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisempana kuin vanhaa ammattinimikepohjaista järjestelmää. Eniten vastustusta herätti ikälisäportaiden vähentäminen. Palkkausjärjestelmän muutoksen onnistumista edesauttoi työyhteisön hyvä ilmapiiri ja henkilöstön osallistuminen henkilökohtaisen palkanlisän maksamisen perusteiden päättämiseen. Työnantaja oli tyytyväinen uuden palkkausjärjestelmän antamaan mahdollisuuteen palkita hyviä työntekijöitä paikallisesti sovittavien palkankorotuserien avulla.

Yksityisen terveystalouden palkkausuudistus otettiin käyttöön vuonna 2008. Työn tuloksia voidaan pitää luotettavina kokemuksina pienen terveystalouden organisaation palkkausuudistuksen alkuvaiheista.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

RIPATTI, REIJA

The functionality of a rewarding system based on job competency evaluation

Bachelor's Thesis

61 pages + 4 pages of appendices

Supervisor

Wenla Väisälä, Senior Lecturer

Commissioned by

Haanojan palvelukeskus

December 2009

Keywords

rewarding, reward system, active reward, job evaluation

In March 2008 a new rewarding system was introduced in Haanojan palvelukeskus. The new payroll system consists of task based pay and personal based pay. The task based pay evaluates the job itself and the personal based pay evaluates an employee's personal competency, performance and qualities. The aim of this new system is to create an equal pay system that motivates and encourages present employees to develop their skills and attracts new employees to apply for vacant positions. The employer has also more alternative ways to motivate the personnel and to reward a competent employee.

The main purpose of this thesis was to describe how a new rewarding system operates in a small health service organisation. Rewarding is active, when both the employer and the employees are satisfied with the way of rewarding and the system has desired effects. The functional rewarding system requires regular follow-ups and developing. In this thesis material was compiled to be utilised when developing an organisation's rewarding system in the future.

This thesis first examines the general reformation of the Finnish pay system and gives an explanation of the reward theory. The empirical part consists of employees' general opinions found out with the help of a questionnaire and the manager's and supervisors' points of view by interviewing them.

An equal rewarding system motivates employees for better performances. It is important that staff can participate in creating the new pay system and thereby better accepts its principles. The personnel of Haanojan palvelukeskus has accepted the main principles and considers that the new system is more righteous than the previous one.

The biggest disagreement was expressed with reducing the periodic service bonus steps from five to two. An important factor that helped the reformation was the good team spirit. The results of this thesis can be considered as reliable experiences of implementing the new rewarding system in one small health service organisation.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	PALKKAUSUUDISTUS SUOMESSA	7
	2.1 Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa -tutkimus	9
	2.2 Esimerkkejä palkkausuudistuksista	9
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA PALKITSEMINEN	11
	3.1 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen	11
	3.2 Human Resource Management	12
4	PALKITSEMINEN	14
	4.1 Palkitsemisen kokonaisuus	14
	4.2 Palkitsemisstrategia	15
	4.3 Palkitsemispolitiikka	16
	4.4 Palkitsemisjärjestelmä	17
	4.4.1 Palkitsemisen perusteet	18
	4.4.2 Palkitsemisen tavat	20
	4.4.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen	21
5	TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI	22
6	TOIMIVA PALKKAUS	24
	6.1 Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi	26
	6.2 Motivaatio	28
	6.3 Kannustaminen	29
	6.4 Oikeudenmukaisuus	30
	6.5 Työtyytyväisyys	30
	6.6 Ilmapiiri	31
7	TOIMEKSIANTAJA JA TOIMEKSIANTO	31
	7.1 Haanojan palvelukeskus	31
	7.2 Uuden palkkausjärjestelmän kannustavuuden arviointi	33

7.2.1	Vanha palkkausjärjestelmä	33
7.2.2	Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto	34
7.2.3	Kustannusvaikutus	38
8	KYSELYTUTKIMUKSET JA HAASTATTELUT	40
8.1	Henkilökunnan kyselytutkimus	43
8.2	Työnantajan haastattelu	50
8.3	Esimiesten haastattelut	51
8.4	Tulevaisuuden odotukset	52
9	YHTEENVETO	52
9.1	Aihe	52
9.2	Tulosten luotettavuus	53
9.3	Uuden palkkausjärjestelmän toimivuuden arviointi	55
9.4	Kehitysideat	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	
	Liite 1. Tehtävänkuvauslomake	
	Liite 2. Henkilökohtaisen palkanosan perusteet	
	Liite 3. Saatekirje ja mielipidekysely työntekijöille	
	Liite 4. Esimiesten haastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

Terveyspalveluala on työvoimaintensiivinen ala, joka on riippuvainen ammattitaitoisesta työvoimasta. Organisaatioiden tulee varmistaa laadukas palvelu ja riittävä työvoiman saanti myös tulevaisuudessa suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Sitoutunut ja tyytyväinen henkilöstö on erityisesti yksityisten yritysten menestyminen ja olemassaolon edellytys. Työnantajat joutuvat yhä enemmän kilpailemaan osaavasta työvoimasta ja miettimään keinoja, joilla lisätä omaa vetovoimaisuuttaan. Toimiva kokonaispalkitseminen on hyvä edellytys houkutella alalle uusia työntekijöitä ja opiskelijoita.

Julkisen sektorin terveydenhuoltoalan palkkausuudistukset enteivät muutoksia myös yksityiselle terveystaloudelle, jonka palkkausjärjestelmät olivat perusteiltaan vanhentuneita. Maaliskuussa 2008 siirryttiin yksityisellä terveystaloudella kaavamaisesta ammattinimikepohjaisesta palkkausjärjestelmästä työn vaativuuteen perustuvaan palkkaukseen. Palkkausuudistuksen tavoite oli keventää järjestelmän rakenteessa palvelusvuosien painoarvoa ja kohdistaa palkankorotuksia alalle tulevien ja alalla vähän aikaa olleiden työntekijöiden palkkoihin. Palkkaa halutaan maksaa työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella eikä pelkistä työvuosista.

Opinnäytetyöni teen työpaikalleni Haanojan palvelukeskukselle, joka noudattaa yksityistä terveystalouden työehtosopimusta. Olen työni kautta ollut aktiivisesti mukana uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotossa ja vastaan sen toimimisesta käytännön tasolla. Työläs, mutta mielenkiintoinen muutosprosessi herätti tarpeen tutkia uuden palkkausjärjestelmän toimivuutta niin henkilökunnan kuin työnantajankin näkökulmasta. Työni tavoite oli koota aineisto, jota voidaan jatkossa hyödyntää palvelukeskuksen palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä.

Taustoitin opinnäytettäni tutkimalla Suomen palkkausuudistuksen lähihistoriaa ja muutosten onnistumista eri organisaatioissa. Pääpaino työssäni on luoda kokonaiskuva toimivasta palkitsemisesta ja työn vaativuuteen perustuvasta palkitsemisjärjestelmästä. Keräsin teoriaosuuteen tietoa palkitsemisesta henkilöstö- ja taloushallinnon näkökulmasta. Pyrin luomaan kokonaiskuvan työn vaativuuteen perustuvan palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta, toimivuudesta, vaikutuksista ja kehittämisestä.

Empiriaosuus muodostuu työntekijöille tekemästani mielipidekyselystä, esimiesten ja johtajan haastatteluista sekä uuden palkkausjärjestelmän käyttöönoton kuvauksesta ja sisällöstä. Työntekijöiden osalta päädyin kyselytutkimukseen, koska halusin selvittää uuden palkkausjärjestelmään piiriin kuuluvien työntekijöiden mielipiteitä palkkauksen toimivuudesta ja sen oikeudenmukaisuudesta. Haastatteluilla sain tutkimukseeni työnantajan näkökulmaa palkkausjärjestelmän tavoitteista, toimivuudesta ja henkilökohtaisen arvioinnin tekemisestä.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella analysoin niin henkilökunnan kuin työnantajan mielipiteitä ja kokemuksia uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta, sen ymmärtämisestä, oikeudenmukaisuudesta, kannustavuudesta sekä uudistuksen vaikutuksesta työilmapiiriin. Mielipidekartoituksen lisäksi oli tarkoitus löytää mahdollisia kehittämiskohteita Haanojan palvelukeskuksen palkitsemisessa. Pyrin olemaan tutkimuksessani objektiivinen ja katsomaan palkkaus uudistusta ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta.

Opinnäytetyöni lähteinä käytin henkilöstöhallintoon, palkitsemiseen ja työn vaatavuuden arviointiin liittyviä teoksia ja tutkimuksia. Taustatietoina käytin yksityisen terveyspalvelualan työehtosopimusta, Terveyspalvelualan Liiton ohjeita ja omaa työkokemustani.

## 2 PALKKAUSUUDISTUS SUOMESSA

Riittävä ja osaava henkilöstö ei ole tulevaisuudessa enää itsestäänselvyys. Tilastokeskuksen tilastojen mukaan vuoden 2010 jälkeen Suomessa vain 65 vuotta täyttäneen väestön määrä kasvaa, kun nuorempien väestöryhmien määrät vähenevät. Vuoteen 2030 mennessä työikäisen väestön määrän lasketaan vähenevän noin 400 000 henkilöllä. Työvoimapulaa on tulevaisuudessa ainakin hoito-, ravintola-, hotelli-, rakennus-, teknologiateollisuuden ja liikenteen alalla. Yritykset kilpailevat osaavasta työvoimasta yhä pienenevillä työmarkkinoilla, ja se onkin osaltaan vaikuttanut palkkausjärjestelmien uudistamiseen. Yritysten täytyy vahvistaa hyvää työnantajakuvaansa ja ennakoida henkilöstöhankintaansa. (Viitala 2007, 10.)

Palkkauksen uudistaminen pohjautuu lainsäädäntöön ja kansainvälisiin sopimuksiin. Kansainvälisen työjärjestö ILO:n samapalkkaisuussopimus edellyttää jäsenmaitaan edistämään ja turvaamaan samanarvoisesta työstä saman palkan naisille ja miehille.

Suomessa naisten ja miesten väliseen tasa-arvoon ja syrjimättömyyteen työelämässä ohjataan tasa-arvolailla, Euroopan yhteisön tuomioistuimen päätöksillä ja EU:n tasa-arvo- ja samapalkkaisuusdirektiiveillä. Syrjintäkiellot löytyvät myös työsopimuslaista ja työehtosopimuksista. Työn vaativuuden sekä pätevyyden ja suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät edistävät osaltaan sukupuolten palkkatasa-arvoa. Työmarkkinajärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE seuraa työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkausjärjestelmien käyttöä ja kehitystä Suomessa. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 23 – 30.)

Suomalaisen palkitsemisen historiaa tehtiin 1990-luvun alussa, kun Metallityöväen Liitto ja Metalliteollisuuden Keskusliitto ottivat käyttöön uuden PARAKE – palkkausjärjestelmän. Järjestelmä perustui pisteyttämällä tapahtuvaan analyttiseen työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin. Metallialan palkkaus uudistus ennakoitiin muutosta muillekin sopimusaloille. Samalla vuosikymmenellä perustettiin työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointityöryhmä, joka loppuraportissaan esitti, että työmarkkinoille kehitettäisiin ja otettaisiin laajemmin käyttöön analyttisiä työn vaativuuden arviointijärjestelmiä. Yksi, yli toimialarajojen toimiva järjestelmä oli käytännössä mahdoton toteuttaa, mutta tavoite oli saada tietopohjaltaan yhdensuuntainen järjestelmä, jotta eri toimialojen välistä vertailua pystyttäisiin tekemään. Palkitsemisen kehitystä vauhdittivat osaltaan myös ensimmäisten henkilöstörahojen perustaminen ja tulospalkkiojärjestelmien käyttöönotto. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 36; Lahti ym. 2004, 137.)

Työsuojelurahasto tutkitutti vuonna 2006 työelämän ja palkitsemisen muutosta Suomessa. Työn luonteen ja sisällön kehittymisen vuoksi tulevaisuuden trendi palkkauksessa on siirtymä kohti osaamisen ja suoriutumisen palkintaa. Hyvin suunnitellut ja toteutetut suoritus- ja osaamisperusteiset palkitsemisjärjestelmät tukevat hyvää ilmapiiriä ja tuloksellista liiketoimintaa. Suomalaisten yritysten rahallinen palkitseminen on ollut hyvin tasapäistävä ja palkkahajontaa on esiintynyt lähinnä yritysten ja toimialojen välillä. Nykytilanteessa tyypillisen suomalaisen yrityksen palkkauksessa hyvän ja heikomman työntekijän palkan kokonaisuudessa on vain muutaman prosenttiyksikön ero. Tulevaisuuden haasteet globalisaatio, väestön ikääntyminen ja teknologian nopea kehitys asettavat yrityksille kilpailua hyvästä työvoimasta. Kilpailuvalttina on silloin osaamis- ja suoriutumispainotteinen kokonaispalkitseminen. Muutosten takia palkit-



semisen perusteet menevät yksilöllisemmiksi ja palkkaerot tulevat kasvamaan. (Sistonen 2008, 217 – 219.)

## 2.1 Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa -tutkimus

Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 -tutkimus on Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksen tekemä tutkimus, jota on rahoittanut Työsuojelurahasto. Vuoden 2008 tutkimus on jatkoa vuosien 2001 ja 2004 selvityksille. Tutkimusaineisto kerätään kyselyillä otokseen valikoituneiden organisaatioiden palkitsemisasiasta vastaavilta henkilöiltä. Tutkimuksessa oli mukana valtion ja kunnan organisaatioita ja yrityksiä. Tutkimuksesta selviää, että 2000-luvulla on palkitsemisen alalla ollut suuria muutoksia. Hyvien työntekijöiden sitouttaminen, työn tuottavuuden parantaminen ja työehtosopimusten muutokset ovat olleet keskeisiä syitä kehittää palkitsemista. Niin yrityksissä kuin julkisorganisaatioissakin on aktiivisesti kehitetty työn vaativuuden arviointiin ja henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkaustapoja sekä tulospalkkiojärjestelmiä. Neljännes vastaajista piti palkitsemistapojaan toimivina. Julkisen sektorin palkkaus uudistusten katsottiin vaikuttaneet valtion ja kunnan työnantajakuvaan, henkilöstön saatavuuteen ja palvelujen laatuun myönteisesti. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009, 6 - 11.)

Tutkimuksen mukaan palkitsemisella vaikutetaan erityisesti organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja henkilöstön motivaatioon. Menestyneimmillä organisaatioilla palkkaus liittyi tiiviisti yrityksen strategiaan ja palkkausjärjestelmä oli yhteydessä yrityksen menestykseen. Yritysjohdon palkitseminen seuraa yritysstrategiaa ja taloudellista tulosta pidemmällä aikavälillä. Innovatiivisesta toiminnasta, palvelujen ja tuotteiden laadusta, visiosta ja johtamisesta tunnetut yritykset ja organisaatiot maksavat työntekijöilleen keskimääräistä korkeampaa peruspalkkaa, joka perustuu henkilökohtaiseen osaamiseen, suorituksen laatuun ja määrään sekä moniosaamiseen. Palkitsemisratkaisut, joihin yritysjohto on sitoutunut, ovat yhteydessä yritysten parempaan maineeseen. (Salimäki ym. 2009, 16 – 20, 27 - 39.)

## 2.2 Esimerkkejä palkkausuudistuksista

Valtionhallinnon palkkausuudistus vuonna 2005 aiheutti suurta vastustusta erityisesti yliopistoissa. Yliopistojen työntekijät nousivat barrikadeille uutta palkkausjärjestelmää vastaan, vastustajien nimiä kerättiin nettiadressiin ja Helsingin yliopiston kan-

sainvälisen politiikan professori Heikki Patomäki erosi valtio-opin laitoksen johdosta uudistuksen takia. Hän koki uuden palkkausjärjestelmän (UPJ) uhkaavan yliopistojen tieteen vapautta ja itsehallintoa, jotka niille on turvattu perustuslaissa. Yliopistoväki koki joutuvansa uudistuksessa hyväksymään ehtoja, jotka valtion työmarkkinalaitos, opetusministeriö ja henkilöstöjärjestöt olivat sopineet ja jotka eivät sellaisenaan sovi yliopistoympäristöön. Eniten ristiriitoja aiheuttivat henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin kriteerit ja käytössä olevien rahallisten resurssien pienuus. (Huutonen 2005.) Eduskunnan oikeusasiamies Riitta-Leena Paunio (2006) joutui ottamaan asiaan kantaa ja koki vastustajien pelkojen olevan turhia. Yliopistoille jää omaa harkinta- ja päätösvaltaa henkilöstö- ja palkkaussasioissa, vaikka perinteisen vertaisarvioinnin rinnalle otetaankin työn vaativuuteen perustuva järjestelmä.

Tiedottaja Tarja Jantunen (2005) kirjoitti Akavalaisessa valtion, kuntien ja kirkon palkkausuudistusten tulleen suureen tarpeeseen korjaamaan julkisen sektorin jälkeenjääneitä palkkoja. Eniten ongelmia uudistus aiheutti valtiosektorilla, jossa virastot ja laitokset saivat vapaa kädet palkkausjärjestelmän valinnassa. Vaikka valtio oli yksi työnantaja, niin järjestelmien vertailu eri toimijoiden kesken osoittautui vaikeaksi. Palkkajärjestelmiä on jouduttu jälkikäteen päivittämään yhdenmukaisemmiksi. Yhteinen mallisopimus olisi pitänyt tehdä jo ennen uudistusten käyttöönottoa. Kuntasektorin uudistus onnistui paremmin, koska malli oli keskitetympi ja kevyempi. Ensimmäinen sopimusala oli teknisten sopimus. Kirkko lähti uudistamaan palkkaustaan viimeisenä ottaen mallia keskustasolla laaditusta tehtävien arviointimallista, joka mahdollistaa palkkojen vertailtavuuden. Kirkossa eniten ongelmia vuoden 2007 muutoksessa aiheuttivat siirtymisen nopea aikataulu, byrokratia, työntekijäjärjestöjen erimielisyydet ja heikko taloudellinen tilanne. Seurakuntien johto oli kuitenkin jo kaivannut johtamiseen lisää välineitä ja työn vaativuuteen perustuva järjestelmä mahdollisti paremmin hyvästä työstä palkitsemisen ja resurssien kohdistamisen entistä tavoitteellisempaan työhön. Kotimaa-lehti uutisoi syyskuussa 2009 seurakuntien lykkäävän palkkausuudistuksen toista vaihetta, jossa otettaisiin käyttöön henkilökohtaiset palkanosat. Seurakunnat kokevat vasta toipuvansa uudistuksen ensimmäisestä vaiheesta niin henkisesti kuin taloudellisesti. Kirkon alojen ammattijärjestö SVTL riitautti yli tuhannen työntekijän palkkauspäätöksen uudistuksen ensimmäisessä vaiheessa. SVTL:n toiminnanjohtaja Ritva Rasilan mukaan palkkausuudistus on kuitenkin parhaimmillaan antanut seurakunnan työntekijöille ammattiarvostusta. Julkisten ja hyvinvointialojen liiton sopimustoimitsija Anne Kaitaisen mukaan kirkon palkkausuudistus on kuitenkin

keskeneräinen niin kauan kuin henkilökohtaisia palkanosia ei ole otettu käyttöön. (Hirvonen & Laakso 2009.)

Vanhustyön keskusliitto käynnisti vuonna 2006 ”Vanhustyö kannattaa” -projektin, jonka tarkoitus oli parantaa vanhustyön julkisuuskuvaa ja tehdä alaa työmarkkinoilla houkuttelevammaksi. Yritysmailman ja julkisen terveydenhuollon kehittämistä palkitsemisen malleista haluttiin ottaa oppia. Vanhustyössä toimitaan taloudellisesti mitaten niukoilla resursseilla, joilla halutaan tehdä laadukasta hoitotyötä sekä huolehtia ammattitaitoisen henkilöstön työhyvinvoinnista ja sitoutumisesta työhön. Projektilla haluttiin kehittää uusia palkitsemisen muotoja ja kokeilla uusia palkitsemistapoja. Työyhteisöjen haluttiin huomaavan, että palkitseminen on muutakin kuin rahapalkka. Projektin tuloksena osallistuviin organisaatioihin syntyi uusia tai paranneltuja palkitsemiskäytäntöjä ja kaikille vanhustyötä tekeville organisaatioille tarkoitettu palkitsemisopas. Pienilläkin rahallisilla satsauksilla parannettiin henkilöstön työmotivaatiota ja työssä jaksamista, kun panostettiin oikeisiin asioihin. Väärät tai vanhentuneet palkitsemistavat ovat kalliita ja huonoja investointeja. (Hulkko, Sweins & Hakonen 2006.)

