

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Riitta Kevari

PALKITSEMINEN VAASAN
KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMESSA

Johtaminen ja Organisaatiot
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2015

SISÄSLLYSLUETTELO	sivu
TIIVISTELMÄ	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet	12
1.2. Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa	13
1.3. Tutkimuksen rajaus ja käsitteiden määrittely	14
1.4. Tutkimuksen rakenne	15
2. PALKITSEMINEN	17
2.1. Palkitsemisen kokonaisuus	19
2.2. Strateginen palkitseminen	20
2.3. Palkitsemisjärjestelmä	22
3. PALKITSEMINEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	25
3.1. Palkitsemisen toimivuus ja merkitys	25
3.2. Palkitseminen yksilön näkökulmasta	26
3.3. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa	28
3.4. Palkitsemisen toimivuuden arviointi ja kehittäminen	30
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS	32
4.1. Yleistä	32
4.2. Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	32
4.3. Kohdeorganisaation esittely	33
4.4. Kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmä	36
4.5. Aineiston käsittely ja analysointi	39

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	41
5.1. Taustamuuttujien esittely	41
5.2. Toivottuja palkitsemistapoja työssä onnistuessa	45
5.3. Todennäköisin palkitsemistapa työssä onnistuessa	50
5.4. Palkitsemistapojen toimivuus	52
5.5. Palkitsemistapojen kehittämisen tarpeellisuus	57
5.6. Palkitsemistapojen arviointi	59
5.7. Avoimet kysymykset	64
5.8. Toimialakohtainen vertailu	68
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
6.1. Tutkimuksen tarkastelu	70
6.2 Ratkaisu ehdotus	74
6.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus	75
6.4. Jatkotutkimusehdotukset	76
LÄHDELUETTELO	77
LIITTEET	

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys	16
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus	19
Kuvio 3. Palkitsemisen yhteensopivuus organisaation eri osa-alueiden kanssa	21
Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä	24
Kuvio 5. Palkitsemisen toimivuuden osa-alueet	26
Kuvio 6. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	29
Kuvio 7. Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio	35
Kuvio 8. Palkka- ja palkitsemisstrategiaan liittyvät yleistavoitteet	37
Kuvio 9. Ikäjakauma	41
Kuvio 10. Sukupuolijakauma	42
Kuvio 11. Koulutusala	42
Kuvio 12. Työsuhteen kesto ja toimiminen nykyisessä tehtävässä	43
Kuvio 13. Yksikkö	44
Kuvio 14. Toivotuimmat palkitsemistavat esitettynä keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.	46
Kuvio 15. Vertailut toivotuimmista palkitsemistavoista alaisten ja esimiesten keskuudessa	47
Kuvio 16. Vertailu vähiten toivotuimmista palkitsemistavoista alaisten ja esimiesten keskuudessa	49

VAASAN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Riitta Kevari	
Pro gradu -tutkielma:	Palkitseminen Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala	
Valmistumisvuosi:	2015	Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ:

Pro Gradu -tutkielman tehtävänä oli tutkia miten yhdessä sosiaali- ja terveystoimen kuntaorganisaatiossa työntekijät kokevat nykyisen palkitsemisjärjestelmän ja sen toimivuuden. Tavoitteena oli myös selvittää, onko eri henkilöstöryhmien välillä näkemyksellisiä eroja palkitsemisen suhteen.

Tutkimuksen taustoitus pohjautuu palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksen teoreettiseen osuuteen kuuluu myös palkitseminen johtamisen välineenä, jota tarkastellaan erityisesti strategisen palkitsemisen ja johtamisen näkökulmista.

Kvantitatiivinen tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimessa. Tutkimukseen sisältyy myös kvalitatiivinen osa, joka sisältää avoimia kysymyksiä. Tutkimusaineistona käytettiin vertailuun myös kohdeorganisaation sisäisiä asiakirjoja, kuten palkitsemista koskevia julkisia asiakirjoja sekä koko organisaation kattavan, aiemmin keväällä tehtyä työyhteisö kyselyn tuloksia, josta tarkasteltiin erityisesti palkitsemiseen liittyvää osiota.

Tulosten perusteella henkilöstö on tyytymätön tämän hetkiseen palkitsemisjärjestelmään ja kokee sen myös epäoikeudenmukaisena. Esimiehistä 66,5 % ja alaisista 52 % olivat sitä mieltä, että käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on epäoikeudenmukainen. Palkitsemistietämys työnantajaorganisaatiossa oli myös heikkoa. Alaiset ja esimiehet eivät olleet tietoisia palkitsemisperusteista, jolloin palkitsemisen käyttö johtamisen välineenä on heikkoa.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että koska kohdeorganisaatiossa on jo olemassa palkka- ja palkitsemisstrategia, tulee tiedottamista ja koulutusta lisätä, jotta sitä voidaan hyödyntää. Palkitsemismenetelmiä tulisi kehittää niin, että se on suunnitelmallista, oikeudenmukaista ja avointa, jolloin henkilöstö tietää selkeästi mistä heitä palkitaan ja mitä heidän tulisi tehdä tullakseen palkituksi.