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA PALKITSEMINEN

#### 3.1 Henkilöstöjohtamisen kehittyminen

Henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet yhteiskunnassa kulloinkin vallitsevat ajattelutavat ja toimintamallit. Teollisen aikakauden ajattelutapa on muuttunut tuotantokeskeisyydestä kohti asiakaslähtöistä toimintatapaa ja ihmiskäsitys on muuttunut työtä vieroksuvasta palkkaorjasta luovaksi, oppimiskykyiseksi ja suoritustarpeiseksi yksilöksi, joka motivoituu sisäisistä palkkioista. 1800-luvun puolivälin jälkeinen teollisuusvallankumous pisti tehtaan omistajat miettimään, miten saada suuret joukot tekemään tehokkaasti hyvää työnjälkeä muuten kuin uhkauksin, rangaistuksin ja rahapalkkioin. Havaittiin, että hyvinvoiva työväki oli tehokkaampaa ja tyytyväisempää työvoimaa. Alettiin panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja henkilöstövoimavarojen johtamisen ensi muotoja alettiin kehittää. Toisen maailmansodan aikana palkattiin teollisuuteen ensimmäiset henkilöstöammattilaiset kehittämään työympäristöä ja työtä inhimillisemmäksi tavoitteena maksimoida tuottavuus ja säilyttää työrauha ylikuumenevissa olosuhteissa. (Viitala 2007, 40 – 42.)

Yrityksiin perustettiin 1940-luvulta lähtien varsinaisia henkilöstöosastoja, joiden työnkuva oli lähinnä koulutusta ja työsuhteasiainhallintoa. Julkinen valta alkoi säädel-  
lä henkilöstön kohtelua työpaikoilla ja työsuhteita. Henkilöstövoimavarojen kehittä-  
minen ja tutkiminen 1960- ja 1970-luvuilla johti henkilöstöhallinnon ja johtamisen  
eriytymiseen. Henkilöstöhallinnolla tarkoitettiin toimintoja, joilla tavoitellaan organi-  
saation henkilöstövoimavarojen kehittämistä ja ohjaamista niin, että organisaation lii-  
ketoiminnalliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Voimavara-ajattelu vahvistui  
1980-luvulla Human Resource Management (HRM) -käsitteen leviämisen myötä. Yh-  
teiskunnassa vallitsi tehokkuusajattelu ja henkilöstöjohtaminen alettiin nähdä strategi-  
sena kilpailukeinona. Vastuu henkilöstöstä siirtyi takaisin esimiehille. Henkilöstö alet-  
tiin nähdä tärkeänä voimavarana, joka kannattaa ottaa mukaan yrityksen strategisten  
linjausten suunnitteluun. Henkilöstön panosta tarvitaan niin tulevaisuuden haasteisiin  
vastaamiseen kuin osakkeen omistajien tarpeiden tyydyttämiseen. Yhteiskunnan ja  
yritysten nopea muutosvauhti ja tietointensiivistyminen leimasi 1990- ja 2000-luvun  
alun henkilöstöjohtamista. Henkilöstö on monilla aloilla kehityksen mahdollistaja tai  
este. Yritykset panostavat henkilöstön osaamista tukeviin ja ylläpitäviin järjestelmiin,  
mutta toisaalta etsivät samalla lyhytjänteisesti joustoja henkilöstökustannuksiin. Hen-  
kilöstöosastoja supistetaan ja tietotaitoa hankitaan jopa ostopalveluina. Aiemmin val-  
linnut henkilöstöstä huolehtimisen ilmapiiri korvautuu kasvavan kilpailun, uuden tek-  
nologian ja uudistuneiden osaamisvaatimusten myötä jatkuvalla kehittämisellä, sitout-  
tamisella ja pitkän tähtäimen strategioilla. (Viitala 2007, 42 – 43; McKenna & Beech  
2002, 21.)

### 3.2 Human Resource Management

Human Resource Management -johtamisella (suomeksi henkilöstövoimavarojen joh-  
taminen) tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, jotka tähtäävät yrityksen henkilöstö-  
voimavarojen hankintaan ja ohjaamiseen siten, että saavutetaan yrityksen toiminnalli-  
set tavoitteet ja samanaikaisesti huomioidaan työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet,  
tavoitteet ja yrityksen heille asettamat vaatimukset. Henkilöstövoimavarojen johtami-  
sella hankitaan organisaation kannalta haluttua työvoimaa ja pidetään heidät talossa  
motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Työvoi-  
maa palkitaan hyvistä työsuorituksista sekä kehitetään ja ylläpidetään heidän työkyky-  
ään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Palkitse-

minen onkin haasteellisin osa henkilöstövoimavarojen johtamista. (Kauhanen 2006, 16.)

Liiketoimintastrategiassa määritellään, miten yritys menestyy valituilla markkinoilla. Henkilöstöstrategian tulee tukea liiketoimintastrategiaa ja olla samassa linjassa sen kanssa. Henkilöstöstrategia listaa henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin linjaukset ja tavoitteet. Sen tärkeitä osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat ja johtamisen kehittäminen. Henkilöstöstrategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla. Siinä määritellään lyhyellä tähtämellä (yksi vuosi) käytännön toiminta, vastuut ja aikataulut. Henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka. Henkilöstöpolitiikan voidaan ajatella olevan johdon/esimiesten ja työntekijöiden yhteistoiminnan pelisäännöt. (Viitala 2007, 61 - 62.)

Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on taata yritykselle laadullisesti ja määrällisesti sellainen henkilöstö, jota sen toiminta eri aikatahtäimillä edellyttää. Yrityksen tulee taata riittävä osaaminen saavuttaakseen tavoitteensa sekä ennakoidakseen osaamisen kehittämistarpeita. Suunnittelulla pyritään takaamaan jokaiselle työntekijälle mahdollisuus työskennellä edellytyksiään ja tavoitteitaan vastaavassa tehtävässä. Henkilöstösuunnittelulla organisoidaan toimintaorganisaatiota, jaetaan tehtävät ja vastuut. Suunnittelulla saadaan kokonaiskuva henkilöstörakenteesta (ikäjakauma, koulutustaso, työkokemus, sukupuolirakenne, erikoistaidot), suunnitellaan henkilöstömääriä (nykytilanne – tavoite, poissaolojen ja eroamisen ennakointi, työ- ja työaikajärjestelyt) ja tehdään yksilöllisiä miehitys- ja henkilöstösuunnitelmia (sijaiset, seuraajat, urakuvaukset, kehittämissuunnitelmat). Henkilöstösuunnittelun oleellinen osa on henkilöstöbudjetti, jossa ennakoidaan ja säädelään henkilöstökustannuksia laatimalla erilaisia laskelmia päätösten tueksi. (Viitala 2007, 50, 325.)

Yhteiskunnan muuttuessa yhä enemmän tieto- ja asiantuntijatyöpainotteiseksi, on johtaminen ja esimiestyökin uusien haasteiden keskellä. Perinteinen esimies-alainen vastakkainasettelu on vaihtumassa jaetuksi tai itsensä johtamiseksi. Monet perinteisesti esimiehille kuuluneet vastuut ovat siirtyneet alaisille itselleen ja esimiestyö on enemmän yhteistyötä alaisten kanssa. Esimiehet ovat monien, usein keskenään ristiriitaisten

paineiden alaisia, joiden hallinnan lisäksi tulisi pystyä motivoimaan alaisiaan yhä yksilöllisemmin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 19, 105.)

## 4 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Organisaation ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta on kutsuttu psykologiseksi sopimukseksi, joka parhaimmillaan saa työntekijän tekemään parhaansa tavoitteiden saavuttamiseksi ja työn kehittämiseksi. Kaikkia niitä asioita, joita henkilö pitää motivoivana ja palkitsevana, voidaan pitää palkittamisena.

Palkittamisella yritys viestii niistä asioista ja arvoista, jotka ovat sille tärkeitä. Palkittaminen on yritykselle johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoituvat ja muuttuvat toiminnallisiksi tavoitteiksi. Strategian muuttuessa pitää myös palkittamisen muuttua. Palkittamisen perusteet kertovat työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Käsitteet siitä, mitä on palkittavaa, ovat yksilöllisiä. Organisaation kannattaa löytää palkittamisessaan työntekijöitä parhaiten motivoivat asiat, joilla saavutetaan yrityksen tavoitteet. Palkittaminen ei kuitenkaan korvaa hyvää johtamista ja esimiestyötä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15 - 16.)

### 4.1 Palkittamisen kokonaisuus

Kokonaispalkittamisella tarkoitetaan kaikkia palkittamisen muotoja, joita organisaatiolla on käytössään houkutellakseen halutunlaista henkilöstöä taloon, saadakseen heidät pysymään talossa ja motivoitakseen heitä hyviin työsuorituksiin. Palkittamisen kokonaisuus on johtamisen väline, jonka organisaatio määrittelee. Kokonaisuuteen voi kuulua erilaisia aineellisia tai aineettomia palkittamismuotoja, joilla on erilainen toimintalogiikka. Palkittamisen muotoihin sisältyy erilaiset tavoitteet erimittaisilla aikaperspektiiveillä mitattuna. Nopeilla palkittamismuodoilla (erikoispalkkiot, tulospalkkiojärjestelmät) pyritään lyhyisiin ja konkreettisiin, usein taloudellisiin, tavoitteisiin. Osaamisen kehittäminen taas on pitkäjänteisempää toimintaa (koulutus- ja valmennusohjelmat), jonka tuloksia on vaikea arvioida lyhyellä aikajänteellä. Ajallisesti mitattuna palkittamismuodot voivat sijoittua menneeseen (palkitaan onnistumisesta takautuvasti), nykyisyyteen (palaute vuorovaikutustilanteessa) tai tulevaisuuteen (palkittaminen liitetään tulevaisuuden strategiseen tavoitteeseen). Palkittamalla saavute-

taan parhaimmat tulokset, kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti, toisiaan täydentäen. (Luoma ym. 2004, 36 – 38.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 16 – 18) ovat jakaneet palkitsemisen kokonaisuuden neljään ryhmään.

- 1 Työ ja tapa toimia. Asiat, joita kohdataan päivittäin, esim. työn sisältö, tapa toimia, esimiestyö. Työntekijän tulee kokea olevansa osa organisaatiota, saada esimiesten ja työtovereiden arvostusta ja luottamusta.
- 2 Kasvu ja kehittyminen. Henkilön osaamisen kehittäminen ja työuran rakentaminen pitämällä oma osaaminen ajan tasalla. Yksilön kehittymistavoitteita ja organisaation osaamistarpeita kartoitetaan esim. kehityskeskusteluissa.
- 3 Rahallinen palkitseminen on konkreettinen vastike työpanoksesta. Tyypillisiä palkitsemistapoja, joilla ohjataan henkilöstön toimintaa, ovat peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optiot.
- 4 Henkilöstöeduilla yritys viestittää pitävänsä huolta henkilöstöstään ja ne tekevät parhaimmillaan organisaatiosta houkuttelevan työmarkkinoilla. Etuja ovat esim. joustavat työajat, hyvät työolosuhteet ja tarkoituksenmukaiset työvälineet.

## 4.2 Palkitsemisstrategia

Organisaatio määrittelee toiminta-ajatuksessaan (missio) miksi se on olemassa eli mihin asiakkaiden tarpeisiin se pyrkii vastaamaan ja miten. Visio kuvaa minkälainen organisaatio haluaa olla sidosryhmiensä näkökulmasta 5 – 10 vuoden päästä. Organisaation arvot kertovat periaatteista, joita noudattamalla yritys pyrkii toteuttamaan toiminta-ajatuksensa ja visionsa. Mission, vision ja arvojen ollessa selkeitä muotoutuu liiketoimintastrategia, jonka yhtenä osana ovat henkilöstö- sekä palkitsemisstrategia. Yrityksen yleiset ja pitkän aikavälin palkitsemisen periaatteet muodostavat palkitsemisstrategian, jonka yritysjohto luo ja henkilöstöjohto toteuttaa. Palkitsemisstrategian tulee olla sopusoinnussa liiketoimintastrategian kanssa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16.)

Palkitsemisstrategiassa määritellään, mistä palkitaan, minkä organisaatiotason tuloksista palkitaan sekä miten ja millä perusteella palkkiot jaetaan. Yrityksen on ensimmäiseksi päätettävä, minkä perusteella palkkaa maksetaan. Palkan perusteena on panna, jonka työntekijä luovuttaa yrityksen käyttöön (työaika, tiedot). Palkka määritel-

lään suhteessa siihen, miten työntekijä käyttää panoksiaan (aika, osaaminen). Yritys maksaa tuotoksista eli siitä, mitä työntekijä saa aikaan. Toiseksi palkitsemisstrategias-  
sa otetaan kantaa, palkitaanko koko konsernin tuloksesta, organisaation, tulosityksikön,  
osaston, tiimin vai yksilön suoriutumisesta. Tavallisesti huomioidaan useamman tason  
tulos samanaikaisesti. Kolmanneksi on päätettävä, miten palkkiot jaetaan ja millä pe-  
rusteella; jaetaanko esimerkiksi prosentteina kuukausipalkasta vai tasaisesti jaettuna  
henkilöstömäärän perusteella. (Viitala 2007, 140 - 141.)

Yritys tekee strategisen linjauksen myös siinä, minkälaisena työnantajana yritys halu-  
aa profiloitua palkitsemisen näkökulmasta. Yrityksen toimiala, kustannusrakenne ja  
asiantuntemuksen painoarvo vaikuttavat siihen, maksetaanko työntekijöille alan keski-  
tasoa korkeampaa vai alempaa palkkaa. Linjaukseen vaikuttaa myös, koostuuko hen-  
kilökunta korkealle koulutetusta työvoimasta vai onko alalla lyhytaikaisia tai osa-  
aikaisia työsuhteita. (Viitala 2007, 141.)

#### 4.3 Palkitsemispolitiikka

Käytännön tasolla palkitseminen hoidetaan palkitsemispolitiikan ja sen toteuttamista  
tukevan palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline,  
joka tukee vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Toimiva palkitsemispoli-  
tiikka turvaa yrityksen houkuttelevuuden työmarkkinoilla, mahdollistaa hyvien työn-  
tekijöiden saamisen ja pysyvyyden. Kysynnän ja tarjonnan laki pätee myös työmark-  
kinoilla. Aloilla, joilla työvoimasta ja osaajista on pulaa, joudutaan maksamaan työeh-  
tosopimuksia korkeampaa palkkaa. (esim. tietotekniikka- ja muotiala) Henkilön tun-  
nettavuus ja taito vaikuttavat myös työn hinnoitteluun. Palkkapolitiikalla huolehditaan  
myös, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti palkkaky-  
symyksissä. (Viitala 2007, 142 – 143.)

Palkkatietämys lisää palkitsemisen vaikutuksia organisaation ja henkilöstön toimin-  
taan. Näkyvässä palkitsemisessa henkilöstö tuntee käytössä olevat palkitsemismuodot  
ja niiden tarkoituksen. Työntekijän tulee ymmärtää, miten toimien hän voi tavoitella  
isompaa palkkiota tai palkankorotusta. Tietoa tarvitaan myös siitä, minkälaisista suori-  
tuksista maksetaan, miten peruspalkka määräytyy, miten palkkiot lasketaan ja rahoite-  
taan ja miten palkkioiden määrän voi arvioida etukäteen. Tiedotuksessa esimiehillä on  
keskeinen rooli ja he vaikuttavatkin työntekijöiden palkkatietämykseen ja siihen, mitä  
palkkausjärjestelmä henkilöstölle merkitsee. Esimiesten tulee tietää omat vastuunsa ja

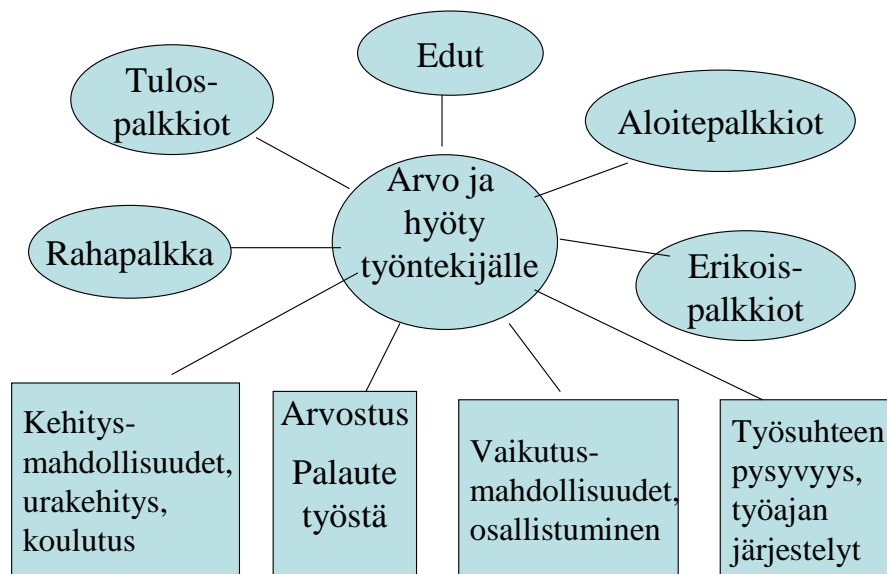


valuutensa sekä eri palkitsemistapojen tarkoitus. Heidän tulee pystyä perustelemaan, mitkä tavoitteet ja miksi on valittu palkitsemisen perusteiksi. Vastuu palkitsemisjärjestelmän oikeasta soveltamisesta ja onnistumisesta on esimiehillä, ja siksi heidät tulee kin kouluttaa huolella siirryttäessä uuteen palkkausjärjestelmään. (Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005, 291 – 293.)

#### 4.4 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitseminen on organisaation ja jäsentensä välinen molempia osapuolia tyydyttävä kaksisuuntainen prosessi. Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikka toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu kolmesta eri osasta: 1) Palkitsemisperusteista ja valituista palkitsemistavoista (eli kannustimet ja palkkiot), joita organisaatio jäsenilleen tarjoaa. Organisaatiokohtaisesti päätetään, millä perusteella, kuinka paljon, mitä ja kenelle jaetaan. 2) Jaon toteutustavoista eli periaatteista, joihin aineellisten ja aineettomien palkkioiden jako perustuu ja 3) järjestelmän kehittämistavoista. Palkitsemisen tavoissa määritellään mitä palkkiot ovat, millä perusteella, kuinka paljon, millä aikaväleillä tai ajankohtina ja kenelle maksetaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17 – 18.)

Kuvassa 1 on visuaalisesti esitetty kannustimien ja palkkioiden jako aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineellisia kannustimia ja palkkioita ovat rahapalkka, tuloksesta palkitseminen (tulospalkkiot ja voitonjako), edut, aloitepalkkiot ja erilaiset erikoispalkkiot. Aineettomia kannustimia ja palkkioita ovat erilaiset kehitysmahdollisuudet (työssä oppiminen, koulutus, urasuunnittelu ja urakehitys), vaikutusmahdollisuudet (osallistuminen tavoitteenasetteluun, kehittämiseen ja päätöksentekoon, riittävän tiedon saaminen), työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt, työn ja työntekijän arvostus sekä palaute. (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 39.)



Kuva 1. Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä (Vartiainen ym. 1998, 39)

Yritys saa työvoimakustannustensa vastineeksi henkilön työpanoksen. Yrityksen kustannusrakenteessa työvoimakustannusten osuus on merkittävä. Vuonna 2003 kansantalouden palkkasumma oli lähes 40 % bruttokansantuotteesta, kun Suomessa palkkojen päälle maksettavien sosiaalimaksujen ja lomakorvausten osuus on huomattavan suuri. Palkitsemisjärjestelmissä joudutaankin tarkoin laskemaan tuotosten ja panosten suhde. Pitkällä aikavälillä tuottavuuden parantaminen on yritysten kilpailukyvyn ja kannattavuuden edellytys. Tuottavuudella tarkoitetaan tuotosta jaettuna sen aikaansaamiseksi käytetyllä panoksella. Tuottavuuteen vaikutetaan siten myös kustannustehokkailla palkkausjärjestelmillä, jotka ovat sopusoinnussa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Pienimmät henkilöstömenot eivät kuitenkaan kulje käsi kädessä parhaan tuottavuuden kanssa, varsinkaan innovatiivisilla ja asiantuntijavaltaisilla aloilla. (Hakonen ym. 2005, 53 – 54, 64.)

#### 4.4.1 Palkitsemisen perusteet

Suomessa yleisesti käytettäviä palkkauksen perusteita on kolme, kun palkkaustapoja on käytössä lukuisia. Palkitsemisen ja palkan maksun perusteina käytetään 1) työtä ja sen vaativuutta, 2) henkilön tai ryhmän ominaisuuksia ja suoriutumista sekä 3) aikaansaannosta ja tulosta. Työehtosopimusten näkökulmasta nämä kolme palkanperustetta

jakautuvat kiinteään ja vaihtelevaan palkanosaan. Kiinteä palkanosa jaetaan työ- tai tehtäväkohtaiseksi ja henkilökohtaiseksi palkanosaksi, joita säädellään työehtosopimuksilla. Kiinteä palkanosa perustuu työn vaativuuden arviointiin ja henkilöarviointiin. Useimmilla aloilla kiinteä palkanosa muodostaa suurimman osan kokonaispalkasta. Vaihteleva palkanosa jaetaan suorituspalkkoihin ja täydentäviin, yrityskohtaisiin liisiin (tulospalkkiot). Palkkausjärjestelmän osien suhteesta sovitaan työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kesken. Kaikkien palkanosien tulisi olla samapalkkaisuusperiaatteen mukaisesti tasa-arvoisia ja syrjimättömiä sukupuolten välillä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19 – 21.)

Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu työn sisällön ja vaativuuden arviointiin. Työt eroavat vaativuudeltaan toisistaan. Vaativuuserot syntyvät työolojen, työssä tarvittavien tietojen ja taitojen mukaan sekä työn vastuullisuuden ja kuormittavuuden mukaan. Tehtäväkohtainen palkanosa määritellään arvioimalla töiden vaativuus eikä sitä, mitä ihminen osaa. Arviointi on yhteistyötä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Monissa työehtosopimuksissa on minimipalkkamääräykset tehtäväkohtaisen palkanosan suuruudesta eri vaativuusryhmissä. Palkkataso riippuu monesta eri tekijästä kuten yrityksen palkkapolitiikasta, kannattavuudesta, työvoiman saatavuudesta, kilpailustrategiasta ja alan yleisestä palkkatasosta. Palkan perustan tulee olla riittävän korkea, jotta saada uusia työntekijöitä organisaatioon. Palkan vakaudella on merkitystä niin työrauhan säilymiseen kuin työhön asennoitumiseen. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 12; Lahti ym. 2004, 21.)

Henkilökohtainen palkanosa määritellään arvioimalla työntekijän henkilökohtaista suoriutumista työssään. Huomioon otetaan ne kyvyt, taidot, kokemus ja ominaisuudet, joista on työssä hyötyä ja jotka ovat organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisia. Esimerkkejä henkilökohtaista suoritusten mittaavista kriteereistä ovat yhteistyökyky, luovuus, joustavuus, monipuolisuus, aloitteellisuus, vastuuntunto ja ristiriitojen sietokyky. Tarkoitus on kannustaa henkilöä kehittämään itseään ja tekemään laadukasta työtä. Huomioimatta jätetään taidot, joita ei työssä tarvita ja joista ei siten myöskään makseta palkkaa. Henkilökohtaisen palkanosan merkitys palkanmuodostuksessa vaihtelee työntekijän ammatin, tehtävän ja sopimusalan mukaan. Tämän palkanosan tarkoitus on kannustaa ja palkita hyviä työntekijöitä, joten henkilökunnalle pitää tehdä selväksi, mitä heiltä odotetaan ja miten he voivat omaa työsuoritustaan parantaa. Työehtosopimuksissa voidaan määritellä henkilökohtaisen palkanosan minimiosuus suh-

teessa tehtäväkohtaiseen palkanosaan, mutta palkka voi muodostua pelkästään tehtäväkohtaisesta palkanosasta. Henkilökohtaisen palkanosan merkitys vaihtelee ammatin, tehtävän ja sopimusalan mukaan. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 13, 103 – 106; Lahti ym. 2004, 21.)

Tulospalkkausta maksetaan yleensä ryhmälle, joka on saavuttanut, ylittänyt tai ylläpitänyt sille asetetut tavoitteet. Tulospalkka maksetaan hyvästä tuloksesta tai aikaansaannoksesta ja sen yksi tavoite on kannustaa henkilökuntaa pyrkimään kohti yhteisiä tavoitteita. Tulospalkka maksetaan kerran tai pari vuodessa, ja se voidaan rahoittaa esim. osuudella parantuneesta tuloksesta. Perustana on huolellisesti sovitut tulostavoitteet sekä arviointimittarit, jotka on laadittu yhdessä eri osapuolten kanssa. Palkitsemisen perusteena voidaan käyttää erilaisia taloudellisia, toiminnallisia tai laadullisia tunnuslukuja, kuten liikeloudellinen voitto, kustannussäästö, asiakas-tyytyväisyys tai tuotteiden laatu. Tulospalkkausta sovelletaan perinteisesti enemmän teollisuudessa tai tehtävissä, joita pystytään helposti mittaamaan esim. määrinä. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 13 – 14, 131 – 132.)

Yleensä suuret ja keskisuuret organisaatiot käyttävät tulospalkkausta enemmän kuin pienet yritykset. Teollisuudessa käytetään tulospalkkausta enemmän kuin palvelualoilla, jossa alakohtaiset erot ovat suuria. Palvelualoilla tulospalkkausta käytetään eniten pankki- ja vakuutusalailla ja vähiten terveydenhoito-, hotelli- ja ravintola-alalla. Suomessa tulospalkkauksen piirissä arvioidaan olevan yli puolet yksityisen sektorin työvoimasta ja johtoportaasta noin 90 %. (Kauhanen 2006, 127.)

#### 4.4.2 Palkitsemisen tavat

Palkitsemistapa on palkitsemisjärjestelmän rakenne ja ydin. Suomessa palkitsemistavat jaetaan peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaa maksetaan kerran tai kaksi kuukaudessa ja sitä säädellään yleensä työ- ja virkaehtosopimuksin. Erilaisia peruspalkkaustapoja ovat aikapalkat, suorituspalkat, erilliset lisät ja korvaukset. Suorituspalkat jaetaan palkkio- ja provisiopalkkoihin sekä urakkapalkkoihin. Aikapalkassa maksun perusteena on työaika (tunti, kk) ja työsuoritus. Palkkio- ja provisiopalkkaa koostuu kiinteästä palkanosasta ja työn tulokseen perustuvasta palkkio-osasta (myyntiprovisio). Urakkapalkan perusteena on arvioitu työmäärä ja siihen suhteutettu työsuorite. Palkkaustavat vaihtelevat usein toimialoittain. Palvelualoilla (erityisesti myyntityössä) käytetään provisiopalkkausta, teollisuudessa (erityisesti

paperiteollisuudessa) palkkiopalkkausta ja rakentamisessa ja elintarviketeollisuudessa urakkapalkkaa. (Rantamäki ym. 2006, 91 - 92.)

Peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitepalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt, joita ei säädellä yleisin sopimuksin. Tavoitepalkkiot ovat tehokkaita työvälineitä esimiesten päivittäiseen johtamisen ja niitä maksetaan korkeintaan neljä kertaa vuodessa. Yrityksen tulokseen sidottuja voitonjakoeriä maksetaan kerran vuodessa voittopalkkioina tai henkilöstörahastoon suunnattuina voittoerinä. Pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin tavoitellaan osakkuudella tai optioilla. Muita erikoistilanteisiin liittyviä palkkioita ovat mm. aloite-, keksintö- tai rekrytointipalkkiot. (Rantamäki ym. 2006, 92 - 93.)

Erilaiset työtyytyväisyystutkimukset osoittavat, että palkka ei ole työssä tärkeintä. Kannustavan palkkauksen ohella erilaiset aineettomat palkitsemismuodot ovat tärkeitä motivaation ja työviihtyvyyden kannalta. Aineettomat palkkiot tulevat tärkeämmiksi strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. Aineeton palkitseminen sisältää organisaation toimintatapoja ja kulttuuria siitä, miten organisaatiossa osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Aineettomia palkitsemismuotoja voidaan jakaa työn valvontaan tai sisältöön liittyviksi ja sisäisiksi tai sosiaalisiksi palkkioiksi. Joustava työaika, oman työajan ja työpaikan suunnittelun mahdollisuus, työsuhteen pysyvyys ja joustot perhetilanteiden mukaan ovat työn valvontaan liitettäviä aineettomia palkkioita. Työn sisältöön liittyviä palkitsemismuotoja ovat lisävastuu, osallistuminen päätöksentekoon, kouluttautuminen lisätehtäviin ja edustaminen. Sisäisiksi palkkioiksi luetaan työtyytyväisyys, työilmapiiri ja oman työn tulosten seuranta. Sosiaalisia palkkioita ovat arvostus, palaute, yhteisöllisyys, esimiesten kiitos ja erilaiset tunnustukset niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. (Luoma ym. 2004, 43; Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointiryhmä 1994, 82; Rantanen & Saarekorpi 2005, 133 - 134. )

#### 4.4.3 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Selvittääkseen organisaation palkitsemisjärjestelmän kehittämistarpeita, tulee johdon säännöllisesti selvittää, millainen yleisnäkemyks on henkilöstöllä on palkkauksesta. Vanhentuneet palkitsemistavat eivät kannusta henkilöstöä toimimaan haluttuun suuntaan ja toimimaton järjestelmä on kallis menoerä organisaatiolle. Palkitsemisjärjestelmän kehitystyö jää helposti kesken ensimmäisen ilmapiiirikyselyn jälkeen, ellei toiminnan

arviointia tehdä säännöllisesti. Palkitsemisen tulee olla riittävän lähellä nykyhetken tekemistä ja konkreettisia tavoitteita, sillä vanhentunut järjestelmä sisältää helposti liian yleisellä tasolla määritellyjä tavoitteita ja arviointikriteerejä. Henkilöstöltä tulee kysyä mielipiteitä palkitsemisen kokonaisuudesta, suunnittelusta ja toteutuksesta. Organisaation strateginen palkitseminen voi toimia, vaikkei palkitsemisen muodot toimitukseen. Kun löydetään seikat, joihin tyytymättömyys kanavoituu, tiedetään, mihin suunnata kehitystyö. (Luoma ym. 2004, 54 – 57.)

## 5 TYÖN VAATIVUUDEN ARVIOINTI

Työn vaativuuden arviointi palkkauksen perustana on lähtöisin Yhdysvalloista. Alun alkaenkin tarkoituksena oli pienentää palkkaeroja ja luoda oikeudenmukaisempi palkkausjärjestelmä naisten ja miesten töiden välille. Suomen ensimmäinen analyttinen työn vaativuuden arviointijärjestelmä oli saksalaista alkuperää, ja se otettiin käyttöön vuonna 1940 Arabian tehtailla Helsingissä. Työn vaativuuden arviointia voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin, mutta sen keskeisin lähtökohta ja käyttöalue on työkohtaisten palkkojen määrittäminen ja oikeudenmukaisen palkkauksen järjestäminen. Lähtökohtana on tarve porrastaa palkat suoritettun työn mukaan siten, että vaativammasta työstä maksetaan parempaa palkkaa; saada aikaan kannustava ja tuottavuutta edistävä palkkausjärjestelmä, jonka sekä työnantaja että työntekijä osapuoli kokevat oikeudenmukaiseksi. (Lahti ym. 2004, 36 – 37.)

Kansainvälisen työjärjestö ILO:n suosituksessa työn vaativuuden arvioinnin tulisi käsitellä työn tekijälleen asettamien vaatimusten arviointia. Työn vaativuus käsitetään samaksi kuin työn sisältö. Työn sisällöllä ymmärretään vaatimuksia, joita työ asettaa normaalille työntekijälle, kun tämä työskentelee normaaliin tapaan. Arvioinnin kohteena ei ole henkilö, vaan työ, jota hän tekee. Työn vaativuuden arviointimenetelmät jaetaan kahteen pääryhmään:

- 1 Summittainen eli kokonaisarviointi muodostaa kokonaiskäsityksen työn vaativuudesta erittelemättä sitä järjestelmällisesti vaativuustekijöihin. Arvioinnin perustana käytetään joko valmiita tai ko. arviointia varten laadittuja työnkuvauksia, kuten arvonjärjestys- ja luokittelumenetelmät.
- 2 Analyttinen työn vaativuuden arviointi jakaa työn ensin vaativuustekijöihin, joiden vaativuuden taso arvioidaan erikseen. Arvioinnin perustana käytetään ennalta laadittuja työnkuvauksia sekä muita tiedonhankintamenetelmiä (esim. haastatte-

lut). Esim. vaativuustekijöiden vertailu- ja pistemenetelmät kuten IPE-, HAY- ja Palkkavaaka-järjestelmät. (Kauhanen 2006, 61.)

Suomen työehtosopimuskäytännössä työn vaativuuden arviointimenetelmät ovat ammatti- ja tehtävänimikkeistöt, palkkaryhmämääritelmät, vaativuusryhmittelyt ja työn luokitus. Suomessa 1990-luvulla kehitetty työn vaativuuden vertailumenetelmä jakaa työn neljään osaan:

- 1 osaaminen eli tiedot ja taidot
- 2 vastuu ihmisestä, työn tuloksista ja työn tekemisestä
- 3 henkinen ja fyysinen kuormitus
- 4 työolojen aiheuttamat haitat ja vaarat

Ylempien toimihenkilön töiden vaativuudesta yli 75 % koostuu osaamisesta ja vastuusta, kun työntekijällä yli puolet koostuu kuormituksesta ja työoloista. Suomessa kehitetty malli pyrkii olemaan tasapuolinen ja oikeudenmukainen eikä perustu jo olemassa oleviin käsityksiin ja mielikuviin. Malli mahdollistaa siten vertailun eri alojen töiden välillä, esimerkiksi poliisin ja sairaanhoitajan työt. (Kauhanen 2006, 62.)

Työn arvioinnille yleisesti asetettuja vakiintuneita vaatimuksia ja tavoitteita ovat mm. järjestelmän selkeys ja ymmärrettävyys, palkkauksen oikeudenmukaisuus, kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja inhimillisuus. Tärkeänä pidetään myös yhteismitallisuutta eri osastojen ja ammattiryhmien välillä, selkeitä toimenkuvia, vaativuustekijöiden olennaisuutta ja eroteltavuutta, järjestelmän vertailtavuutta ja joustavuutta sopeutua työelämän ja teknologian muutoksiin. Tärkeää on, että arviointijärjestelmän ovat hyväksyneet sekä työnantaja ja työntekijä puolet ja että se otetaan käyttöön vasta kun sen toimivuus ja hyväksyttävyys on testattu. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 21 - 22.)

Työn vaativuuden arviointia varten tulee laatia tietopohja, jonka perusteella työn vaativuus arvioidaan. Tietopohjana käytetään yleensä työnkuvausta, joka laaditaan kaikista organisaation työstä. Vaihtoehtoisesti kuvaukset voidaan tehdä vain organisaation keskeisimmistä töistä, joihin muita töitä vertaillaan. Työnkuvaus on kirjallinen tehtäväanalyysi, jossa kuvataan työhön liittyvät tehtävät, toiminnot ja analysoidaan työympäristö, jossa tehtävät ja toiminnot tehdään. Kuvauksista tulee selvittää työn olennaiset

piirteet, eikä niissä tule kuvata työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia. Työkuvausten laadintaa voi helpottaa sopimalla organisaatiossa yhtenäiset ja selkeät ohjeet sekä laatimalla karkeita suuntaviivoja antava mallilomake. (Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointiryhmä 1994, 48 – 50.)

Työnkuvaukset kootaan yhteen työn vaativuuden arviointia varten. Arvioinnissa on tärkeää pyrkiä puolueettomuuteen, objektiivisuuteen, luotettavuuteen sekä yhteisymmärrykseen. Oleellista on arvioida työtä, ei henkilöä. Tekijä muovaa usein työtään, joten niiden erottaminen toisistaan on usein vaikeaa varsinkin pienissä työyksiköissä. Työnimike ei saa myöskään olla arvioinnin perusteena, sillä samalla nimikkeellä työskentelevät henkilöt saattavat tehdä hyvin toisistaan eroavia työtehtäviä. Työnkuvien ei ole tarkoitus olla staattisia, vaan ne luovat hyvän tietopohjan töiden sisällölliselle kehittämiselle. Töiden kehittyessä työnkuvia päivitetään. Työntekijöitä kannustetaan monipuolistamaan työnkuvaansa, eikä pelkästään siirtymään tehtävästä toiseen. Jos työn sisällön muutos on väliaikainen, huomioidaan se erilaisilla lisillä tai määräaikaikorotuksilla. (Rantanen & Saarekorpi 2005, 69 - 70; Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointiryhmä 1994, 57 - 61.)

Työn vaativuuden arviointia hyödynnetään palkkaperusteiden määrittelyssä. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiin tallennetaan tiedot organisaation töistä, sisällöstä, niiden vaativuudesta ja millaista työväkeä tarvitaan. Tietoja voidaan hyödyntää työhönotossa, koulutus- ja urasuunnittelussa sekä henkilöiden sijoittamisessa eri tehtäviin. Tiedot ovat käyttökelpoisia myös kehitettäessä organisaatiota, työn sisältöä ja työympäristöä. Työn vaativuuteen perustuva palkkaus edistää osaltaan naisten ja miesten samapalkkaisuutta ja vähentää palkkasyrjintää. (Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointiryhmä 1994, 82 – 83.)

## 6 TOIMIVA PALKKAUS

Palkitseminen on toimivaa, jos sekä johto että työntekijät ovat tyytyväisiä palkitsemisen tapaan ja palkitsemisella on toivottuja vaikutuksia. Toimiva palkitseminen edellyttää järjestelmän seuranta- ja kehittämistä, jotta yrityksessä otetaan huomioon muuttuneet olosuhteet sisäisessä ja ulkoisessa toimintaympäristössä. Toimivuutta testataan mm. kustannusseurannalla ja henkilöstökyselyillä. Hyvätkin palkkausjärjestelmät elävät oman aikansa ja vääjäjämmättä vanhenevat ajan myötä. Ennen hyvin toiminut järjestelmä voidaan joutua vaihtamaan uuteen, paremmin nykytyöelämän haasteisiin vas-



taavaan palkkausjärjestelmään. Muutokset palkkausjärjestelmissä aiheuttavat muutospelkoa sekä vastarintaa ja nostattavat sisäisiä ristiriitoja työnantajan ja työntekijöiden välille. (Linkola 2007, 132.)

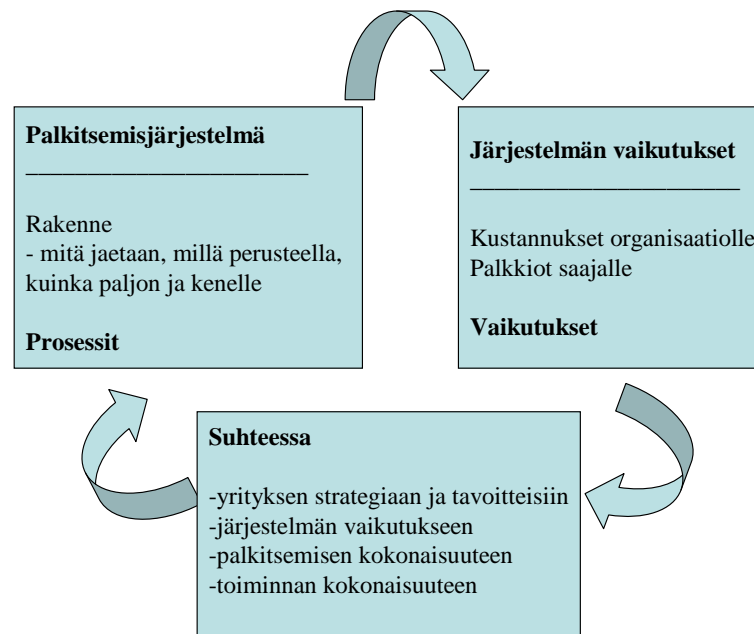
Sistosen (2008, 211 - 212) mukaan tehokas palkitseminen perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin eikä epämääräisiin ja epäjohdonmukaisiin palkitsemistapoihin. Tehokas palkitsemisjärjestelmä on monipuolinen, johdonmukainen ja luotettava. Tarkkojen tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan, eikä pelkästä osallistumisesta ja mukanaolosta. Hyvät ja lahjakkaat työntekijät odottavatkin eniten työtään ja palkitsemiselta. Jos palkkioita ei sidota suoritukseen, ovat vähemmän lahjakkaammat työntekijät tyytyväisimpiä, mutta yritys ei välttämättä saavuta haluttuja tavoitteita. Huonoimmillaan palkitsemisjärjestelmä on vallankäytön väline, joka kannustaa esimiehen mielistelyyn ja myönteilyyn paremman palkkion toivossa. Tehokkaalla palkitsemisella vahvistetaan työntekijän sisäistä motivaatiota ja kiinnitetään huomio yksilön omiin eikä toisten suoritukseen tai esimiehen miellyttämiseen.

Tulospalkkauksen on havaittu parantavan yrityksen tuottavuutta. Palkitsemisen on havaittu myös parantavan laatua, vähentävän sairaspöissaoloja, pienentävän kustannuksia ja vaikuttavan myönteisesti henkilöstön työasenteisiin. Toivotut tavoitteet eivät tule ilmaiseksi, vaan vaativat työtä ja järjestelmän ylläpitoa ja kehittämistä. Huonosti toimiva palkitsemisjärjestelmä heikentää organisaation työilmapiiriä, henkilöstöryhmien välistä yhteistyötä ja organisaation menestystä. (Ylikorkala ym. 2005, 283.)