AVAINSANAT: Palkkausjärjestelmä, palkitseminen, johtaminen, tutkimus

1. JOHDANTO

Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara. Monilla työpaikoilla joudutaan kehittämään keinoja, joilla hyvät ja osaavat työntekijät saataisiin pidettyä organisaatiossa. Henkilöstön arvostukset ja asenteet ovat hyvin erilaisia. Esimiestyön haasteena onkin, kuinka saadaan houkuteltua uusia työntekijöitä ja samanaikaisesti saada nykyinen henkilöstö sitoutettua, motivoitua ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla organisaation hyväksi. Kehitettäessä organisaation palkitsemistapoja on tärkeää kuunnella eri henkilöstöryhmien tarpeita ja toimia johdonmukaisesti ja avoimesti sekä arvioida palkitsemisjärjestelmän toimivuutta säännöllisesti.

Useita vuosia palkkausjärjestelmät pysyivät suhteellisen vakaina, kunnes tapa, jolla työntekijöitä palkittiin, alkoi muuttua nopeasti. Resurssijohtaminen 1980-luvun puolivälissä johti siihen, että työvoimaa alettiin pitää yhtenä kilpailuedun avainalueista. Rekrytointitilanteissa alettiin kiinnittää huomiota millaista työvoimaa haastateltiin, palkattiin, sekä siihen miten heitä käsiteltiin ja miten henkilöstö koulutettiin. Palkitsemisen yhtenä tavoitteena oli saada organisaation käyttöön huipputehoisia ihmisiä jotka olivat sitoutuneet organisaation tavoitteisiin. (Stredwick 2000, 9.)

Brauns (2013: 1408) toteaa, että joillekin palkitseminen merkitsee taloudellista hyötyä, kun taas toiselle se saattaa merkitä työskentelyä hyvässä seurassa, jopa henkistä piristystä. Kysymys siitä, voiko raha motivoida ihmisiä työhön, on kiistanalainen kysymys. Maslowin (1954) tarvehierarkian mukaan alemmantason tarpeet tulee olla tyydytettyjä, jonka jälkeen korkeampitasoisemmat tarpeet vähitellen tulevat tärkeämmiksi. Herzbergin (1966) teorian mukaan työntekijää motivoi eniten saavutukset ja työstä saatu tunnustus. Vroomin odotusarvoteoria (1964) painottaa organisaatioiden tarvetta yhdistää palkitseminen suoraan suorittamiseen niin, että saatava palkinto koetaan riittävän houkuttelevana ja ansaitaan saajien toimesta.

Palkitsemisjärjestelmä ei ole yksittäinen piirre, vaan palkitsemisjärjestelmän tulee tukea organisaation strategista suuntaa. Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on rohkaista ihmisiä kehittämään tietoja ja taitoja, jotka ovat tärkeitä ja hyödyllisiä organisaation kannalta.

Palkitsemisjärjestelmä tulee suunnitella niin, että se tukee kehitystä. Huonosti suunniteltu palkitsemisjärjestelmä voi saada aikaan päinvastaisen vaikutuksen, jolloin työntekijät eivät ole valmiita sitoutumaan organisaatioon. (Lawler 2003: 182 -183.)

Organisaation toimintasuunnitelman tulee tukea palkitsemisjärjestelmää, eikä toisin päin. Mikäli organisaation toimintastrategia on hyvin suunniteltu, täytyy organisaatioon kehittää palkitsemisjärjestelmä, jonka käyttö mahdollistaa myös strategian toimivuuden. Hyvä testi strategian toimivuudesta on määrittää työkalu siitä, tukeeko palkitsemisjärjestelmä organisaation toimintasuunnitelmaa. Mikäli palkitsemisjärjestelmä ei tue organisaation toimintastrategiaa, on todennäköistä, että suunnitelma tarvitsee uudelleenkäsittelyä. Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa on myös huomioitava, että sen on mukautettava mahdollisiin muutoksiin, kuten tavoitteissa tai toimintasuunnitelmissa tapahtuviin muutoksiin. Myös taloudessa tapahtuvat muutokset vaativat uudelleen arvioimaan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja sitä, tukeeko se organisaation toimintasuunnitelmaa myös muutostilanteissa. (Lawler 2003: 183.) Palkitsemisjärjestelmän tulee olla linjassa muuttuviin strategioihin ja suunnitelmiin, jolloin se auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan palkitsemisjärjestelmää, joka tyydyttää työntekijöitä sekä johtoa ja vahvistaa organisaation tulevaisuutta. (Chen & Hsich 2006: 69.)

1.1. Tutkimustehtävä ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkielma tehtiin toimeksiantona Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden osastoon. Tutkimustehtävänä oli selvittää miten kohdeorganisaation henkilöstö koee nykyisen palkitsemisjärjestelmän, millaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa ja pitää palkitsevana. Tavoitteena on selvittää myös ilmeneekö eri toimialojen ja henkilöstöryhmien välillä näkemyksellisiä eroja palkan ja palkitsemisen suhteen sekä mahdolliset syyt jotka näitä näkemyksellisiä eroja ovat aiheuttaneet. Tutkimusta lähestytään mm. seuraavanlaisin kysymyksin:

1. Miten toivoisit tulevan palkituksi onnistuessasi työssä?
2. Miten todennäköisesti tulisit palkituksi?

3. Miten erilaiset palkitsemistavat toimivat työpaikallasi?
4. Miten tarpeellisenä pidät erilaisten palkitsemistapojen kehittämistä työpaikallasi?

Tutkimuksen kvalitatiivinen osa sisälsi seuraavanlaiset kysymykset:

1. Palkitsemisjärjestelmämme ongelmia ovat
2. Palkitsemisjärjestelmämme on toimiva, koska

1.2. Tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa

Menetelmänä käytettiin kvantitatiivista strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset ja vastaukset ovat suhteellisen tarkasti säädeltyjä. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007: 130.) Haastatteluaineisto oli tutkimuskohteen Intranetin sivuilla, jossa haastateltavat kävivät vastaamassa haastatteluun heille sopivana ajankohtana. Haastattelu perustuu yhteen kysymysrunkoon, joka muodostuu kolmesta osasta. Kysymykset on jaettu teemoittain. Kaikki vastaajat vastasivat samoihin kysymyksiin. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, jossa vastaaja laittaa rastin valitsemansa vaihtoehdon kohdalle. Kysymykset arvioitiin Likertin asteikolla 1 - 5, josta vastaaja valitsi sen miten paljon hän on samaa mieltä tai eri mieltä esitetystä väitteestä. Vastaajat arvioivat mm. seuraavanlaisia kysymyksiä:

1. Onnistuessani työssä esimieheni antaisi minulle tunnustusta
2. Meillä oleva palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen
3. Palkitsemisjärjestelmämme on toimiva, koska

Haastattelu on paras tapa kerätä aineistoa, koska siinä voidaan kerätä kattava tutkimusaineisto hyvinkin suurelta joukolta ihmisiä ja kysyä monenlaisia asioita. Aineiston ana-

lysointi voidaan tehdä tehokkaasti käyttämällä erilaisia tietokoneohjelmia apuna. (Hirsjärvi ym., 2007: 130.)

Tutkimuksessa on käytetty soveltuvin osin Anu Hakosen (Mulvey, LeBlance, Heneman, McInerney, 2002) käyttämää mittaristoa lisensiaattityössään Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan – Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta.

Tutkimuksen aineistona käytin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Kirjallisuuden avulla tutkimus ongelmaa käsitellään saatujen tutkimustulosten ja aiempien tehtyjen tutkimusten välillä.

1.3. Tutkimuksen rajaus ja käsitteiden määrittely

Tutkimus on rajattu Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstöön. Tutkimusta ei ole rajattu tiettyyn henkilöstöryhmään vaan tutkimukseen ovat voineet vastata kaikki halukkaat. Myöskään palkitsemista ei rajattu ainoastaan peruspalkkausta tai henkilökohtaista lisää koskevaksi vaan palkitsemista on tarkoitus tutkia kokonaisuutena. Tutkimuksessa tarkastellaan yleisellä tasolla kohdeorganisaation henkilöstön mielipiteitä palkitsemisesta.

Työntekijällä tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa työskentelevä henkilöä, jolla on määräaikainen tai vakituinen työsuhde. Tässä tutkimuksessa työntekijät on eritelty henkilöstöryhmän mukaan alaisiin ja esimiesasemassa oleviin.

Palkitsemisstrategia on osa henkilöstöstrategiaa, joka ottaa kantaa siihen, miten palkitsemisella halutaan tukea organisaation toimintastrategiaa. Palkitsemisstrategiassa on määriteltävä organisaation palkitsemisjärjestelmien sekä palkitsemisen kokonaisuuden tarkoitus, millaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita, miten palkitsemista kehitetään ja johdetaan. Organisaation palkitsemisstrategian yhtenä osana voi olla palkkauspolitiikka. (Viitala 2013: 140.)

Palkitsemisen kokonaisuus on aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista muodostuva palkitsemisen kokonaisuus, johon kuuluu esimerkiksi peruspalkka, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, työsuhteen pysyvyys sekä mahdollisuus vaikuttaa, työajan järjestelyt ja palaute, arvostus, mahdollisuus kehittyä. Palkitsemisen kokonaisuutta käytetään johtamisen väline, jolla palkitaan eri henkilöstöryhmiin kuuluvia työyhteisön jäseniä (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko, Ylikorkala 2005: 313.)

Oikeudenmukaisuus koostuu jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan jaon lopputulosta, jonka perusteella palkkio jaetaan suhteessa työpanokseen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten reiluksi jokin lopputulos koetaan, kun tarkastellaan päätöksentekoa ja lopputulokseen johtaneita prosesseja. (Hakonen N ym. 2005: 310–313.)