Onnistuneessa palkitsemisessa saavutetaan haluttuja myönteisiä vaikutuksia niin, että kielteiset vaikutukset jäävät vähäisiksi. Palkitseminen on toimivaa, jos sekä johto että työntekijät ovat tyytyväisiä palkitsemisen tapaan ja palkitsemisella on toivottuja vaikutuksia. Työnantajaedustajien ja palkansaajien näkemykset palkkauksen toimivuudesta eroavat usein toisistaan. Palkkaus uudistusten piirissä olevien työntekijöiden kokemukset uudesta työn vaativuuteen perustuvasta palkkausjärjestelmästä ovat kuitenkin pääosin myönteisiä ja uusi järjestelmä koetaan oikeudenmukaisemmaksi kuin vanha. Erityisesti henkilökohtaista suoriutumista palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi. (Linkola 2007, 27 – 29.)

## 6.1 Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi

Kuvassa 2 on esitetty palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä. Järjestelmää ja sen vaikutuksia arvioidaan suhteessa järjestelmän tarkoitukseen sekä palkitsemisen ja toiminnan kokonaisuuteen. Strategia ja tavoitteet ovat lähtökohtana toiminnan kokonaisuudessa, johon organisaation rakenne, johtaminen, henkilöstö ja palkitseminen pyritään yhteensovittamaan. Vaikutusmekanismit vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin järjestelmästä. Arvioinnin perusteella esiin nousevia muutostarpeita voidaan tarvittaessa tehdä kaikkiin järjestelmän osiin jo toiminnan kokonaisuuden tai strategiankin muuttuessa. Muutoksilla pyritään ohjaamaan järjestelmän vaikutuksia ja muuttamaan henkilöstön kokemuksia koko organisaatiota palvelevaksi. Järjestelmä ei saa olla liian stabiili, sillä toimimaton palkitseminen on kallista ylläpitää. (Hakonen 2005, 311.)



Kuva 2. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnin käsitteitä (Hakonen 2005, 311)

Elinkeinoelämän keskusliiton palkkausjärjestelmien, palkkauksen ja tuottavuuden asiantuntijan Niilo Hakosen mukaan (2005, 312) palkitsemisjärjestelmän arviointi tulisi aloittaa kuvaamalla arvioitava järjestelmä ja vertaamalla sitä muihin vastaaviin järjes-

telmiin. Järjestelmäkuvaus sisältää mm. tarkoituksen, tavoitteet, säännöt, kohderyhmän ja rakenteen, vastuuhenkilöt, eri tahojen tehtävät ja vastuut, kehittämis- ja toteutamis aikataulu, järjestelmään tehdyt muutokset ja parannukset. Kuvaustiedot on hyvä keskittää työpaikalla yhteen paikkaan, johon kaikilla on pääsy (esim. intra). Sisäinen tai ulkoinen arvioitsija voi tarvittaessa verrata rakennetta muihin vastaaviin. Järjestelmän toimivuuden arvioimiseksi kootaan johdon, esimiesten ja henkilöstön kokemuksia järjestelmästä. Huomiota kiinnitetään esim. prosessien toimivuuteen, eri jäsenten tyytyväisyyteen, todellisiin tapahtumiin ja siihen, miten järjestelmä toimii eri työyksiköissä. Tarkoitus on tunnistaa hyviä ja huonoja käytäntöjä ja kehitystoiveita. Järjestelmän vaikutuksia kerätään tarkastelemalla kustannuksia ja tunnuslukuja ja listaamalla eri osapuolten kokemuksia järjestelmän vaikutuksista. Tiedonkeruu voidaan tehdä haastattelemalla tai kyselyillä. Arvioitsija tekee arvion järjestelmän oleellisista asioista ja punnitsee suositusta varten havaintoja ja parannusehdotuksia eri näkökulmista, kuten tarkoituksesta, käytännön toteutuksesta, kustannuksista tai vaikutuksista.

Palkitsemisen kokonaisuuden arvioinnin tapa, jossa tehdään kokonaisuus näkyväksi ja helpommin johdettavaksi on listata kaikki käytössä olevat palkitsemistavat ja kuvata niiden tarkoitukset. Palkitsemistapataulukkoon lasketaan jokaiselle palkitsemistavalle kustannukset henkilöä kohden. Samassa taulukossa seurataan kustannusten kehitystä ja palkitsevuuden toimivuutta sekä kirjataan vastuuhenkilöt ja kehittämistavoitteet. Kustannusten optimoimiseksi suhteessa saavutettuun hyötyyn, seurataan kustannuksia laskemalla maksetut palkkiot, niihin liittyvät sivukulut ja järjestelmän ylläpidon kustannukset. Ylläpidon kustannuksiksi lasketaan käytetty työaika ja ulkopuolisille asiantuntijoille maksetut palkkiot. Palkka-analyyseillä voidaan tarkastella palkkojen porrastusta ja hajontaa suhteessa joihinkin muuttuviin tekijöihin, kuten työn vaativuuteen, työn tuloksiin tai henkilön sukupuoleen. Analyysin tulos paljastaa, onko organisaatiossa toteutettu sovittua palkkapolitiikkaa, lakia ja sopimuksia sekä toimiiko järjestelmä toivotulla tavalla. Kyselyiden ja tarkempien haastattelujen avulla voidaan selvittää laajemmin henkilöstön ja johdon mielipiteitä ja verrata eri osastojen välisiä kokemuksia. Arvioitsijoiden toimintaan voidaan soveltaa arviointiyhdistysten arvioinnin eettisiä periaatteita, kuten järjestelmällisyys, pätevyys, rehellisyys, ihmisten kunnioittaminen ja yhteiskunnallinen vastuu. (Hakonen 2005, 313 - 315.)

## 6.2 Motivaatio

Työmotivaatio on yksilön tahtoa ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Esimiesten tulisi ymmärtää motivaatioteorioiden perusasioita, sillä heidän työnsä on ihmisiin vaikuttamista ja halutun lopputuloksen aikaansaamista eri keinoin. Toiminnastamme saatu palaute vaikuttaa käsitykseen itsestämme. Eräät motivaatiotutkijat kuvaavat motivaatiota sisäisten tarpeiden tyydyttäjänä. Maslowin tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät tarpeet ja turvallisuuden tunne on tyydytetty. Palkka on siten pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen väline. Tarvehierarkian seuraavia tarpeita kuten turvallisuutta tyydyttävät työsuhteen pysyvyys ja työsuhte-edut, yhteenkuuluvuuden tarpeita työyhteisö, työkaverit ja asiakassuhteet, arvonannon tarpeita tunnustukset, statukset ja lisävastuu ja itsensä toteuttamisen tarpeita koulutus, luovuus ja kehittymisen mahdollisuus. (Rantamäki ym. 2006, 20 -21; Daft 2000, 539.)

Herzberg loi motivaatioteoriansa työelämää varten ja jakoi motivaation hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Herzberg uskoi, että nämä kaksi erillistä ulottuvuutta vaikuttavat työntekijän työkyttämiseen. Hygieniatekijät liittyvät työympäristöön, kuten työskentelyolot, palkka, esimiehet ja työkaverit. Motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön (tunnustus ja arvostus) ja luovat tyytyväisyyttä. Heikkoja hygieniatekijöitä parantamalla voidaan vähentää työtytymättömyyttä, muttei parantaa työtytyväisyyttä. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 133; Daft 2000, 540.)

Motivaatioon liittyy odotukset työstä ja palkkiosta. Motivaatio vaikuttaa siihen, miten toimimme, minkälaisia palkkioita arvostamme ja miten toivomme itseämme palkittavan. Ollessaan tarpeeksi houkuttelevia tai arvokkaita motivoivat palkkiot työntekijää parempiin lopputuloksiin. Palkitsevat tekijät ja kokemuksen voimakkuus riippuvat itse työstä, työntekijän iästä, sukupuolesta, työhistoriasta, arvoista, asenteesta, persoonallisuudesta, elämäntilanteesta ja siihen liittyvistä tarpeista. Tavoitteet muuttuvat iän myötä. Vanhemmille työntekijöille merkitsee enemmän työkuoron ja itsensä kehittäminen, kun nuorempia motivoi uran rakentaminen sekä perheen ja työn yhdistäminen. Motivaation yhteydessä esiintyvät termit sisäinen ja ulkoinen motivaatio, jotka vaikuttavat yksilön kokonaismotivaatioon monimutkaisena ja toisiaan täydentävinä osina. Sisäisesti motivoitunutta yksilöä palkitsee toiminta itsessään, kuten työ itse, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Työelämässä sisäinen motivaatio koostuu valinnanvapau-

desta, pätevydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Ulkoisesti motivoitunut yksilö tarvitsee jonkin palkkion, tunnustuksen tai rangaistuksen uhkan toimiakseen. Epämieluista työtä voi tehdä, kun raha on tarpeen tai palkka on hyvä. Ulkoiset motivaatiotekijät (raha, status, valvonta, ylennys, hyvät työolosuhteet ja turvallisuus) eivät ole pitkäaikaisia motivaation lähteitä, mutta voivat olla tyytymättömyyden syitä. (Rantamäki ym. 2006, 20 - 22, 56; Luoma ym. 2004, 21 - 23.)

Palkka on yksi työhön motivoiva tekijä, jos työntekijä ymmärtää ja hyväksyy palkan perusteet ja muodostumisen periaatteet. Tärkeitä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat selkeä ja helposti ymmärrettävä palkkajärjestelmä sekä palkkauksen oikeudenmukaisuus. Epäoikeudenmukaiset palkkasuhteet mitätöivät palkkauksen kannustavuuden. Motivoiva palkkaus tarkoittaa työntekijöille erilaisia asioita sen mukaan mitkä ovat henkilön arvostuksenkohteet. Palkitsemisen henkilökohtaisuuden kokemus on tärkeä, joten esimiesten tulisi osata kohdistaa oikeat palkitsemistavat eri henkilöille. Hyvä johtaminen vaikuttaa motivaatioon, mutta huonoa ilmapiiriä ei voida poistaa palkkauksella. (Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työnarvointiryhmä 1994, 80 - 82.)

### 6.3 Kannustaminen

Palkkio ja kannuste esitetään usein toistensa synonyymeinä, mutta kannuste on palkkion ennakkointia, josta tulee palkkio kun se annetaan työntekijälle. Kannuste virittää henkilön toimintaan, kun palkkio tyydyttää tarpeen. (Turkki 2005, 23.)

Palkkiovaikutukset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin vaikutuksiin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön (mm. haasteellisuus, itsenäisyys, monipuolisuus, vaihtelevuus) ja ovat subjektiivisia, yksilön itsensä välittämiä tunteita (tyytyväisyys, työn ilo). Ulkoiset palkkiot liittyvät työympäristöön (mm. palkka, ulkopuolinen kiitos ja tunnustus ja osallistumismahdollisuus) ja ovat objektiivisia. Ulkoiset palkkiot esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa ja ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä. Ulkoisia palkkioita tulee toistaa usein, koska niiden kesto on yleensä lyhytaikaista. Sisäiset palkkiot taas ovat pysyvämpiä, kestoaltaan pitkäaikaisia motivaation lähteitä ja tehokkaampia kuin ulkoiset palkkiot. (Luoma ym. 2004, 22.)

## 6.4 Oikeudenmukaisuus

Hyvän organisaation toiminta on oikeudenmukaista ja henkilöstö on sitoutunut siihen. Oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat henkilöstön asenteisiin ja toimintaan. Palkkauksessa työntekijöiden kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat, miten paljon jaetaan, kenelle jaetaan, miten jaetaan ja miten päätökset syntyy. Erilaisia palkkioiden jakosääntöjä ovat tasasuhta, parhaalle suurin osa, tasajako ja jako tarpeen mukaan, joita käytetään toimialan, suhdanteiden ja tilanteiden mukaan. Tasasuhdassa palkkiot jaetaan panosten mukaan. Tasasuhtateorian mukaan työntekijä vertaa omaa ja samassa tilanteessa olevien kollegojen panoksia ja palkkioita. Jos oma panostus ja palkkiot ovat tasasuhdassa, on työntekijä tyytyväinen ja tehokas. Liian pieni palkkio laskee hänen työtehoaan ja liian suuri taas aiheuttaa syyllisyyden tunteita. Toinen paljon käytetty jakosääntö on tasajako, jossa ei kiinnitetä huomiota suoritukseen, vaan kaikille jaetaan saman verran. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus palkitsemisesta ilmaistaan yleensä vähentämällä oman työpanoksen määrää. Syyllistä epäoikeudenmukaiseen tilanteeseen etsitään ulkopuolisista, kuten esimiehestä tai organisaatiosta. (Rantamäki ym. 2006, 25 – 26; Turkki 2005, 26 – 27.)

Oikeudenmukaisuus palkan tai palkkioiden jakotavoissa edellyttää oikeudenmukaisia menettelytapoja. Työyhteisön hyväksymä lopputulos edellyttää myös oikeudenmukaista päätöksentekoprosessia. Henkilöstön on helpompi hyväksyä itselle epäedullinen ratkaisu, jos päätökseen johtaneet menettelytavat ovat olleet reiluja. Henkilöstön osallistuminen palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun ja päätöksentekoon lisää tyytyväisyyttä, asian omaksumista ja järjestelmään sitoutumista. (Rantamäki ym. 2006, 27 - 29.)

## 6.5 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys voidaan määritellä yksilöiden tunneperäiseksi reaktioksi, joka ilmenee työntekijöiden arvioissa työstään ja työkokemuksestaan. Työtyytyväisyys koostuu työntekijän tunteista työhön, palkkioihin ja työympäristöön. Työtyytyväisyyttä voidaan mitata tarkastelemalla kokonaistyötyytyväisyyttä tai työn osatekijöitä. Työtyytyväisyys edistää työhön sitoutumista ja edistää työssä pysymistä, vähentää poissaoloja, lisää halukkuutta tehdä ylimääräistä työtä sekä vähentää valituksia työstä. Palkitsemisen kokonaisuus tukee henkilöstön työhyvinvointia. Työntekijöillä tulee olla selkeät tavoitteet ja hänen tulee tietää mitä häneltä odotetaan. Tutkittaessa erilaisissa ja eri-

tasoisissa tehtävissä työskentelevien henkilöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, löydettiin yhdistäviksi tekijöiksi itsensä toteuttaminen, työtehtävien mielekkyys, työn arvostus, palaute työstä ja mahdollisuus itsenäiseen toimintaan. Huomionarvoista on, ettei listassa mainita rahaa tai muita aineellisia palkkioita. (Turkki 2005, 27, 30, 38.)

EU:n työolotutkimuksen mukaan suomalaisten työtyytyväisyys oli vuonna 2007 eurooppalaista keskitasoa. Tyytymättömyyden tunteet kohdistuivat lähinnä palkan ja työn suhteeseen, kun työn määrä kasvaa ja työtahti kiristyy. Työolotutkimus vuodelta 2003 mukaan miltei puolet (46 %) työntekijöistä vastasivat kysymykseen ”Mikä on tärkeää työssä?” työn sisällön olevan ehdottomasti tärkeintä. Vain 16 % sanoi palkan olevan ehdottomasti tärkeintä työssä. Tulevaisuudessa palkitsemisen elämänhallintaa tukeviksi yleistavoitteiksi voitaisiinkin asettaa tuottavuus, työn ilo ja elämänhallinta. (Linkola 2007, 35 - 39, 141.)

## 6.6 Ilmapiiri

Ilmapiiri käsitetään yrityksen ominaisuutena, joka heijastuu työntekijöiden antamissa kuvauksissa työympäristöstään. Yrityksessä voi olla yhtä monta ilmapiiriä kuin työntekijää.

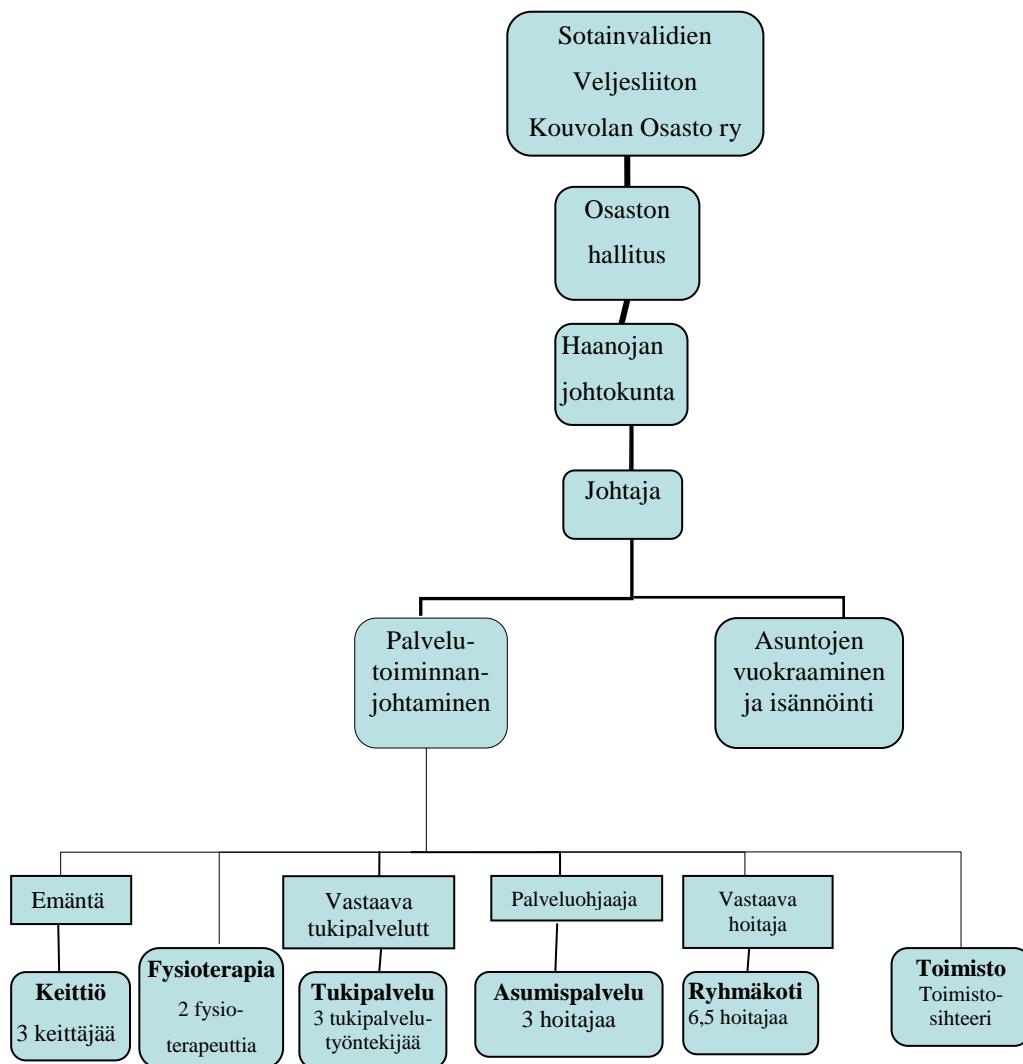
Hyvä ilmapiiri parantaa työmotivaatiota, lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja parantaa sitoutumista työyhteisöön. Ilmapiirillä on merkitystä työmotivaation, työtyytyväisyyden ja työn tulosten kannalta. Ilmapiirin katsotaan määräytyvän sekä yritykselle tyypillisten piirteiden perusteella (yrityskoko, rakenne, kulttuuri, johtamistyyli tai tavoitteet) että henkilöstön yksilöiden persoonallisten ominaisuuksien perusteella (koulutus, palvelusajan pituus sekä työasenteet). (Ruohotie & Honka 2002, 119 – 123.)

## 7 TOIMEKSIANTAJA JA TOIMEKSIANTO

### 7.1 Haanojan palvelukeskus

Haanojan palvelukeskus on yksityinen asumis- ja kuntoutuspalveluita kouvolaalaisille vanhuksille tarjoava palveluyksikkö, jonka toiminta on alkanut vuonna 1995. Palvelukeskus tarjoaa fysikaalisia palveluita sekä ruoka- ja kahviotoimintaa myös ulkopuolisille asiakkaille. Haanojan palvelukeskuksen omistaa Sotainvalidien Veljesliiton Kou-

volan osasto ry. Yhdistys on voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhteisö. Osasto toimii jäsenistönsä edunvalvojana, joka taloudellisen tuen ohessa järjestää, koordinoi, toimeenpanee ja auttaa sotainvalideja hankkimaan erilaisia palveluita. Organisaatiokaavio on kuvattu kuvassa 3. Osaston päättävä elin on 10 jäsenestä koostuva hallitus, joka kokoontuu tarvittaessa. Haanojan palvelukeskus toimii omana yksikkönään, joka rahoittaa toimintansa vuokrilla, palvelumaksuilla, ateriamaksuilla, kuntoutustuotoilla ja kaupungin ostopalvelumaksuilla. Vastuu palvelukeskuksen johtamisesta on johtajalla ja johtokunnalla. Talossa työskentelee johtajan lisäksi keittiö-, kuntoutus-, asumispalvelu-, ryhmäkodin hoitohenkilökuntaa sekä muuta palvelutoiminnan henkilökuntaa yhteensä 24 henkilöä. Lisäksi toiminnan sujuvan toimimisen takaamiseksi talossa toimii 8 - 10 tuntityöntekijää eri yksiköissä. (Rantala 2009, 1 - 3.)