1.4. Tutkimuksen rakenne

Pro gradu – tutkielma muodostuu kuudesta pääluvusta ja lähdeluettelosta. Ensimmäinen pääluku johdattelee aiheeseen, jonka jälkeen käsitellään palkkausta ja palkitsemista kokonaisuudessaan organisaation lähtökohdista. Kolmannessa luvussa käsitellään palkitsemista johtamisen välineenä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden merkittävyyttä. Neljännessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ja analysointitapoja. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia ja kuudennessa luvussa tehdään yhteenveto, johtopäätökset ja arvioidaan tutkimusta kokonaisuudessaan.

<p style="text-align: center;">1. JOHDANTO</p> <p>Tutkimuksen aihe, tavoitteet ja rajaus sekä käsitteiden määrittely</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Johdanto tutkittavaan aiheeseen
<p style="text-align: center;">2. STRATEGINEN PALKITSEMINEN</p> <p>Palkitseminen, palkitsemistutkimus, palkitsemisjärjestelmä ja palkitsemisen yhteensopi- vuus</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aihealueen kartoitus ja perus- ymmärrys tutkimushavainnoille - Aiemmat tutkimukset
<p style="text-align: center;">3. PALKITSEMINEN JOHTAMISEN VÄ- LINEENÄ</p> <p>Palkitsemisen vaikutukset ja oikeudenmukai- suus, arviointi ja kehittäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perusymmärrys tutkimusha- vainnoille
<p style="text-align: center;">4. EMPIIRINEN TUTKIMUS</p> <p>Aineistonkeruumenetelmät ja aineisto, kohde- organisaation esittely ja käytössä olevat pal- kitsemismenetelmät</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kohdeorganisaatio esittely - Tutkimuksen toteutustapa
<p style="text-align: center;">5. TUTKIMUKSEN TULOKSET</p> <p>Tutkimustulosten esittely, analysointi ja ver- tailu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tulosten esittely aihealueit- tain ja analysointi
<p style="text-align: center;">6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</p> <p>Tutkimuksen yhteenveto ja arviointi, ratkai- suehdotukset</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tutkimuksen pohdinta - Toimenpidesuosituksset - Arvio tutkimuksen luotetta- vuudesta

Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

2. PALKITSEMINEN

Suomessa palkkausjärjestelmiä on kehitetty 1990- luvulta, jossa myös palkitseminen on pyritty kytkemään selkeämmin organisaation palkka- ja palkitsemisjärjestelmiin (Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä & Vartiainen 2012: 3.) Palkitsemisen kehittymiseen vaikuttavat lainsäädäntö, työmarkkinajärjestelmä, kulttuuri sekä globalisaatiokehitys, joka osaltaan vaikuttaa toimintamallien kehittymiseen eri maiden välillä (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009: 56.)

Kunta-alalla palkitsemisen toimivuuden on todettu kehittyneen erityisesti 2000- luvulla, jolloin tulospalkkiojärjestelmiä kehitettiin ja vaatavuus – ja suoritusperusteiset palkanosat otettiin käyttöön (Hakonen & Hulkko-Nyman 2011: 18.) Erityisesti peruspalkkausta täydentävät tulos- ja voittopalkkiot ovat yleistyneet palkitsemisjärjestelmiä uudistettaessa (Moisio ym. 2012: 3.)

Suomessa palkitsemista ovat tutkineet erityisesti Teknillinen korkeakoulu (TKK) Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Hakonen (2012) on tutkinut ryhmäperusteisen tulospalkkion merkitystä henkilöstölle ja mikä näiden merkitysten rooli on palkkioiden vaikutuksessa yksilön työssä suoriutumiseen. Tutkimuksen mukaan tulospalkkiolla on yksilölle rahallista ja symbolista merkitystä, joka viestii valta-asemasta ja toimii työsuorituksesta annettavana palautteena. Tutkimuksessa käy ilmi, että palkitsemisella voidaan parantaa yksilön työsuoritusta. Vaikutus voi olla suurempikin, mikäli niihin liittyy symbolista merkitystä. Esimiehillä ja johdolla on erittäin suuri rooli symbolisen merkityksen luomisessa, johon he voivat vaikuttaa omalla aktiivisuudellaan ja oikeudenmukaisilla toimintatavoilla käyttäessään palkkiojärjestelmää.

Kuntien houkuttelevuutta työnantajana ovat tutkineet Hakonen ja Hulkko-Nyman (2011) Tykesin rahoittamassa tutkimuksessa he ovat arvioineet tulospalkkio- ja palkkausjärjestelmiä sekä palkitsemisen kokonaisuutta. Tutkimustietoa Hakonen ym. ovat koonneet erityisesti palkitsemisjärjestelmistä kunta-alalla ja miten ne vaikuttavat toimivuuteen. Raportissaan Hakonen ja Hulkko-Nyman painottavat ensinnäkin, että palkitsemisjärjestelmä kannattaa rakentaa sellaiseksi, että se tukee oman organisaation toimintaa. Toisena he painottavat esimiehen osaamisen ja roolin selkeyttämistä palkitse-

misjärjestelmän käyttäjinä. Esimiehet ovat myös merkittävässä roolissa informoitaessa palkitsemisjärjestelmästä. Kolmanneksi he kannustavat aineettomien palkitsemisjärjestelmien käyttöönottoa. Aineettomilla palkitsemismenetelmillä voidaan vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen. Hakosen ja Hulkko-Nymanin mukaan julkisella sektorilla työskentelevät henkilöt eivät pidä palkkaa tärkeimpänä motivoivana ja työssä viihtymisen tekijänä vaan kuntatyöntekijät arvostavat enemmän työpaikan varmuutta ja mahdollisuutta työajan järjestelyihin. French ja Emerson (2014: 552, 572) ovat tutkimuksessaan todenneet, että julkisella sektorilla työskenteleviä henkilöitä motivoi erityisesti työsuhdeturva, mutta myös palkka ja luontaisedut ovat tärkeitä julkisella sektorilla työskenteleville henkilöille.

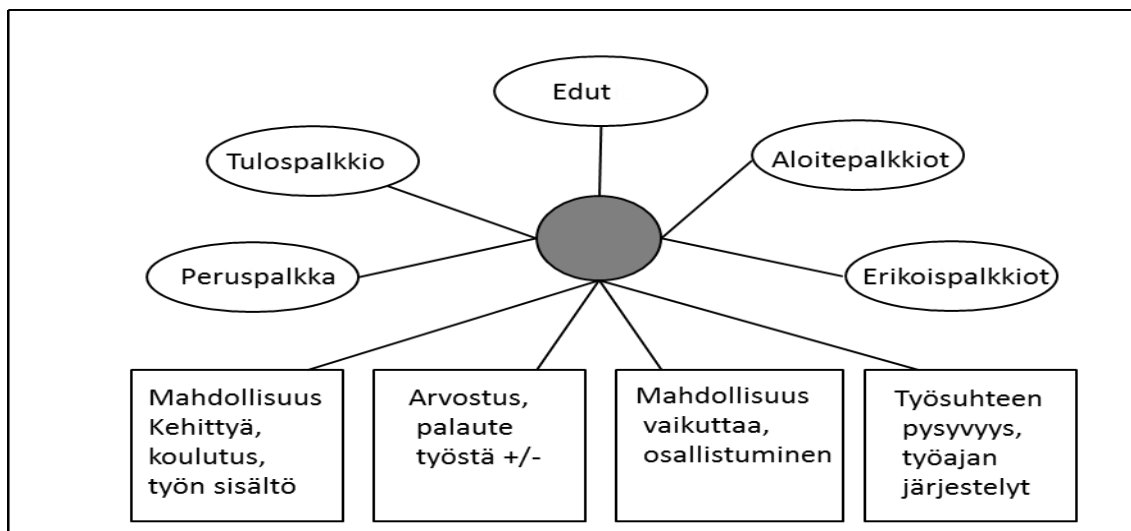
Weibel, Rost ja Osterloh (2009: 1, 18) ovat tutkineet palkitsemisen vaikutusta suoristamiseen julkisella sektorilla. He ovat pyrkineet kokeellisin tutkimuksin osoittamaan, että motivaatiolla on keskeinen vaikutus suoriutumiseen, ja että palkitseminen suoriutumisesta tulee kalliiksi, mikä selittyy palkitsemista koituvilla piilevillä kustannuksilla. Weibel ym. pitävät erityisen haastavana ”liikemiesmäisten” kannustimien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Heidän tutkimuksensa osoitti, että palkitseminen suoriutumisesta aiheuttaa kognitiivisen muutoksen, joka vahvistaa ulkoista motivaatiota ja samanaikaisesti heikentää luontaista motivaatiota. Riippuen näiden kahden vastakkaiseen vaikutuksen vahvuudesta se, joko heikentää tai edistää henkilökohtaisia pyrkimyksiä.

Weibel ym. (2009: 19) toteavat, että suorituksen mittaaminen julkisella sektorilla on hankalampaa, verrattuna yrityksiin. Julkinen sektori tuottaa monimutkaisempia palveluita, kuten ”hyvä terveys” ja ”hyvä opetus,” joita jo lähtökohtaisesti on vaikea määritellä. Tämä aiheuttaa sen, että arviointimenetelmiä saatetaan pitää menettelytapana epäoikeudenmukaisina, koska niissä ei voida aina toimia johdonmukaisesti.