Kuva 3. Organisaatiokaavio (Rantala 2009, 6)



Haanojan palvelukeskuksen toiminta-ajatus on tuottaa asumispalveluita ja muita hoivopalveluita ensisijaisesti sotainvalideille, sotien veteraaneille, heidän leskilleen ja puolisoilleen sekä muille yli 75-vuotiaille palveluiden tarpeessa oleville kouvolaalaisille vanhuksille. Tulevaisuuden visio on tarjota laadukkaita asumis- ja hoivapalveluita kotona asumisen vaihtoehtoksi Kouvolan seudun vanhuksille. Asumispalvelut sisältävät invamitoitetun vuokra-asunnon, ateriat, siivouksen, pyykinhuollon ja turvapalvelut hyvinvointirannekkeen avulla. Hoivapalvelut sisältävät fysioterapiata, päivittäistä perushoitoa ja kotisairaanhoidoa. Liiketoimintastrategian keskeiset osa-alueet ovat:

1. Asiakaslähtöisen, laadukkaan ja tarpeellisen palvelun tarjoaminen
  2. Ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyyden, saatavuuden ja työssä jaksamisen tukeminen
  3. Markkinoinnin tehostaminen
  4. Tasapainoinen talous
- (Rantala 2009, 3 - 4.)

## 7.2 Uuden palkkausjärjestelmän kannustavuuden arviointi

Haanojan palvelukeskuksessa noudatetaan yksityistä terveystalvialan työehtosopimusta. Terveystalvialan Liitto on Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n jäsenliitto. Noudatettava työehtosopimus on kaudelle 1.10.2007 – 31.1.2010. Yksityisellä terveystalvialalla siirryttiin maaliskuussa 2008 kaavamaisesta ammattinimikepohjaisesta palkkausjärjestelmästä työn vaatavuuteen perustuvaan palkkaukseen, johon myös henkilökohtainen suoriutuminen vaikuttaa. Palkkausjärjestelmän vaihdon pyrkimyksenä oli keventää järjestelmän rakenteessa palvelusvuosien painoarvoa ja kohdistaa palkan korotuksia alalle tulevien ja alalla vähän aikaa olleiden työntekijöiden palkkoihin. Uusi palkkausjärjestelmä tuo tulevaisuudessa aiempaa enemmän palkkaeroja johtuen tehtävien vaatavuuseroista ja henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Järjestelmä antaa työnantajille entistä paremmat mahdollisuudet palkita hyviä työntekijöitä paikallisten erien avulla.

### 7.2.1 Vanha palkkausjärjestelmä

Haanojan palvelukeskuksen edellinen palkkausjärjestelmä koostui 16 eri palkkaryhmästä ja viidestä eri palvelusvuosiluokasta (2, 4, 7, 10 tai 15 vuotta), joissa työntekijän palkka nousi aina em. palvelusvuosien täytyessä. Palkkaryhmät olivat ammat-

tinimikepohjaisia ja niiden sisällä tapahtui vähän muutoksia. Palvelusvuosiportaiden sisällä liikkuvuutta oli enemmän ja henkilökunnan pitkistä työkokemuksesta johtuen palkkojen painopiste alkoi olla vuosiportaiden loppupäässä. Yli 10 palvelusvuotta oli täyttynyt n. 65 % vakituisista työntekijöistä, joka on jo merkittävä kustannustekijä. Työntekijöiden keski-ikä on 46,9 vuotta ja keskimääräinen palvelusvuosien määrä on 10 vuotta.

### 7.2.2 Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotto

Haanojan palvelukeskus oli yksi työpaikoista, jonka Terveyspalvelualan Liitto pyysi mukaan pilottihankkeeseen, jossa testattiin työn vaativuuteen perustuvaa palkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Pilottivaihe oli maaliskuussa vuonna 2007 ja osallistujayritykset täyttivät silloin työnantajaliiton toimittamat tehtävänkuvauslomakkeet. Näissä mallilomakkeissa, jonka jokainen työntekijä täytti, oli ohjaavia kysymyksiä helpottamassa työn sisällön kuvausta. Olennaista oli kirjata lomakkeelle keskeisimmät seikat työtehtävien sisällöstä mahdollisimman totuudenmukaisesti ja ymmärrettävästi. Lomakkeella (Liite 1) kysyttiin:

- työtehtävän pääasialliset tehtäväkokonaisuudet
- muut tehtävän osa-alueet
- tehtävään liittyvä osaaminen ja harkinta
- työn vaikutukset ja vastuu
- vuorovaikutus työssä

Onnistuneesta pilotista johtuen liitto lähestyi kaikkia jäsenyrityksiään alkuvuonna 2008 ja teetti niissä tehtävänkuvaukset. Haanojan palvelukeskuksen työntekijät kävivät oman tehtävänkuvauksensa läpi talon johtajan kanssa ja jokainen sijoitettiin johonkin vaativuusryhmään. Keskustellen pyrittiin samaan näkemykseen oikeasta ryhmästä, mutta lopullinen päätösvastuu oli työnantajalla. Johtaja oli sopinut palkkausjärjestelmän periaatteet johtokunnan kanssa. Työnantajaliitto ohjeisti, että työntekijän haalutessa vaativuusryhmään sijoittamisen perusteet käydään läpi luottamusmiehen kanssa.

Työnantajaliitto oli pilottihankkeen tulosten pohjalta laatinut vaativuusryhmille sanalliset kuvaukset kolmesta vaativuustekijäkokonaisuudesta: osaaminen ja harkinta, työn vaikutukset ja vastuu sekä vuorovaikutus työssä. Lisäksi ryhmissä mainittiin esimer-

kinomaisesti niihin tyypillisesti kuuluvia työtehtäviä. Uusi palkkausjärjestelmä yhdisti 16 palkkaryhmää kuudeksi vaativuusryhmäksi (1 – 5b) ja supisti viisi palvelusvuosiporrasta kahteen (4 ja 7 vuotta). Haanojan palvelukeskuksessa on käytössä ryhmät 2 - 5.

### **Vaativuusryhmiin sijoittaminen**

Hyväksymisen jälkeen tehtävänkuvauslomake toimii kyseisen työntekijän työtehtävän vaativuuden arvioinnin pohjana. Sen perusteella työtehtävä sijoitettiin tiettyyn vaativuusryhmään ja sen perusteella arvioitiin, onko tehtävässä vaativuutta lisääviä erityistekijöitä, joista olisi perusteltua maksaa lisäpalkkaa. Tehtävää oli tarkasteltava kokonaisuutena, eikä jonkin vaativuusryhmän yksityiskohdan puuttuminen ko. työtehtävästä estänyt työtä kuulumasta aiottuun ryhmään. Jos osa töistä sijoittui vaativuudeltaan kahden vaativuusryhmän välille, voitiin työtehtävässä katsoa olevan peruste maksaa lisäpalkkaa jonkin erityistekijän perusteella. (Terveyspalvelualan työehtosopimus.)

### **Tehtäväkohtainen palkanosa**

Maaliskuussa 2008 palvelukeskuksen kuukausipalkkaiset työntekijät jaettiin uusiin vaativuusryhmiin, joiden tehtäväkohtaiset vähimmäispalkat oli määritelty työehtosopimuksessa.

Tehtäväkohtainen palkanosa perustuu ainoastaan työtehtävän sisältöön ja henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tai suorituksilla ei saa olla vaikutusta näihin palkanosiin. Työntekijä siirtyy vaativuusryhmästä toiseen jos hänen työtehtävänsä vaativuus muuttuu pysyvästi. Tilapäiset tehtävänmuutokset (esim. vuosilomasijaisuus) eivät vaikuta palkkaan. Tehtävänkuvausta tarkistetaan esim. kehityskeskustelun yhteydessä. Tehtäväkohtaisen palkanosan toisen osan muodostaa työn vaativuuteen liittyvien erityistekijöiden perusteella mahdollisesti maksettava lisäpalkka. Palkanosaa maksetaan jos työntekijän työtehtävien vaativuus poikkeaa vaativuusryhmän tavanomaisista tehtävänsisällöistä ja vaativuusryhmän töiden normaalista vaativuustasosta, kuten osittainen esimiesvastuu. Tämän palkanosan maksuperusteet määritellään työpaikkakohtaisesti ja palkanosaan käytetään työehtosopimuksessa sovittuja paikallisesti jaettavia palkankorotuseriä. (Terveyspalvelualan työehtosopimus.)

## **Henkilökohtainen palkanosa**

Työntekijälle voidaan maksaa henkilökohtaista palkanosaa erilaisilla henkilökohtaiseen työsuorituksiin liittyvillä perusteilla. Perusteet määritellään työpaikkakohtaisesti ja tähänkin osaan voidaan käyttää työehtosopimuksen mukaisia paikallisesti jaettavia korotuseriä. Henkilökohtaisen palkanosan vähimmäistason muodostaa vuosisidonnainen takuu, joka korvaa vanhan palvelusvuosilisäjärjestelmän. Työntekijän henkilökohtaisen palkanosan on oltava neljän palvelusvuoden täytyttyessä vähintään kuusi prosenttia työntekijän tehtäväkohtaisesta palkasta ja seitsemän palvelusvuoden täytyttyessä vähintään 11 % työntekijän tehtäväkohtaisesta palkasta. Palvelusvuodet lasketaan samoilla säännöillä kuin aiemmassa työehtosopimuksessa. Jos työntekijän työtehtävä muuttuu pysyvästi, voidaan hänen mahdollista henkilökohtaista palkanosaa alentaa. Näin siksi, että ko. palkanosa on ansaittu hyvillä suorituksilla vanhassa eikä uudessa työtehtävässä. Vuosisidonnaisen takuupalkan taso täytyy kuitenkin toteutua. Poikkeustapauksessa henkilökohtaista palkanosaa voidaan alentaa jos työntekijän työsuoritus on heikentynyt ns. irtisanomisperustetta lievemmästä syystä. Työnantajalla tulee olla tähän asiallinen ja painava syy ja siinäkin tapauksessa vuosisidonnaisen takuun on toteuduttava. (Terveyspalvelualan työehtosopimus.)

## **Tulospalkkaus**

Terveyspalvelualan työehtosopimuksessa annetaan mahdollisuus maksaa työntekijöille tai työntekijäryhmälle tulospalkkaa tai bonusta työn tuloksellisuuden perusteella. Maksamisperusteista ja kohderyhmistä neuvotellaan paikallisesti. Lopullinen päättävältä tulospalkkauksen käyttöönotosta ja järjestelmän sisällöstä on yksinomaan työnantajalla. Haanojan palvelukeskuksessa ei ole käytössä tulospalkkausta. (Terveyspalvelualan työehtosopimus.)

## **Paikalliset erät**

Pitkän tähtäimen merkittävin elementti uudessa palkkausjärjestelmässä on paikallisesti jaettavat erät. Paikallinen jakaminen mahdollistaa työehtosopimukseen perustuvien palkankorotusten kohdistamisen työpaikan kannalta tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Nykyisellä sopimuskaudella on käytettävissä kaksi paikallista palkankorotuseriä, jotka ovat suuruudeltaan 0,6 % säännöllisen työajan palkoista. Porrastetulla palkkausjärjestelmän käyttöönotolla (voimaan 1.11.2008 ja 1.9.2009) halutaan antaa työnanta-

jille aikaa suunnitella paikallisten erien kohdistamista. (Terveyspalvelualan työehtosopimus.)

Marraskuussa 2008 jaettiin Haanojan palvelukeskuksessa ensimmäinen paikallinen korotuserä, joka oli suuruudeltaan 0,6 % syyskuun säännöllisen työajan palkoista. Työnantajaliitto suositteli ensimmäistä jakoa käytettäväksi tehtäväkohtaisiin erityistekijöihin, jos niitä sisältyy työpaikan työtehtäviin. Säilyttääkseen kannustavan vaikutuksen oli suositeltavaa kohdistaa korotukset kohtalaisen harvoille työntekijöille. Joh-tuen pienestä jakoprosentista, jaettava erä oli käytännössä muutamia satoja euroja. Työnantajaliiton listaamia esimerkkitehtäviä lisäpalkan maksamisen perusteiksi olivat mm. työn edellyttämä erityinen työkokemus, osittainen esimiesvastuu, erityinen ta-loudellinen vastuu, poikkeuksellisen vaativat työolosuhteet ja työn edellyttämät eri-tyistaidot (kielitaito). Haanojan palvelukeskuksen johtokunta oli päättänyt jakaa erän vaativuusryhmän tavanomaisen tehtäväsisällön ylittävistä työtehtävistä eli osittaisesta esimiesvastuusta.

Sopimuskauden toinen paikallinen erä jaettiin syyskuussa 2009 ja se laskettiin saman vuoden toukokuun säännöllisen työajan palkoista. Työnantajaliitto suositteli erää koh-distettavaksi henkilökohtaiseen palkanosaan. Korotuksen perusteena olisi hyvä työssä suoriutuminen, henkilökohtainen osaaminen tai muu henkilökohtainen ominaisuus. Työpaikoilla on vapaat kädet suunnitella henkilökohtaisen palkanosan perusteita ja kohdentamista. Työnantaja määrittelee maksuperusteet sen mukaan, mitkä työsuori-tukseen liittyvät asiat halutaan arvostaa lisäpalkan arvoisiksi. Ydinkysymys on se, mi-hin asioihin työntekijöiden halutaan panostavan ja mihin heitä halutaan palkkauksen keinoin kannustaa. Henkilökohtaisten työsuoritusten mittaaminen ja arvioiminen on haasteellinen tehtävä, jonka arvioinnin perusteiden ja mittareiden suunnitteluun halut-tiin työntekijät mukaan. Tärkeää on, että työsuoritusten arviointi tapahtuu mahdolli-simman hyvin ennalta ilmoitettujen perusteiden mukaisesti, jotta henkilökohtainen palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi. (Terveyspalvelualan työehtosopimus.)

Työehtosopimuksen esimerkkiluettelon mukaisia henkilökohtaisen palkanosan perus-teita olivat joustavuus, yhteistyökyky, kehittymiskyky, työn tuloksellisuus ja koulut-tautuneisuus. Haanojan palvelukeskuksen työntekijöiden äänestyksen perusteella suo-situimmat henkilökohtaiset ominaisuudet maksuperusteiksi olivat (lomake liite 2):

- joustavuus: valmius joustaviin työvuoroihin (15 ääntä)

- yhteistyökyky: hyvän ilmapiirin ylläpito, sosiaaliset taidot, palvelualttius (22 ääntä)
- kehittymiskyky: motivoituneisuus, innovatiivisuus, kehittämismyönteisyys (18 ääntä)
- työn tuloksellisuus: sitoutuneisuus, vastuullisuus, huolellisuus (21 ääntä)
- kouluttautuneisuus: monitaitoisuus (14 ääntä)

Kunkin työyksikön esimies arvioi omia alaisiaan ja ehdotti johtajalle henkilöä, joka parhaiten täyttää em. yhdessä sovitut ominaisuudet. Jakoperusteet käytiin läpi johtokunnassa ja merkittiin kokouspöytäkirjaan. Valittujen henkilöiden nimiä ja tarkkoja euromääriä ei jatkossakaan kerrota yleisesti, mutta maksun perusteet käydään läpi palkankorotuksen saajan kanssa. Palkansaajan on tärkeä ymmärtää mistä hänelle maksetaan. Tein tutkimukseni elokuun lopussa, joten johtuen ajankohdasta ei lomakkeen vastauksissa vielä näkynyt tuntemuksia syyskuun paikalliserän jaosta. Kyselyssäni olisin voinut kysyä tarkemmin mitä ajatuksia edellinen (marraskuu 2008) paikalliserän jako aiheutti. Osittainen esimiesvastuu on tosin yksiselitteisemmin ymmärrettävä maksun peruste kuin subjektiiviseen, henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuva arviointi.

### 7.2.3 Kustannusvaikutus

Vaativuusryhmiin jako tarkoitti palkankorotusta suurimmalle osalle (61 %) Haanojan palvelukeskuksen työntekijöistä. Henkilötasolla korotukset kohdistuivat eri tavoin eri tehtäviin ja painotus oli alalla vähemmän aikaa työskennelleissä. Uuden järjestelmän käyttöönotossa oli luvattu, ettei kenenkään kuukausipalkkaa saa laskea, joten käytännössä 15 palvelusvuotta saavuttaneiden palkka pysyi samana. Heidän vanha kiinteä kuukausipalkkansa mahdollisine kuukausikohtaisine lisineen ylitti uuden palkkausjärjestelmän tason. Erillisiä henkilökohtaisia tai tehtäväkohtaisia lisiä ei sen sijaan ollut velvollisuutta säilyttää erikseen uuden vaativuusryhmän palkan päälle, jos vaativuusryhmän vähimmäispalkka ylitti vanhan palkkatason.

Koska palkkausjärjestelmäuudistus merkitsi järjestelmän rakenteeseen varsin merkittäviä muutoksia, otettiin määräykset ja palkkojen käyttöönotto käyttöön portaittain. Palkankorotukset toteutettiin vaiheittain, ettei kustannusvaikutus olisi työnantajille kerralla liian suuri. Uuteen taulukkoon siirtymisen kustannusvaikutus oli Haanojan palvelukeskuksessa n. 1,7 %. Kustannusvaikutus oli työnantajaliiton etukäteen arvi-

oimaa keskiarvoluokkaa. Liiton toukokuussa 2008 tekemän työnantajakyselyn mukaan vaativuusryhmittelymuutoksen toteutunut kustannusvaikutus yrityksissä oli välillä 1,5 – 2,0 %. Palkankorotukset tulivat voimaan useammassa osassa tiettyjen euro-määrien ylittyessä. Jos työntekijän palkankorotus jäi alle 70 €, maksettiin korotus kerralla maaliskuussa 2008, 70 €a ylittävät osuudet kohti normipalkkaa maksettiin vuoden 2008 marraskuussa (+60 €) ja mahdollinen 130 €n ylittävä osuus kesäkuussa 2009. Työnantajilla oli toki mahdollisuus maksaa kaikki korotukset kerralla, mutta Haanojan palvelukeskus maksoi korotukset asteittain.

Uuden palkkausjärjestelmän siirtymäsäännöksissä oli työnantajia ajatellen ns. turvakirjaus, jos 1.3.2008 voimaan tulevat korotukset aiheuttaisivat yksittäisellä työpaikalla keskimääräisestä huomattavasti poikkeavan kustannusten nousun. Jos uuden järjestelmän käyttöönotto johtaisi yhteensä yli 3,4 %:n korotuksiin yrityksen työehtosopimuksen piiriin kuuluvien työntekijöiden palkoissa ja tästä aiheutuisi yritykselle tuntuvaa taloudellista haittaa, voisi em. prosenttiosuuden ylittävän osuuden palkankorotuksista maksaa viimeistään 31.1.2010 lukien. (Terveyspalvelualan työehtosopimus.)

Koska palvelusvuosiportaita karsittiin uudessa palkkausjärjestelmässä voimakkaasti, oli siirtymävaiheessa sovittu, että oikeus vanhoihin 10 ja 15 vuoden portaiden mukaisiin palkkoihin säilytettiin vanhoilla työntekijöillä, joilla ko. portaat täyttyisivät ennen marraskuuta 2008. Haanojan palvelukeskuksessa ko. oikeus koski kolmea työntekijää.

Sopimuskauden (1.10.2007 – 31.1.2010) kaikkia työntekijöitä koskevien palkankorotusten ajankohdat ja kustannusvaikutukset olivat:

1.10.2007 henkilökohtaisten ja taulukkopalkkojen korotus 3,4 %,

1.11.2008 henkilökohtaisten ja taulukkopalkkojen korotus 2,5 % ja

1.9.2009 henkilökohtaisten ja taulukkopalkkojen korotus 2,9 %.

Em. vuosikorotusten lisäksi maksetut paikalliset korotukset olivat Haanojan palvelukeskuksessa kokoluokkaa 250 – 300 €ja koskivat 3 – 6 henkilöä. Vaativuusryhmiin jaon kustannusvaikutus maaliskuussa 2008 oli noin 1,7 %. Kaiken kaikkiaan sopimuskausi on ollut työnantajalle kallis, mutta palkkausjärjestelmän nykyaikaistaminen oli välttämätön investointi tulevaisuutta ajatellen.