2.1. Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen voi ajatella olevan kaikkea sitä, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle työpanoksestaan. Palkitseminen koostuu erilaisista palkitsemismuodoista, joista palkkaus on keskeisin. Lisäksi palkitsemiseen kuuluu muita rahapalkkioita ja etuja, joita ovat myös aineettomat asiat kuten koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, työn sisältö, työajan järjestelyt, työsuhteen pysyvyys sekä palaute ja erilaiset huomioimiset. (Hakonen ym. 2011:11.) Palkitsemisen kokonaisuuden pohjana toimii palkitsemisstrategia, joka määrittelee millaisilla palkitsemistavoilla tavoitteiden saavuttamista lähdetään tukemaan (Rantamäki 2004: 61.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Alla olevaa (kuvio 2) palkitsemisen kokonaisuutta käyttävät lukuisat yritykset sekä julkiset organisaatiot. Yritysten ja julkisen sektorin palkitsemiskäytäntöjen välillä on kuitenkin eroja aloitepalkkioiden ja tulospalkkioiden käytössä, koska julkisella puolella eräät tulospalkkauksen muodot esimerkiksi osakepohjaiset järjestelmät eivät ole mahdollisia. (Hakonen ym. 2014, 36.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen N, Hakonen A, Hulkko-Nyman, Ylikorkola 2014, 36.)

Tulevaisuudessa monilla aloilla tullaan kilpailemaan osaavista tekijöistä, mikä aiheuttaa

painetta organisaatio tasolla kun määritellään palkitsemisen kokonaisuuksia. Toiset arvostavat aineettomia palkitsemisen muotoja, kuten haastavia työtehtäviä, ja toiset arvostavat aineellista palkitsemista kuten rahaa ja autoetua. Työaikajärjestelyillä voidaan edistää iäkkäämpien jaksamista työelämässä sekä vaikuttaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamista. Peruspalkan lisäksi monissa töissä on alettu kiinnittämään huomiota myös työn sisältöön, toimintatapoihin sekä esimiestyöhön liittyviin asioihin. Myös arvostukseen ja oikeudenmukaisiin menettelytapoihin on alettu kiinnittää enemmän huomiota. (Hakonen N. 2013: 216.) Harkitulla ja hyvin toteutetulla kokonaispalkitsemisella on havaittu olevan vaikutusta toiminnan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin. (Heneman 2007: 22.)

2.2. Strateginen palkitseminen

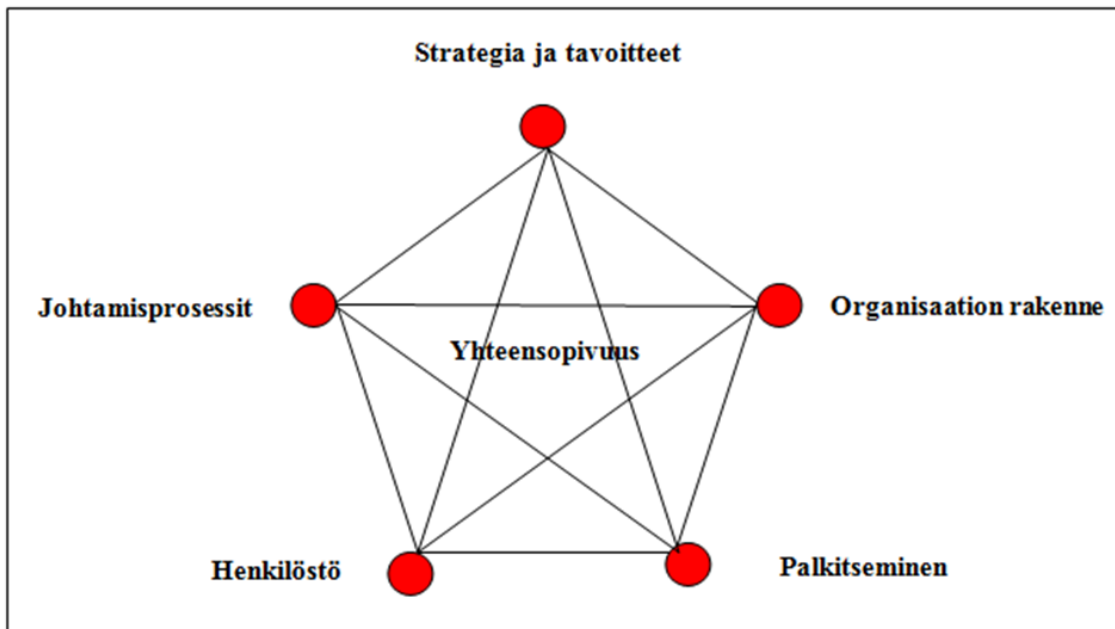
Suomalaisessa työyhteisössä on palkitseminen kehittynyt kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana huimaa vauhtia, mikä osaltaan on vaikuttanut työ- ja virkaehtosopimusten palkkamallien uudistamiseen. Tästä syystä monet yritykset ja julkishallinnon organisaatiot ovat ottaneet käyttöön strategisen palkitsemisen seurauksena kannusteeksi tarkoitettuja palkkaus ja palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen N. ym. 2014, 15.)

Inhimillinen pääomastrategia on paljon enemmänkin kuin palkintostrategia. Se edustaa ihmisiä, toiminnan suunnittelua, ihmisten valintaa, kehitystä, sijoittamista, motivaatiota, johtoa ja pidemmälle toteutettua toimintastrategiaa. Henkinen pääomastrategia käsittää monia osia: miten työtä käsitellään, miten tietoa jaetaan, miten päätökset tehdään ja miten ihmisiä käsitellään. Se myös käsittää, minkälaiset ihmiset (ominaispiirteet, taidot, koulutus, asenteet jne.) ovat organisaatiolle tärkeitä ja miten niitä ihmisiä palkitaan. Kunkin organisaation inhimillinen pääomastrategia on ainutlaatuinen, koska se perustuu organisaation ainutlaatuiseen toimintastrategiaan. Palkitsemisstrategia täytyy luoda harkitusti tukemaan inhimillistä pääomastrategiaa. Organisaation tulee ymmärtää, että he eivät voi ainoastaan matkia muiden organisaatioiden palkitsemiskäytäntöjä, vaan heidän täytyy selvittää mikä on erityisesti eduksi heille itselleen. (Gross & Friedman 2004, 8.)

Yksi keskeisimmistä työpaikan toimivuuteen vaikuttavista seikoista on se, kuinka hyvin palkitseminen sopii yhteen organisaation strategian, tavoitteiden, rakenteen ja toimintatapojen kanssa. Vartiainen (2005: 17) on määritellyt palkitsemisen seuraavasti:

”Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitukset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä”. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 17–18.)

Palkitsemisstrategian suunnitteluun käytetään usein paljon aikaa, mutta sen käyttöönottoa ei varmisteta riittävästi. Oikein käytettynä palkitseminen on yksi johtamisen tärkeimmistä välineistä, joka ohjaa ihmisten työtä, saa ihmiset innostumaan sekä kehittämään työtään. Organisaatio, joka huolehtii palkitsemisen kokonaisuudesta varmistaa osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön saannin silloinkin, kun työntekijöistä on pulaa. (Rantamäki 2004: 63.)



Kuvio 3. Palkitsemisen yhteensopivuus organisaation eri osa-alueiden kanssa (Lawler 2003: 23.)

Strategista palkitsemista tulee kehittää jatkuvasti. Kehitettäviä kohteita ovat erityisesti palkitsemisen kokonaisuus ja palkitsemisjärjestelmien toimivuus. Palkitsemisjärjestelmää tulee kehittää niin, että sillä saavutetaan organisaation tavoitteet ja, että järjestelmä tukee organisaation arvojen mukaista toimintaa. Strategisen palkitsemisen tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat:

- organisaation toimintastrategiasta johdettu palkitsemisstrategia, joka antaa suuntaviivat palkitsemisen ylläpidolle ja kehittämiselle
- ylin johto valvoo, että palkitsemisesta huolehditaan ja siihen on riittävä osaaminen sekä tarvittavat resurssit
- johtaja on kiinnostunut palkitsemisesta ja tukee henkilöstöä, joka tehtävää hoitaa
- palkitsemista johdetaan, tarkkaillaan ja kehitetään
- palkitsemisen liittyvät prosessit laaditaan asianmukaisiksi ja niihin kuuluvat tehtävät, vastuut ja roolit selvitetään organisaatiossa (Hakonen N. 2013: 222.)

2.3. Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä muodostuu sekä rakenteista, että säännöistä ja käyttämisen prosesseista, jotka kuvaavat palkitsemisen toimivuutta. Säännöt kuvaavat ketä järjestelmä koskee, mitä ja kuinka suuria palkkiot ovat sekä perusteet, millä ne jaetaan. Järjestelmä voi olla esimerkiksi peruspalkkajärjestelmä tai tulospalkkiojärjestelmä, mutta kehitetyn järjestelmän avulla toteutetaan myös johtamiseen, palautteen antamiseen ja urasuunnitteluun liittyvät asiat (Handolin 2004: 8.) Hyvin toimiva järjestelmä on yksinkertainen, ymmärrettävä ja yhteensopiva järjestelmän tarkoituksen kanssa, jotta sillä saavutettaisiin vaikutuksia, joita palkitsemisjärjestelmällä tavoitellaan. Esimerkiksi, jos tavoitteena on yhteistyön tukeminen, ei ole johdonmukaista palkita yksittäistä työntekijää, eikä par-