## 8 KYSELYTUTKIMUKSET JA HAASTATTELUT

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää Haanojan palvelukeskuksen työntekijöiden mielipiteitä uuden palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kyselytutkimuksen, koska havaintoaineistoa voi mitata numeerisesti. Kvantitatiivisen (määrällisen) tutkimuksen avulla selvitetään ihmisjoukon mielipiteitä paljastamatta yksittäisiä mielipiteitä. Kvantitatiivisen tutkimuksen edellytys on tutkittavan kohteen merkitysjärjestelmien ymmärtäminen ja systemaattinen mitattavuus. Tutkimuksessa kuvataan tutkittavan ilmiön rakennetta, löytyykö niistä systemaattisesti ilmenevää riippuvuutta ja minkälaisia muutoksia tutkittavassa ilmiössä tapahtuu. Tutkimusaineisto mahdollistaa ilmiön vertailun eri tilanteissa sekä erilaisten ryhmien kesken. Strukturoinnissa tutkittavat asiat vakioidaan lomakkeeseen kysymyksiksi samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Kyselylomaketta käytetään erityisesti, kun havaintoyksikkö on henkilö ja tutkitaan hyvin henkilökohtaisia asioita kuten terveyttä tai palkkaa. Aineiston keruu on kertaluonteista ja peruuttamattonta. Tutkijan tulee säilyttää objektiivisuus tutkimusprosessin aikana ja tulosten tulkinnassa. Tutkijan on tunnettava tutkimuksen kohteena oleva ilmiö hyvin voidakseen ymmärtää ja tulkita saamiaan tuloksia. (Vilkkä 2007, 14 – 16, 28.)

Hyvän kyselytutkimuksen edellytys on tarkka tutkimussuunnitelma, jotta tutkimuksessa kysytään oikeita asioita. Tutkijan tulee etukäteen perehtyä teoriakirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Kyselyyn vastaaminen tulee tehdä mahdollisimman helpoksi. Etukäteen pitää varmistaa, että vastaajilla on kiinnostus kyselyn aihepiiriä kohtaan. Saatekirjeen tulee olla kohtelias, kysymyslomakkeen selkeä ja vastausten palauttaminen tulee olla mahdollisimman helppoa. Vastaamisen houkuttimeksi voidaan luvata mahdollinen palkinto tai arvonta. (Vilkkä 2007, 63.)

Omassa tutkimuksessani olen perehtynyt palkitsemiseen ja sen toimivuuteen teoriassa, ja käytännön kokemus minulla on työni kautta niin palkkauksesta kuin uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotosta. Koska teen tutkimuksen työpaikalleni on minulla myös tarvittavaa näkökulmaa asioiden ymmärtämiselle ja saatujen tulosten tulkinnalle. Tutussa ympäristössä tehdyn tutkimuksen vaarana kyllä on, että en tutkijana ole tarpeeksi objektiivinen. Tutkijan roolissa pyrin olla vaikuttamatta tutkimukseni tuloksiin. Yritin katsoa tutkimusaihetta ja sen tuloksia ulkopuolisen näkökulmasta sekä laatia kysymykset ilman johdattelua.



Kyselytutkimukseni kohdistui Haanojan palvelukeskuksen kuukausipalkkaisiin työntekijöihin, joiden kohdalla uusi palkkausjärjestelmä on konkreettisemmin toteutunut. Haanojan palvelukeskuksen johtajaa ja esimiehiä haastattelin saadakseni palkkausjärjestelmästä laajemman näkökulman. Palvelukeskuksen työntekijöille suunnatun kyselytutkimukseni kysymykset olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen, joiden lisäksi kysyin muutaman avoimen kysymyksen. Päädyin tekemään kyselytutkimuksen, koska olen kiinnostunut enemmän yleisestä kokemuksesta järjestelmän kannustavuudesta kuin yksittäisistä mielipiteistä. Avoimissa kysymyksissä halusin jättää tilaa kommenteille ja kritiikille. Luotettavuuden ja ymmärrettävyyden lisäämiseksi johtaja ja yksi ulkopuolinen henkilö testasivat etukäteen lomakkeen. Kommenttien pohjalta muutin kysymyksiä hieman.

Tutkimuksessani käytin kokonaisotantaa, koska kohderyhmä oli pieni ja halusin mahdollisimman monta mielipidettä asiasta. Jaoin kyselylomakkeen viikolla 36 ja osallistujilla oli viikko vastausaikaa. Ohjeistin palauttamaan lomakkeen nimettömänä, suljetussa kirjekuoressa kyselyä varten tekemääni postilaatikkoon. Haanojan palvelukeskuksessa on kuukausipalkkaisia henkilöitä 24, josta rajasin kyselytutkimuksen ulkopuolelle johtajan ja itseni. Lisäksi yksi henkilö oli kesälomalla ko. ajankohtana, joten jaoin lomakkeita 21 kpl. Lomakkeen palautti 18 henkilöä, joten vastausprosentti oli 86. Lomakkeet olivat asiallisesti täytettyjä, joten hyväksyin ne kaikki tutkimukseen. Neljä henkilöä oli jättänyt vastaamatta avoimiin kysymyksiin. Joko he kokivat kysymykset liian vaikeiksi tai he eivät olleet huomanneet lomakkeen olevan kaksipuolinen. Korkea vastausprosentti lisäsi tutkimukseni luotettavuutta. Huomion arvoista oli, että vastauksissa oli suhteellisen vähän ”ei samaa, eikä eri mieltä” -vastauksia eli jokaisella on jokin mielipide palkkauksesta. Palkkaus on tutkimusaiheena otollinen, koska se koskettaa jokaista. Esimiehiä haastattelin viikolla 39, jotta he olivat ehtineet tehdä alaistensa arvioinnit henkilökohtaisen lisän jakoa varten.

Tutkimuksen monivalintakysymykset olivat viisiportainen Likert–asteikon mukaisia, jossa vastausvaihtoehtoina käytin (lomake liite 3):

1 = täysin eri mieltä

2 = osin eri mieltä

3 = ei samaa eikä eri mieltä

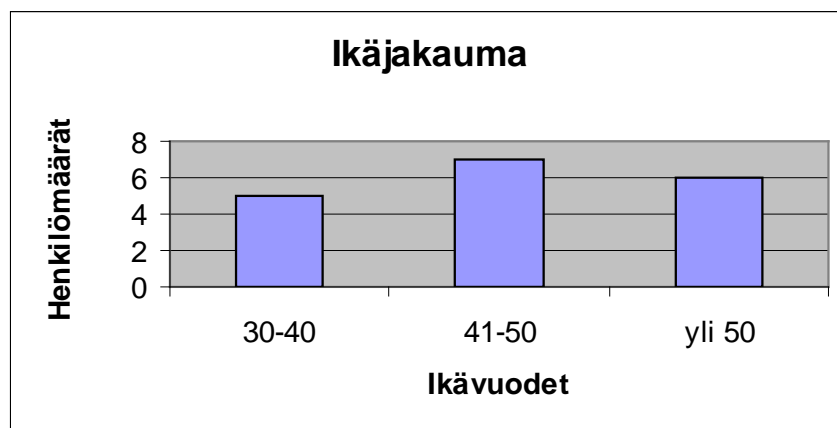
4 = osin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

Viisiportaisen Likert–asteikon vastausvaihtoehdot yhdistin kolmiportaisiksi siten, että 1 – 2 merkitsivät eri mieltä, 3 ei samaa, eikä eri mieltä ja 4 – 5 samaa mieltä. Päädyin kolmiportaiseen asteikkoon tiivistääkseni tiedot helpommin analysoitavaan muotoon.

Tutkin koko otoksen tietoja prosenttiosuuksina ja myös iän ja työsuhteen keston vaikutuksina mielipiteisiin. Ikäryhmät oli jaettu lomakkeella kuuteen ryhmään: 30 - 35 v, 36 - 40 v, 41 - 45 v, 46 - 50 v, 51 - 55 v ja yli 56-vuotiaat. Analysointivaiheessa tajusin viiden vuoden tarkkuuden ikäjakaumassa olevan turhan tarkka ja supistin ryhmät kolmeen kuva 3:n näyttämään luokkaan:

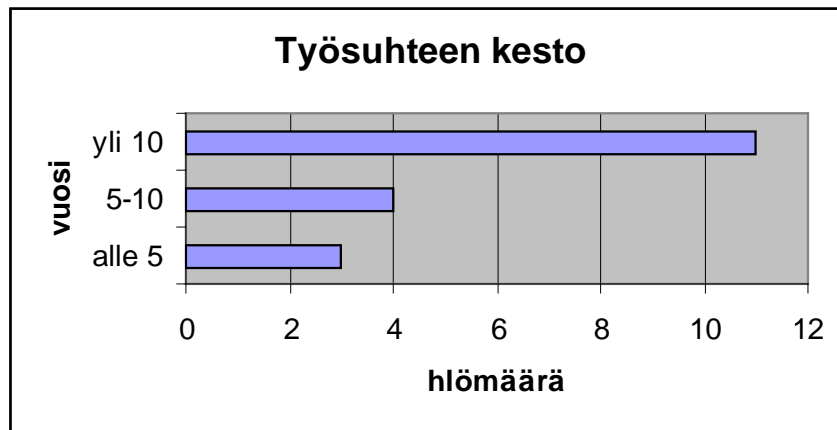
30 – 40-vuotiaat	5 henkilöä
41 – 50-vuotiaat	7 henkilöä
yli 51-vuotiaat	6 henkilöä.



Kuva 3. Vastanneiden ikäjakauma (n = 18)

Työsuhteen kestot oli jaettu kyselylomakkeella kolmeen ryhmään ja ne jakautuivat kuvan 4 osoittamalla tavalla seuraavasti:

alle 5 vuotta	3 henkilöä
5 – 10 vuotta	4 henkilöä
yli 10 vuotta	11 henkilöä



Kuva 4. Vastanneiden työsuhteen kesto vuosissa (n = 18)

län ja työsuhteen keston vaikutusta mielipiteisiin tutkin ristiintaulukoimalla. .

## 8.1 Henkilökunnan kyselytutkimus

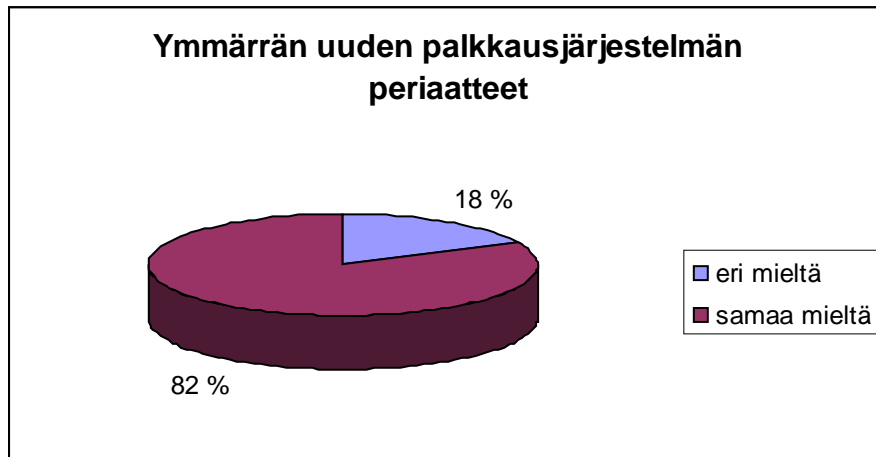
Monivalintakysymykset olin jakanut neljään eri aihepiiriin, jotka olivat:

1. järjestelmän käyttöönotto ja ymmärtäminen (kysymykset a, b, k ja m)
2. järjestelmän ja palkan oikeudenmukaisuus (kysymykset c, d, g, h ja l)
3. kannustavuus (kysymykset i ja n)
4. ilmapiiri ja palaute (kysymykset e, f, j ja o).

Kyselylomakkeessa kysymykset olivat tarkoituksella aihepiireittäin sekaisin.

### Järjestelmän käyttöönotto ja ymmärtäminen

Kyselyyn vastanneista suurin osa (82 %) ymmärsi uuden palkkausjärjestelmän toimintaperiaatteet hyvin, kun 18 %:lle ei ollut vielä muodostunut mielipidettä asiasta (kuva 5). Järjestelmän ymmärtämistä tukee se, että tarkistuskysymykseeni ”nykyinen palkkani koostuu tehtävä- ja henkilökohtaisesta palkanosasta” vastasi oikein 71 % eli vastaajat olivat ymmärtäneet palkkansa koostuvat kahdesta eri osasta. Kysymykseen oli jättänyt vastaamatta yksi henkilö.

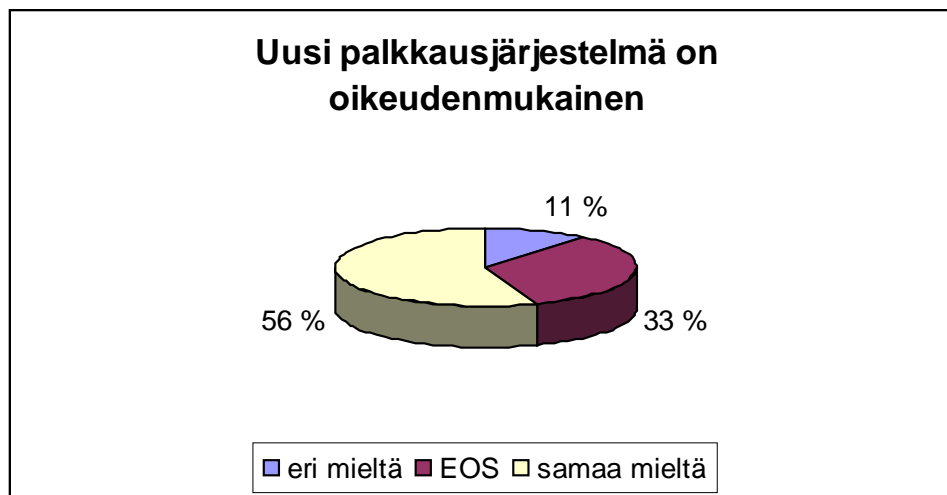


Kuva 5. Uuden palkkausjärjestelmän ymmärtämisen mielipidejakauma (n = 18)

Yli puolet (61 %) koki tehtäväkuvauslomakkeen täytön vaativaksi siirryttäessä uuteen palkkausjärjestelmään. Iästä tai työsuhteen kestosta riippumatta kaikki vastaajat sa-  
noivat ymmärtävänsä uuden palkkausjärjestelmän periaatteet täysin tai ainakin osit-  
tain. Ikäryhmien nuorimmille (30 - 40-vuotiaat) tehtäväkuvauslomakkeen täyttö oli  
kaikkein helpointa.

### Järjestelmän ja palkan oikeudenmukaisuus

Enemmistö (56 %) piti uutta palkkausjärjestelmää oikeudenmukaisena. Epäoikeuden-  
mukaisena sitä piti vain kaksi vastaajaa ja selkeää mielipidettä ei ollut 33 %:lla vastaa-  
jista (kuva 6). Reilu enemmistö (83 %) piti oikeana sitä, että palkka perustuu tehtävän  
sisältöön ja siinä suoriutumiseen eikä pelkkiin työvuosiin. Kaksi vastaajaa oli asiasta  
päinvastaista mieltä. Miltei kaikki (94 %) kokivat olevansa oikeassa vaativuusryhmäs-  
sä, mutta palkan suuruus työn vaativuuteen nähden tyydytti vain puolia vastaajista, 28  
% ei ollut samaa, eikä eri mieltä ja 22 %:n mielestä palkka on nykyisellään liian mata-  
la. Oikeudenmukaisen toimintatavan voidaan katsoa toteutuneen vaativuusryhmiin ja-  
ossa, koska lähes kaikki vastaajat katsoivat olevansa oikeassa ryhmässä. Palkan ”oi-  
kea” määrä on suhteellinen käsite, sillä kaikkihan me toivomme parempaa palkkaa.



Kuva 6. Vastanneiden mielipidejakauma uuden palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta (n = 18)

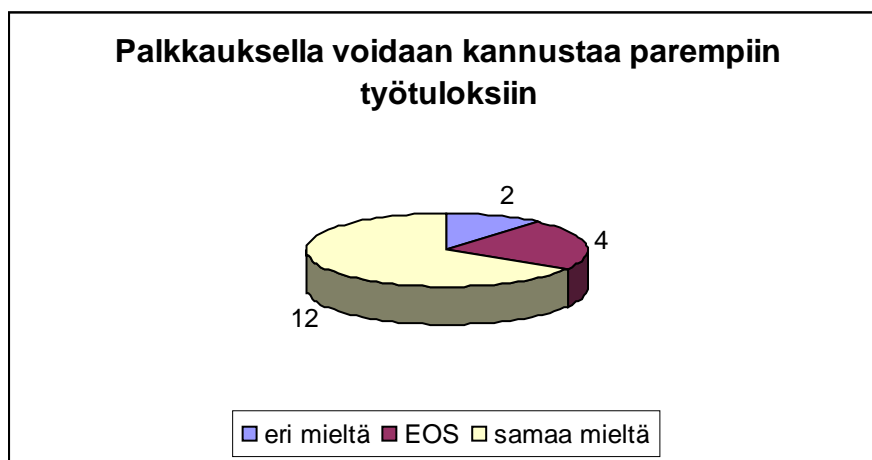
Enemmistö piti siis uutta järjestelmää oikeudenmukaisena, mutta eniten sitä epäilivät 5 – 10 vuotta talossa olleet (Taulukko 1). Oikeudenmukaisimpana sen kokivat lyhyimmän aikaa talossa olleet, jotka myös eniten kannattavat väitettä ”on oikein, että palkka perustuu tehtävän sisältöön ja siinä suoriutumiseen”. Suureen yksimielisyyteen oikeassa vaativuusryhmässä olemisesta eivät vaikuttaneet ikä eivätkä työvuosien määrä. Yli 10 vuotta talossa olleet olivat tyytyväisimpiä palkkansa suuruuteen, kun 5 -10 vuoden työsuhteen jälkeen oltiin tyytymättömiä.

Taulukko 1. Työvuosien vaikutus palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuuden kokemiseen

			Uuden palkkausjärj. oikeudenmukaisuus			Yhteensä
			Eri mieltä	Ei eri, eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	
Työvuodet	Alle 5 vuotta	Lukumäärä	0	0	3	3
		%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
	5 - 10 vuotta	Lukumäärä	2	2	0	4
		%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	Yli 10 vuotta	Lukumäärä	0	4	7	11
		%	,0%	36,4%	63,6%	100,0%
Yhteensä		Lukumäärä	2	6	10	18
		%	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%

## Kannustavuus

Yli puolet vastaajista (67 %) uskoivat, että palkkauksella voidaan kannustaa työntekijöitä parempiin työtuloksiin. Noin viidenneksellä ei ollut selkeää kantaa kannustavuuteen ja kahden henkilön mielestä palkkauksella ei ole kannustavaa vaikutusta (kuva 7). Väite ”uusi palkkausjärjestelmä on kannustavampi kuin vanha” jakoi mielipiteet tasan kantaa ottamattomiin ja väitteen kanssa samaa mieltä oleviin (39 %). Vanhan järjestelmän kannattajia oli 22 % vastaajista. Palkkaus tunnustetaan siis yhdeksi tavaksi kannustaa parempiin työsuorituksiin, mutta vielä ei osata sanoa onnistuuko, tämä uusi järjestelmä siinä tavoitteessa.



Kuva 7. Vastanneiden mielipiteet henkilömäärinä palkkauksen kannustavuudesta parempiin työtuloksiin (n = 18)

Nuorimmat työntekijät (30 – 40 v) uskoivat eniten, että palkkauksella voidaan vaikuttaa parempiin työtuloksiin. Skeptisimmin kannustuksen vaikutukseen suhtautuivat 5 – 10 vuotta talossa olleet. Uuden palkkausjärjestelmän kannustavuuteen ei vielä osata ottaa kantaa, mutta epäilevimpiä sen suhteen näyttävät olevan 5 – 10 vuotta talossa olleet.

## Ilmapiiiri ja palaute

Merkillepantavaa on, että kaikki (100 %) vastaajat sanoivat pitävänsä työstään. 61 % kokee saavansa palautetta työstään, mutta liian suuri joukko (33 %) ei saa tarpeeksi palautetta. Tosin en ollut tarkemmin eritellyt kysymyksessä keneltä palautetta saa: esimieheltä, työkavereilta, asukkaalta, asiakkailta vai omaisilta. Väitteeseen ”vaativuusryhmiin jako paransi työpaikan ilmapiiiriä” suurin osa (69 %) ei osaa ottaa kantaa.

Kaksi henkilöä oli jättänyt vastaamatta ko. kohtaan. Hyvin yksimielisiä (67 %) ollaan siitä, että henkilökohtaiset palkanlisät lisääisivät työntekijöiden keskinäistä kateutta, ja ilmeisesti sen välttämiseksi suurin osa työntekijöistä (14 henkilöä) haluaisikin jakaa paikallisten erien korotukset tasajakona kaikkien työntekijöiden kesken. Neljä vastaajista ei kannata tasajakoa (kuva 8).



Kuva 8. Vastanneiden mielipiteet paikallisten erien jakomenetelmästä (n = 18)

Omasta työstään pitävät yleisesti kaikki vastaajat, iästä tai työvuosista riippumatta. 18 vastaajasta 14 henkilöä vastasi kysymykseen ”pidän työstäni” täysin samaa mieltä ja neljä osin samaa mieltä. Vähiten palautetta työstään kokevat saavansa yli 51-vuotiaat, jotka ovat olleet talossa 5 – 10 vuotta. Iästä tai työvuosista riippumatta ei yleisesti ottaen ottaa kantaa vaativuusryhmiin jaon vaikutuksesta työpaikan ilmapiiriin. Yleensä ottaen kaikki ovat sitä mieltä, että henkilökohtaiset palkanlisät lisääisivät keskinäistä kateutta ja että korotukset pitäisi jakaa tasan kaikkien kesken. Koko joukosta vain kaksi henkilöä on sen kannalla, että em. jako ei lisäisi kateutta ja neljä henkilöä vastustaa tasajakoa. Vastausten perusteella Haanojan palvelukeskuksen työntekijät muodostavat varsin solidaarisen yhteisön, joka tuntuu kaihtavan konflikteja ja kannattaa palkkatas-arvoa.

Viimeisenä kokoavana väitteenä oli ”vaihtaisin takaisin vanhaan palkkaluokkajärjestelmään”. Väite jakoi vastaajat tasan niihin, jotka eivät olleet samaa eikä eri mieltä ja niihin, jotka eivät palaisi takaisin vanhaan järjestelmään (39 %). Neljä vastaajaa vaihtaisi takaisin edelliseen palkkausjärjestelmään. Tyytyväisimpiä uuteen palkkausjärjestelmään olivat nuorin ikäryhmä ja lyhyimmän aikaa talossa työskennelleet. Niillä, joilla on lyhyin työkokemus palvelukeskuksessa, ei toki ole samaa kokemusta edellisestä

palkkausjärjestelmästä kuin konkareilla ja järjestelmän muutosvaiheessa suurin osa palkankorotuksista kohdistui palvelusvuosihaitarin alkupäässä oleviin. Uusimmat työntekijät huomaavat erilaisia asioita työyhteisöstä ja heillä on vielä muistissa kokeemukset edellisestä työpaikasta. Pitkään talossa olleet urautuvat helposti ja sokeutuvat työyhteisönsä niin hyvin kuin parannustakin kaipaaville asioille. Taulukko 2 visualisoi ikävuosien vaikutusta haluun vaihtaa takaisin edelliseen palkkajärjestelmään. Mitä nuorempi henkilö on kyseessä, sitä tyytyväisempi hän on uuteen palkkausjärjestelmään.

Taulukko 2. Iän vaikutus halukkuuteen vaihtaa takaisin vanhaan palkkaluokkajärjestelmään

			Vaihtaisin takaisin vanhaan palkkaluokkajärjestelmään			Yhteensä
			Eri mieltä	Ei eri, eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	
Ikä	30 – 40-vuotiaat	Lukumäärä	3	1	1	5
		%	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	41 – 50-vuotiaat	Lukumäärä	2	3	2	7
		%	28,6%	42,9%	28,6%	100,0%
	yli 51-vuotiaat	Lukumäärä	2	3	1	6
		%	33,3%	50,0%	16,7%	100,0%
Yhteensä		Lukumäärä	7	7	4	18
		%	38,9%	38,9%	22,2%	100,0%

### Avoimet kysymykset

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyin palvelusvuosiluokkien määrän vähentämisen herättämiä ajatuksia ja yritin kartoittaa, ovatko vastaajat ymmärtäneet uudistuksen tarkoituksen. Kysymykseen oli vastannut 11 henkilöä 18:sta. Suurin osa vastaajista koki ikälisäportaiden vähentämisen epäoikeudenmukaiseksi pitkään alalla olleita kohtaan ja osa pohtikin miten uskollisia työntekijöitä jatkossa kannustetaan. Pitkään talossa olleille ehdotettiin kolmatta takuukorotusta 15. palvelusvuoden täytyessä. Kielteisimmän mielipiteen esittäjä koki epäoikeudenmukaiseksi sen, että lyhyemmällä työkokemuksella voi saada parempaa palkkaa kuin pidemmällä. Yksi vastaajista mainitsi uuden paikallisen erän jakamisen kannustavaksi.



Vaikkei ikälisä uudistus tyydyttänytäkään kaikkia vastaajia, niin uuden järjestelmän pyrkimys oli kuitenkin ymmärretty hyvin. Tarkoitushan on yksinkertaistaa palkkausjärjestelmää, maksaa työn vaativuudesta eikä pelkistä työvuosista, saada hoitoalalle uusia työntekijöitä houkuttelevamman palkkauksen avulla sekä innostaa työntekijöitä kehittämään ja kouluttamaan itseään.

Seuraavassa kysymyksessä pyysin vastaajia listaamaan tekijöitä, jotka kannustavat heitä parempiin työtuloksiin ja/tai viihtymään paremmin työssä. Kysymykseen vastasi 14 henkilöä 18:sta. Vastauksissa toistuivat lähes samat asiat. Merkillepantavaa oli, että jopa 12 vastaajaa 14:sta ilmoitti työssä viihtymisen johtuvan hyvästä työilmapiiristä. Puolet vastaajista mainitsi kannusteikseen palkkauksen ja asiakastyytyväisyyden. Useampi henkilö mainitsi tärkeäksi myös luottamuksen ja arvostuksen kokemukset, työn haasteellisuuden itsessään, joustavat työajat, mahdollisuuden vaikuttaa omaan työkuvaan ja hyvät työskentelypuitteet. Tämän avoimen kysymyksen vastaukset selittävät osaltaan ilmapiiriosion hyviä tuloksia.

Viimeisessä kysymyksessä pyysin vastaajia kertomaan omia odotuksia tai ajatuksia uudesta palkkausjärjestelmästä. Suurimmalla osalla ei ilmeisesti ollut asiasta sanottavaa, koska vain puolet oli vastannut kysymykseen. Moni koki uuden järjestelmän vielä sekavaksi. Useammalle heräsi epäilyksiä, miten henkilökohtaiset palkanosat käytännössä jaetaan, onko niitä itsellä ikinä mahdollisuutta saada ja toisaalta ovatko ne niin pieniä, että verottaja vie korotuksen tuoman hyödyn. Joku koki järjestelmän niin ulkoa ohjatuksi, ettei siihen ollut työntekijöillä mahdollisuutta vaikuttaa. Eräs vastaajista myönsi ensin vastustaneensa palkkausjärjestelmän vaihtoa (”turha vaihtaa hyvä toimiva käytäntö”), mutta todenneensa kuitenkin myöhemmin uuden järjestelmän oikeudenmukaisemmaksi. Yksi vastaajista koki tulleen väärin kohdelluksi palkkauksessa, mutta moni vastaaja oli myös tyytyväinen nykyiseen palkkausjärjestelmään.

Tiivistäen voi sanoa, että palvelukeskuksen työntekijät suhtautuvat uuteen palkkausjärjestelmään varovaisen toiveikkaaksi, vaikkei sen toteutus ole kaikilta osin miellyttänytäkään. Järjestelmän kannustavuudesta ei ole vielä kauheasti käytännön kokemuksia, mikä johtui kyselyni ajankohdasta. Henkilökohtaisia palkanlisä ei ole vielä kertaakaan jaettu nimenomaan henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta. Ollakseen kannustava/toimiva palkkausjärjestelmä tulee henkilöstön ymmärtää, miten järjestelmä toimii, järjestelmän tulee olla läpinäkyvä, työntekijöiden pitää saada osallistua pal-

kitsemiskriteerien valintaan ja kokea palkkaus oikeudenmukaiseksi. Suurin osa Haanojan palvelukeskuksen työntekijöistä ilmoittaa ymmärtävänsä palkkausjärjestelmän periaatteet, työntekijät ovat itse äänestäneet palkitsemiskriteerit ja ilmoittavat varovasti pitävänsä järjestelmää kannustavana, vaikka käytäntö vielä kangertelee.

Vuosittain Haanojan palvelukeskuksen henkilökunnalle tehdään tyytyväisyyskysely (2008). Kyselyssä on 23 erilaista työhön liittyvää väitettä, joista valitaan vaihtoehto asteikolla 1 – 4 (1 = erimieltä ja 4 = samaa mieltä). Mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat työhönsä, työnantajaansa ja johdon toimintaan, sitä korkeampia tulosten keskiarvot ovat. Vuoden 2008 kyselyyn vastasi 24 henkilöä (vastausprosentti 80) ja sen keskiarvoksi tuli 3,5. Parhaimmat keskiarvot kyselyssä saivat mm. voimakas yhteishenki, selkeät toimenkuvat, hyvistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen, hyvät työskentelypuitteet, sopiva työnjako, oikeudenmukainen kohtelu, itsensä ajan tasalla pitäminen, työn hallinta ja siitä pitäminen.

## 8.2 Työnantajan haastattelu

Haanojan palvelukeskuksen johtaja Ritva Rantala odottaa (haastattelu 17.7.2009) uuden palkkausjärjestelmän lisäävän laatua ja sitoutuneisuutta työpaikalle. Kahden henkilön ei tarvitse saada samasta työstä yhtä suurta palkkaa, vaan työnantajan tulee voida palkita työntekijä hyvästä työpanoksestaan myös rahallisesti. Paikalliserien jako antaa enemmän vaikutusmahdollisuuksia työpaikoille verrattuna vanhan työehtosopimuksen määräämiin vuosittaisiin tasokorotuksiin. Lisäksi vanha järjestelmä saattoi puuduttaa kokeneemman työntekijän, sillä saavutettuaan viimeisen kokemusvuosiportaan oli työntekijä ”uransa huipulla”.

Rantala koki työntekijöiden sijoittamisen uusiin vaativuusryhmiin olleen kohtalaisen helppoa liitolta tulleiden ohjeiden pohjalta. 68,4 % työnantajista koki samoin. Helpoksi vaativuusryhmiin sijoittamisen koki 23,5 % työnantajista ja vain 8,1 % koki tehtävän vaikeaksi. Työnantajaliiton pilottihankkeen tulosten pohjalta oli työnantajien työtä helpottamaan tehty taulukko, josta näkyi mihin vaativuusryhmiin entiset palkkaluokat sijoittuisivat. Liitto oli pyrkinyt myös esimerkinimikkeiden avulla helpottamaan vaativuusryhmiin sijoittelua ja saikin siitä työnantajilta kiitosta. (Liiton kysely 2008.)

Uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen aiheutti paljon lisätyötä nimenomaan johtajalle ja palkkahallintoa hoitavalle toimistosihteerille. Työnantajaliiton työnantaja-

kyselyn (2008) perusteella yli puolet työnantajista (54,7 %) kuvasivat järjestelmän käyttöönoton vaatimaa kokonaistyömäärää kohtalaiseksi. 40,9 %:n mielestä työmäärä oli suuri ja vain 4,4 % työnantajista piti työmäärää vähäisenä. Työnantajaliitto oli järjestänyt koulutusta aiheeseen liittyen ja ohjeisti työnantajia uudistusprosessin eri vaiheissa. Prosessi on ollut työläs, mutta mielenkiintoinen. Käyttöönoton suunnittelu ja toteutus ovat sujuneet Haanojan palvelukeskuksessa hyvin ilman suurempia erimielisyyksiä työntekijäpuolen kanssa. Uusiin vaativuusryhmiin siirtyminenhan merkitsi monelle työntekijälle palkankorotusta tai lupaus vanhan palkkatason säilymisestä.

Rantalan mielestä työpaikan tulevaisuus on turvattava myös jatkossa ja palkkojen kannustavuus tulee kohdentaa nuoriin, alalle tuleviin, joiden alkupalkat eivät aiemmin pystyneet kilpailemaan kunta-alan palkkojen kanssa. Palkkausuudistusta on yritetty terveyspalvelualalle aiemminkin, mutta se on kaatunut vastustukseen. Työnantajapuoli on kuitenkin säännöllisesti antanut liitolle kritiikkiä jäykästä ja raskaasta palkkausjärjestelmästä. Työn vaativuuteen perustuva palkkausjärjestelmä ja palkkaerien paikallinen jako ovat nykypäivää työmarkkinoilla.

### 8.3 Esimiesten haastattelut

Haanojan palvelukeskuksen eri yksiköiden esimiesten tuli elokuussa 2009 esittää omat suosituksensa henkilökohtaisen palkanosa saajasta talon johtajalle. Esimiehillä on merkittävä rooli uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotossa ja sen soveltamisessa. Haastattelin keittiön, asumispalvelun, tukipalvelun ja ryhmäkodin esimiehiä saadakseni heidän mielipiteensä niin arvioinnin tekemisestä kuin uudesta palkkausjärjestelmästäkin (liite 4). Yhteenvetona haastatteluista selvisi, että henkilökohtaisen lisän saajan valinta oli jokaiselle esimiehellä helppo tehtävä. Kaikki ilmoittivat valinnan olleen välillä 1 – 2 (asteikolla 1 = helppo ja 5 = vaikea). Henkilökohtaisen lisän saannin kriteerit oli sovittu henkilökunnan kanssa yhdessä ja niiden pohjalta esimiehet tekivät omat valintansa. Kaikki ilmoittivat arviointia varten saamiensa ohjeiden olleen riittäviä. Työntekijät, joita esimiehet olivat suositelleet, täyttivät pääosin kaikki sovitut kriteerit (joustavuus, yhteistyökyky, kehittymiskyky, työn tuloksellisuus ja kouluttautuneisuus).

Esimiehet arvostivat alaisissaan erityisesti monipuolisuutta, monitaitoisuutta, ”hyvän hoitajan” ominaisuuksia ja ystävällisyyttä niin asukkaita kuin työtovereita kohtaan. Vaikeimmaksi arvioinnissa he kokivat oikean tarkastelunäkökulman valinnan. Vaike-

aksi esimiehet kokivat myös valita henkilö useamman tasavertaisen ehdokkaan väliltä. Helpointa arvioinnin tekemisessä oli tunnistaa työntekijät, joihin valitut kriteerit sopivat. Lopuksi pyysin esimiehiä kommentoimaan uutta palkkausjärjestelmää. Palkitseva ja läpinäkyvä palkkaus sai heiltä kannatusta. ”Hyvä työntekijä on palkkansa ansainnut. Yhdessä sovitut palkitsemiskriteerit täyttäessään on henkilö palkkansa ansainnut.” Esimiehet ovat kuitenkin aistineet työyhteisössä palkkausuudistuksen, lähinnä henkilökohtaisten palkanlisien jaon, aiheuttavan vastustusta ja kritiikkiä on tullut uudistusprosessin tiedottamisesta. Esimiehet ja talon johto suhtautuvat palkkausuudistukseen myönteisemmin kuin työntekijät.

#### 8.4 Tulevaisuuden odotukset

Uudesta palkkausjärjestelmästä saadaan sitä enemmän hyötyä, mitä enemmän sen käyttöönottoon panostetaan. Eniten mahdollisuuksia antaa paikallisten palkankorotuserien käyttö, joihin työnantajaliitto lupaa panostaa tulevaisuudessa yhä enemmän. Meneillään olevan sopimuskauden paikalliserien suuruus on vain noin kymmenesosa terveystalouden palkankorotuspotista, mutta niiden suhteellisen osuuden luvataan kasvavan jatkossa.

Uuden järjestelmän käyttöönotto on vaatinut työtä ja työaikaa niin työnantajan edustajilta kuin jossain määrin työntekijöiltäkin. Vaarana on, että uuden järjestelmän välittömästi koetut hyödyt peittyvät muutosprosessin vaatiman työn alle. Näin suuri muutos työehtosopimuksen rakenteissa on pitkän aikavälin investointi, jonka hyödyt konkretisoituvat vasta useamman vuoden aikajänteellä. Tosin alkupalkkatasojen korotukset tuovat välittömiäkin hyötyjä yksityissektorin työvoimakilpailukyvyille. Uuden palkkausjärjestelmän rakennemuutosten tulisi turvata työvoiman saatavuus yksityissektorille. Vanha palkkausjärjestelmä ei olisi pystynyt jatkossa kilpailemaan julkisen sektorin palkkatasojen kanssa. (Yksityisen terveystalouden työehtosopimus.)

## 9 YHTEENVETO

### 9.1 Aihe

Opinnäytetyöni aiheen valintaan vaikutti yksityisen terveystalouden palkkausuudistus, joka alkoi keväällä 2008. Työpaikallani tapahtunut palkkausuudistus on ollut monta työvaihetta sisältävä muutosprosessi, jossa olen ollut tiiviisti mukana. Tämän

tutkimuksen kautta syvensin tietämystäni Suomen palkkaus uudistuksesta, kokonaispalkitsemisesta ja erityisesti työn vaativuuteen perustuvasta palkkausjärjestelmästä. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kuvata Haanojan palvelukeskuksen uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoa ja toimivuutta työntekijöiden ja työnantajan näkökulmasta.

Aloin kerätä aineistoa opinnäytetyötäni varten kesällä 2009. Palkitsemisesta löytyi paljon mielenkiintoista kirjallisuutta ja ajankohtaisia tutkimuksia. Runsaan lähdemateriaalin työstämiselle olisi pitänyt jättää enemmän aikaa. Innoittava ja käytännönläheinen tutkimusaihe edesauttoi voittamaan opiskelun loppusuoran motivaatio-ongelmat.

Työni aihe oli ensin työn vaativuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän *kannustavuus*, mutta tekoprosessin aikana vaihdoin aiheen palkkausjärjestelmän *toimivuuden* tarkasteluun. Järjestelmän kannustavuuden toteamiseksi tutkimukseeni olisi pitänyt ehtiä henkilökunnan kokemuksia syyskuussa maksettujen henkilökohtaisten palkkaerien jaosta, joka oli ensimmäinen ns. paikallisesti sovittu kannustava palkanerä. Henkilökuntakyselyn jouduin kuitenkin teettämään jo elokuussa, jotta ehtisin ajoissa työstää ja analysoida aineistoa.

Työntekijöiden mielipidetutkimuksen kysymykset jouduin laatimaan ennen laajempaa paneutumista palkitsemisen teoriaan. Kysymysten asettelussa olisin voinut selvittää enemmän työntekijöiden kokemuksia toimivasta palkitsemisesta. Työni näkökulma ja painotus muuttuivat myös tekemisen aikana. Aluksi työni painopiste oli pelkässä palkitsemisessa, mutta syveni ohjaajani neuvojen perusteella laajemmin henkilöstö- ja taloushallinnon näkökulmaan. Työni painottui enemmän henkilöstö- kuin taloushallintoon johtuen lähdeaineistosta ja omasta painotuksesta. Koin hankalaksi ja siten myös työni heikkoudeksi konkretisoida palkkaus uudistuksen taloudelliset vaikutukset.

## 9.2 Tulosten luotettavuus

Opinnäytetyöni määrällisen tulosten luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Hanna Vilkan (2007, 149 – 150) mukaan tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, riippumatta tutkijasta. Ennen tutkimuksen tekemistä tulee miettiä, edustaako perusjoukko onnistuneesti otosta, mikä on vastausprosentti, mittaako mittari tutkittavia asioita kattavasti ja miten huolellisesti havaintoyksikön kaikki muuttujia koskevat tiedot on syötetty havaintomatriisiin. Kyselylomakkeeni kysymykset oli strukturoituja,

joten ne kysyttiin kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Tutkimukseni otantamenetelmänä käytin kokonaisotantaa eli koko perusjoukko (kuukausipalkkaiset työntekijät) oli mukana tutkimuksessa. Kyselylomakkeen korkea vastausprosentti (86 %) lisäsi tutkimuksen reliabiliteettia merkittävästi. Lomakkeiden vastaukset olin koodannut etukäteen, joten ne oli helposti syötetty Exceliin tekemääni havaintomatriisiin. Ulkopuolinen henkilö tarkasti, että olin syöttänyt tiedot oikein. Eri muuttujien vaikutusta toisiinsa tutkin ristiintaulukoimalla SPSS-ohjelmalla. Kyseenalaisin kohta tutkimukseni reliabiliteetissa on se selvittävätkö laatimani kysymykset tutkimusongelmaa kattavasti.

Määrällisen tutkimuksen validiteetti mittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Miten onnistuneesti olen osannut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuudet lomakkeelle? Validius on hyvä, jos en esim. ole harhaantunut käsitteissä ja tutkimukseni ei sisällä systemaattisia virheitä. Validiuteen liittyy myös valitun asteikon toimivuus ja epätarkkuuksien vähäisyys. (Vilka 2007, 150.) Koen onnistuneeni omassa tutkimuksessani aika hyvin mittaamaan asioita, joita minun oli tarkoituskin tutkia. Monivalintakysymysten asteikon valinnassa mietin etukäteen ”ei samaa eikä eri mieltä” -vaihtoehdon laittamista, mutta päätin antaa sen olla, koska kaikille ei ole välttämättä vielä muodostunut mielipidettä uudesta palkkausjärjestelmästä näin käyttöönoton alkuvaiheessa. Taustakysymyksiin olin laatinut turhan monta ikäluokkaa, jotka yhdistinkin tulosten analysointivaiheessa viidestä kolmeen.

Tutkimusprosessin tavoite on mahdollisimman objektiivinen tutkimus eli puolueeton tutkimusprosessi ja puolueettomat tutkimustulokset. Näiden toteutumista edesauttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde prosessin aikana sekä tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyn vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. (Vilka 2007, 16.) Objektiivisuutta ei ole kovin helppo toteuttaa, kun tekee tutkimuksen omalle työpaikalleen. Itse palkanlaskijan roolissa saatoinkin liikaa vaikuttaa kyselyn vastauksiin, kun pidin työkavereille kertaustuokioita uuden palkkausjärjestelmän periaatteista. Lisäksi pienessä työyhteisössä pelko siitä, että vastaus on yhdistettävissä henkilöön, voi vaikuttaa vastauksiin. Henkilö saattaa vastauksissaan kaunistella mielipidettään tai vastata olettamansa yleisen mielipiteen mukaisesti. Kyselylomakkeet pyysin palauttamaan nimettömänä ja suljetussa kirjekuoressa postilaatikkoon, joka sijaitsi huoneessa, johon minulla ei ollut näköyhteyttä. Tosin tämä tuntui liioitetulta toimenpiteeltä, sillä moni täytti lomaketta avoimesti ja monen mielipiteet tulivat selville jo kahvipöytäkeskuste-

luissa. Jakaessani kyselylomakkeet olin painottanut, että käsittelisin lomakkeet luotamuksellisesti ja ettei tutkimustuloksista paljastuisi kehenkään yhdistettäviä mielipiteitä.

### 9.3 Uuden palkkausjärjestelmän toimivuuden arviointi

Palkitseminen on toimivaa, jos sekä johto että työntekijät ovat tyytyväisiä palkitsemisen tapaan ja palkitsemisella on toivottuja vaikutuksia (Linkola 2007, 132). Pyrin tutkimuksessani kartoittamaan mielipiteitä ja kokemuksia mm. palkkausjärjestelmän käyttöönotosta. Työntekijöille konkreettisin merkki käyttöönotosta oli tehtävänkuvauslomakkeen täyttäminen. Kyselytutkimuksen perusteella enemmistö koki oman tehtävänkuvauksen kirjaamisen vaativaksi tehtäväksi. Uuteen palkkausjärjestelmään siirtyminen on vaatinut talon johtajalta paljon aikaa ja uuden asian opiskelua. Koulutusta ja tukea palkkahallinnon muutoksen opetteluun talon johto on saanut työnantajaliitosta. Vaivannäkö on kuitenkin koettu kannattavaksi sijoitukseksi ammattitaitoisen työvoiman saamisen takaamiseksi myös tulevaisuudessa.

Kyselytutkimuksen perusteella henkilöstö on hyvin ymmärtänyt uuden palkkausjärjestelmän periaatteet. Tämän aihepiirin vastaukset hämmästyttivät minua, koska olen käytännössä huomannut palkkauksen olevan monille epäselvää ja moni suhtautuu siihen välinpitämättömästi tarkistamatta edes palkkalaskelmiaan.

Haanojan palvelukeskuksen työntekijöiden oikeudenmukaisuuden kokemusta vahvistaa se, että kaikki pääsivät vaikuttamaan henkilökohtaisen palkanlisän jakamisen perusteisiin. Oikeudenmukainen jakotapa edellyttää oikeudenmukaisia menettelytapoja. Esimiehet sanoivatkin henkilökohtaisen palkanlisien saajien valinnan olleen helppoa, kun perusteet oli sovittu yhdessä. Oikeudenmukaista ja motivoivaa on myös se, että kaikilla on tiedossa, mitä tai miten tekemällä voi tavoitella palkkioita. Henkilöstön palkkatyytyväisyyttä, palkitsemisjärjestelmään sitoutumista ja asian omaksumista lisää, kun heillä on mahdollisuus osallistua palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun ja päätöksentekoon (Rantamäki ym. 2006, 27 - 29).

Tutkimukseni ja aiemmat työtyytyväisyyskyselyt vahvistavat Haanojan palvelukeskuksessa olevan hyvä työilmapiiri, joka on varmasti osaltaan vaikuttanut palkkausudistuksen käyttöönoton onnistumiseen. Peilaten eri alojen ja saman alan eri työnanta-

jien kokemuksiin, Haanojalla on välttytty suurilta erimielisyyksiltä työnantaja ja työntekijäosapuolten kesken.

Tutkimuksen perusteella enemmistö pitää uutta palkkausta oikeudenmukaisena ja kokee oikeaksi sen, että palkka perustuu tehtävän sisältöön ja siinä suoriutumiseen eikä pelkkiin työvuosiin. Työntekijäkysely nosti esiin tyytymättömyyden palvelusvuosiportaiden karsimisesta ja useampia mietitytti, miten uskollisia työntekijöitä jatkossa palkitaan. Erään vastaajan ehdotus kolmannen vuositakuuportaan lisäämisestä 15 palvelusvuoden jälkeen oli mielestäni hyvä. Sellaisessa työyhteisössä, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä, voisi ajatellakin kolmatta takuukorotusporrasta. Toki paikallisesti sovittavilla henkilökohtaisilla palkanlisillä voidaan aina palkita näitä hyviä, uskollisia työntekijöitä.

Elokuun kysely antoi kuitenkin viitteitä siitä, että henkilökohtaisten palkanlisien jako voisi vaikuttaa työilmapiiriin ja lisätä työntekijöiden keskinäistä kateutta. Vaikka enemmistö työntekijöistä pitääkin palkkausta keinona kannustaa parempiin työtuloksiin, niin silti suurin osa oli palkankorotusten tasajaon kannalla. Mieliapiteet ovat keskenään ristiriidassa, sillä tasajako tarkoittaisi käytännössä niin pieniä henkilökohtaisia palkankorotuksia, ettei kannustavuudesta voida enää puhua.

Työnantajan näkökulmasta palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla ohjataan työntekijöitä kohti haluttuja tavoitteita. Palkitsemisen tulee olla sopusoinnussa organisaation strategian ja tavoitteiden kanssa. Haanojan palvelukeskuksen strategiassa korostetaan mm. asiakaslähtöistä ja laadukasta palvelua sekä ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyyden, saatavuuden ja työssä jaksamisen tukemista (Rantala 2009, 4). Henkilökohtaisten lisien jakoperusteiksi valitut kriteerit tukevat juuri näitä strategian painopisteitä.

Mielestäni saavutin omat tavoitteeni palkkaus uudistuksen kokemusten keräämisestä. Palkkauksen toimivuuden mittaaminen jäi pienemmälle huomiolle. Jos ajattelen työtä henkilökohtaisena muutos- ja itseoppimisprosessina, tulokset muuttivat ja laajensivat omaa ajattelua palkitsemisesta. Henkilöstön mieliapiteet muistuttivat siitä, miten tärkeää tiedottaminen on, varsinkin suurten järjestelmämuutosten yhteydessä. Tiedotus muutoksen eri vaiheista ja uuden palkkausjärjestelmän perusteista ovat tärkeitä muutoksen hyväksymisen kannalta.



#### 9.4 Kehitysideat

Minua on ilahduttanut tämän opinnäytetyön teossa se, että työpaikallani on herännyt kiinnostus palkkausta kohtaan. Kyselytutkimukseni aktivoi henkilöstön pohtimaan henkilökohtaista palkitsemista ja synnytti rakentavaa keskustelua aiheesta, jonka toivon edelleen jatkuvan. Työntekijöiden palkkatietämys on usein varsin heikkoa ja työpaikan aineettomia palkitsemismuotoja ei monesti edes mielletä rahanarvoisiksi eduiksi. Työntekijöiden keskimääräinen työskentelyaika Haanojan palvelukeskuksessa on 10 vuotta ja monia työnantajan tarjoamia etuja (työpaikkaruokailu henkilökunnalla, työnantajan tarjoamat kahvit, työvaatteet, vuosittaiset koulutukset, pikku joulut, retket, joustava työaika, kuntosali- ja saunavuorot) pidetään itsestään selvyyksinä.

Lähdeaineistona lukemistani henkilöstöhallinnon ja palkitsemisen kirjoista nousi esiin kehitysidea koota Haanojan palvelukeskuksen kokonaispalkitsemisen eri muodot yksiin kansiin. Haluaisin konkretisoida erityisesti, mitä aineettomien palkitsemistapojen palvelukeskuksessa on käytössä. Vanhustyön keskusliiton kehityshankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden työntekijöiden palkkatyytyväisyys parani, kun heille konkretisoitiin oman työpaikan palkitsemisen kokonaisuus (Hulkko ym. 2006). Hoitoalalla toimitaan tulevaisuudessa entistä niukemmilla taloudellisilla resursseilla, joten erilaisia palkitsemisen tapoja on syytäkin miettiä ja kehittää.

Toinen kehittämisidea olisi tuoda vuosittaisiin kehityskeskusteluihin enemmän näkökulmaa siitä, mitä asioita kukin työntekijä kokee motivoivaksi ja palkitsevaksi. Palkitsevuuden kokemuksen ovat yksilöllisiä ja niihin vaikuttavat myös henkilön ikä ja elämänvaihe. Yksi arvostaa mahdollisuutta yhdistää perhe ja työntekeä (osittainen hoitovapaa), toinen nauttii liukuvan työajan tarjoamasta työajan joustosta ja jollekin mahdollisuus suunnitella itse työpäivän kulku on palkitsevinta. Näitä yksilöllisiä palkitsemisen kokemuksia pystyisi työnantaja hyödyntämään palkitsemisstrategiaa laatiessaan.

Uuden palkitsemisjärjestelmän toimivuus terveystaloudella nähdään vasta tulevaisuudessa. Jatkotutkimusaiheena voisi tutkia uuden palkkausjärjestelmän vaikutuksia Haanojan palvelukeskuksessa muutaman vuoden kuluttua, kun on enemmän käytännön kokemuksia palkitsemisen toimivuudesta ja kannustavuudesta. Henkilökohtaisia kannustuseriä olisi ehditty jakaa useamman kerran ja olisi kertynyt tietoa uudenlaiseen palkitsemisajattelun vaikutuksista mm. työn tuottavuuteen, kannustavuuteen ja työil-

mapiiriin. Nyt voidaan vain arvella tämän hetken mielipiteiden ja onnistuneen käyttöönoton pohjalta, että ainakin Haanojan palvelukeskus näyttää olevan valmis uudelleenlaiseen palkitsemisajatteluun.

## LÄHTEET

- Daft, R. 2000. Management. Fifth edition. Fort Worth: The Dryden Press.
- Haanojan palvelukeskuksen työtyytyväisyyskysely 2008.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hakonen, N. 2005. Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, s. 303 - 316.
- Hirvonen, R. & Laakso, E. 2009. Seurakunnat lykkäävät palkkauudistuksen kakkosvaihetta. Kotimaa 17.9.2009.
- Hulkko, K., Sweins, C. & Hakonen, A. 2006. Opas palkitsemiseen. Palkitsemisesta vetoa vanhustyöhön. Helsinki: Vanhustyön keskusliitto.
- Huutonen, T. 2005. Uusi palkkausjärjestelmä suututtaa yliopistoissa. Saatavissa: <http://www.mtv3.fi/uutiset/arkisto.shtml/arkistot/kotimaa/2005/03/354668> [viitattu 26.9.2009].
- Jantunen, T. 2005. Palkkausjärjestelmien uudistus loppusuoralla. ”Uurastus maksaa itsensä takaisin”. Akavalainen 3/2005. Saatavissa: [http://www.akava.fi/files/242/Akavalainen\\_3\\_2005.pdf](http://www.akava.fi/files/242/Akavalainen_3_2005.pdf) [viitattu 27.9.2009].
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lahti, C. 2005. Sukupuolten välinen palkkauksen tasa-arvo. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, s. 108 - 131.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.

- Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Työpoliittinen tutkimus 330. Helsinki: Työministeriö.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- McKenna, E. & Beech, N. 2002. Human Resource Management. A Concise Analysis. Harlow: Pearson Education.
- Paunio, R-L. 2006. Oikeusasiamies ei näe, että yliopistojen uusi palkkausjärjestelmä uhkaisi tieteen vapautta ja yliopistojen itsehallintoa. Saatavissa: <http://www.oikeusasiamies.fi/Resource.phx/pubman/templates/2.htx?id=263> [viitattu 26.9.2009].
- Rantala, R. 2009. Haanojan palvelukeskuksen hallintopalveluiden laatukäsikirja.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY pro.
- Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika: Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. Kirkkonummi: JopiArvio Oy.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsinki: Edita.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, s. 132 - 148.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Terveyspalvelualan Liiton työnantajakyselyn tulokset 7/2008.

Terveyspalvelualan työehtosopimus 1.10.2007 – 31.01.2010.

Turkki, P. 2005. Tutkimus- ja kehityshenkilöstön tyytyväisyys palkitsemiseen ammattikorkeakoulussa. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Työn vaativuuden arvioinnin kehittäminen. 1994. Helsinki: Työmarkkinoiden keskusjärjestöjen työarviointityöryhmän loppuraportti.

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Metalliteollisuuden keskusliitto.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY, s. 282 - 297.

Terveyspalvelualan palkkausjärjestelmä

## **TEHTÄVÄNKUVAUSLOMAKE**

(lue koko lomake ennen sen täyttämistä)

Työnantaja (toimipiste) \_\_\_\_\_

Tehtävänimike \_\_\_\_\_

### **1. Tehtävän pääasialliset tehtäväkokonaisuudet**

- Olennaisimmat ja tärkeimmät tehtäväkokonaisuudet. Erilaisia työvaiheita ei tarvitse kuvata.

### **2. Muut tehtävän osa-alueet**

- Esimerkiksi sijaisuudet, työryhmät, projektit, muut lisätehtävät.

### **3. Tehtävään liittyvä osaaminen ja harkinta**

- Millaista koulutusta ja/tai työkokemusta tehtävässä vaaditaan?
- Mitä muita tietoja ja -taitoja tehtävä edellyttää?
- Minkälaisia harkinta- ja valintatilanteita työ sisältää?
- Ohjataanko työtä ennalta määritellyillä ohjeilla, menettelytavoilla tai vakiintuneilla malleilla? Minkälaisilla?

**4. Työn vaikutukset ja vastuu**

- Kuvaa tehtävään liittyvän päätöksenteon ja vastuun luonnetta ja laajuutta
- Miten laajalle tehtävän vaikutukset ulottuvat työyhteisössä tai sen ulkopuolella?
- Miten helposti tehtävän vaikutukset ovat muutettavissa?
- Millä tavoin tehtävä vaikuttaa muiden työskentelyyn ja työpaikan toiminnan tavoitteiden saavuttamiseen?

**5. Vuorovaikutus työssä**

- Minkälaista organisaation sisäisiin tai ulkopuolisiin tahoihin kohdistuvaa vuorovaikutusta työ sisältää ja mihin tahoihin vuorovaikutus kohdistuu?
- Mitkä ovat tehtävään sisältyvän vuorovaikutuksen tavoitteet (informaation jakaminen tai vastaanottaminen, motivointi, sitouttaminen ym.)?

**6. Muuta**

- Mitkä muut asiat mahdollisesti vaikuttavat tehtävän vaativuuteen?

Olemme käyneet läpi tehtävänkuvauksen

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Työntekijän allekirjoitus

Työnantajan allekirjoitus

**Palkan määräytymisen perusteet (vaativuusryhmä ja mahdollisten erityistekijöiden vaikutus palkkaan):**

Henkilökohtaisten työsuoritusten mittaaminen ja arvioiminen on haasteellinen tehtävä. Harvaa asiaa pystytään tarkasti mittaamaan eli yleensä kysymys on esimiehen tavalla tai toisella suorittamasta arviosta. Liiton jäsenkyselyssä ja työnantajien kanssa käydyissä keskusteluissa on tullut esiin seuraavia työpaikalla kaavailtuja henkilökohtaisen palkanosan perusteita.

**Antakaa ääniä tukkimiehen kirjapidolla, mistä teidän mielestä lisäpalkkaa voisi maksaa!**

#### Joustavuus

- **valmius joustaviin työvuoroihin**
- halu kiertää eri toimipisteissä

#### Yhteistyökyky

- **hyvän ilmapiirin ylläpito, sosiaaliset taidot, palvelualttius**
- osaamisen ja koulutuksen jakaminen muille
- työyhteisöpalautte

#### Kehittymiskyky

- **motivoituneisuus, innovatiivisuus, kehittämismyönteisyys**
- kehittämisideoiden esittäminen ideapankkiin

#### Työn tuloksellisuus

- ”ihan työn jäljen perusteella”
- **sitoutuneisuus, vastuullisuus, huolellisuus**
- työn sujuvuus, tehokkuus
- esimiesten sijaisuuksien menestyksellinen hoitaminen
- positiivinen asiakaspalautte
- oheistuotteiden myynti asiakaspalvelussa

#### Kouluttautuneisuus

- **monitaitoisuus**
- kielitutkinto, lisäkouluttaminen

Joku muu peruste, mikä:



**SAATE**

25.8.2009

**MIELIPIDEKYSELY KK-PALKKALAISILLE**

Haanojan palvelukeskus siirtyi maaliskuussa 2008 käyttämään työn vaativuuden arviointiin perustuvaa palkkausjärjestelmää. Tutkin opinnäytetyötäni varten henkilöstön mielipiteitä uudesta palkkausjärjestelmästä, sen kannustavuudesta ja siihen liittyvistä odotuksista.

Mielipiteesi on minulle tärkeä ja toivon sinun vastaavan kyselyyn noin viikossa, palauttamalla sen oheisessa kirjekuoressa päiväsalissa olevaan laatikkoon. Vastaukset käsittelen luottamuksellisesti. Ethän epäröi kysyä, jos jokin kohta kyselyssä on epäselvä!

Kiitos vastauksestasi!

Reija Ripatti  
tradenomi-opiskelija

**Kyselytutkimus Haanojan palvelukeskuksen uudesta työn vaativuuteen perustuvasta palkkausjärjestelmästä.**

1. Ikäsi

30-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-

2. Työsuhteesi kesto (vuotta)

alle 5	
5 - 10	
yli 10	

3. Seuraavaksi väitteitä työstäsi ja uudesta palkkausjärjestelmästä. Laita rasti vastausvaihtoehtoon, joka on lähinnä omaa mielipidettäsi.

- a) Ymmärrän uuden palkkausjärjestelmän periaatteet.
- b) Järjestelmään siirryttäessä tehtävänkuvauslomakkeen täyttäminen oli vaativaa.
- c) Olen mielestäni oikeassa vaativuusryhmässä.
- d) On oikein, että palkka perustuu tehtävän sisältöön ja siinä suoriutumiseen eikä pelkkiin työvuosiin.
- e) Vaativuusryhmiin jako paransi työpaikan ilmapiiriä.
- f) Saan palautetta työstäni.
- g) Uusi palkkausjärjestelmä on oikeudenmukainen.
- h) Palkkani on oikean suuruinen työn vaativuuteen nähden.
- i) Palkkauksella voidaan kannustaa parempiin työtuloksiin.
- j) Henkilökohtaiset palkanlisät lisäävät työntekijöiden keskinäistä kateutta.
- k) Nykyinen palkkani koostuu tehtävä- ja henkilökohtaisesta palkanosasta.
- l) Paikallisten erien korotukset tulisi jakaa tasan kaikkien työntekijöiden kesken.
- m) Vaihtaisin takaisin vanhaan palkkaluokkajärjestelmään.
- n) Uusi palkkausjärjestelmä on kannustavampi kuin vanha.
- o) Pidän työstäni.

Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä


4. Vanhassa palkkausjärjestelmässä oli viisi palvelusvuosisäluokkaa (2v, 4v, 7v, 10v ja 15v) ja uudessa kaksi (4v ja 7v). Mitä ajatuksia muuttunut jako sinussa herättää? Mikä siinä on pyrkimyksenä?

---



---



---



---



---

5. Mikä/mitkä tekijät kannustavat sinua parempiin työtuloksiin/ viihtymään paremmin työssäsi?

---



---



---



---



---

6. Mitä odotuksia / ajatuksia sinulla on uudesta palkkausjärjestelmästä?

---



---



---

## KYSELY

21.9.2009

### Kysely Haanojan palvelukeskuksen esimiehille

Terveyspalvelualan liiton uuden palkkausjärjestelmän toinen paikallinen erä kohdistettiin henkilökohtaiseen palkanosaan. Jaon perusteisiin olivat työntekijät saaneet vaikuttaa. Esimiesten tehtävä oli suositella johtajalle yhtä alaistaan kannustavan palkankorotuksen saajaksi hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa perusteilla.

1. Asteikolla 1 -5 kuinka helppoa oli valita työntekijä, jota suosittelit henkilökohtaisen palkanosan saajaksi? (1 = helppo, 5 = vaikea)
2. Saitko ohjeistusta arvioinnin suorittamiseen? Olisitko kaivannut lisäohjeita?
3. Miten päädyit suosittamaan juuri ko. henkilöä?
4. Mikä oli vaikeinta arvioinnissa?
5. Entä helpointa?
6. Kommentteja.