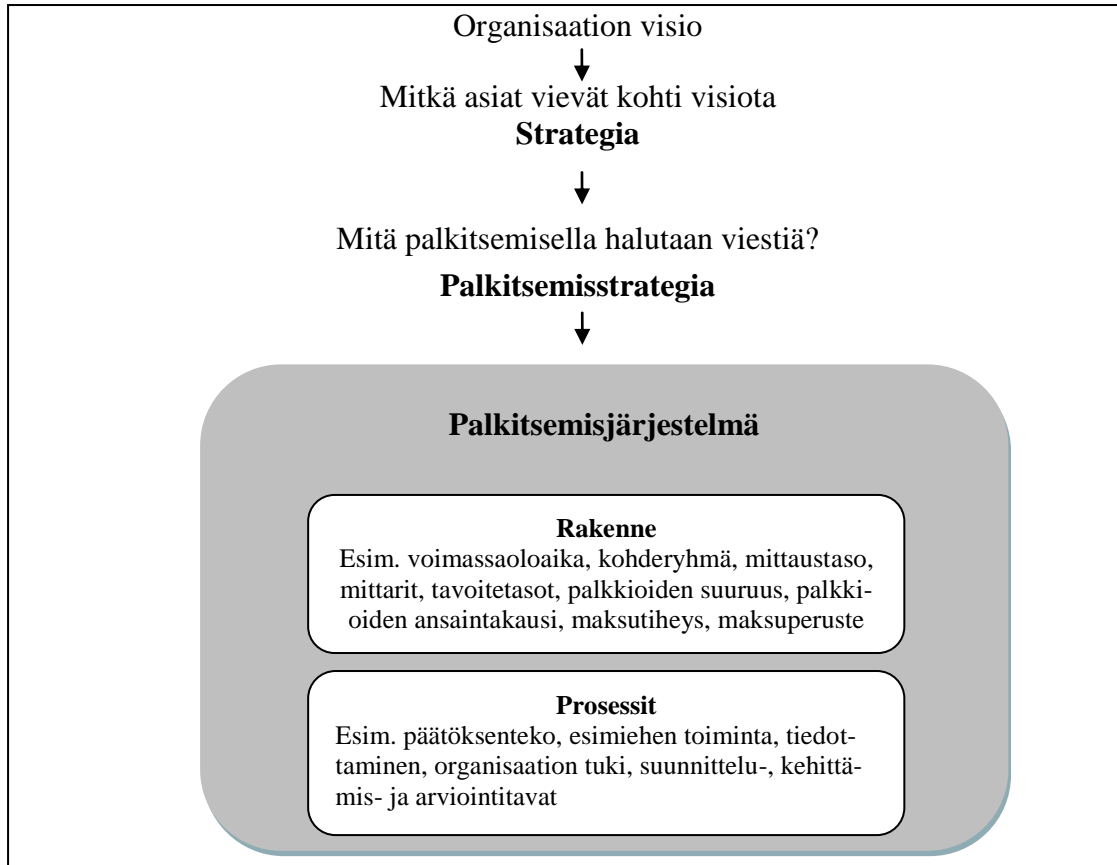
haiten suoriutuneita, vaan kaikkia jotka ovat saavuttaneet palkitsemisen kriteerit. (Hakonen A. ym. 2011: 16.)

Palkitsemisjärjestelmä on johtamisen väline (kuvio 4), jonka tulisi tukea vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Käytännön tasolla palkitsemisjärjestelmä toteutetaan palkitsemispolitiikan ja sitä edistävän palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä rakentuu tietyistä palkitsemistavoista ja siihen liittyvistä prosesseista jotka ovat niitä käytännön toimenpiteitä joiden avulla palkitseminen toteutuu. Keskeisempinä ovat suorituksen johtaminen ja suoriutumisen arviointi, joka käydään pääasiassa esimiehen ja alaisen välisenä kehityskeskusteluna. Palkitsemiseen liittyvä tiedottaminen sekä palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi ja kehittäminen ovat olennainen osa palkitsemiseen liittyvistä toimenpiteistä. (Viitala 2013, 143-144.)

Yksi tärkeimmistä palkitsemisjärjestelmää edellytyksistä on, että palkitseminen tapahtuu sääntöjä tarkasti noudattaen sekä työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti kohtelemalla. (Viitala 2013, 144.) Yksilö kokee palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisemmaksi, jos hän on tietoinen prosessista, jonka perusteella tiettyyn päätökseen päädytään ja siitä miten yksilöä tässä prosessissa kohdellaan. Erityisesti vaikuttavana tekijänä on vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Ihmiset ovat herkkiä sille, miten heitä kohdellaan arviointitilanteessa. Oikeudenmukaisuuden tunnetta arviointitilanteessa lisäävät kunnioittava ja arvostava kohtelu. Tapa, jolla asioista puhutaan, vaikuttaa siihen miten arviointi koetaan. Käytös, joka on loukkaavaa ja epäkohteliasta, koetaan loukkaavaksi ja arviointi nähdään arvosteluna. Ihmiset toivovat palautetta suorituksestaan ja perusteluita niiden arvioinnille. Päätös on helpompi hyväksyä, kun perustelut ovat selkeät ja totuudenmukaiset.

Tutkimusten mukaan yksilöt ovat valmiimpia hyväksymään itsensä kannalta epäsuotuisammankin palkan jaon lopputuloksena, jos he kokevat oikeudenmukaiseksi päätökseen liittyvät menettelytavat ja käytännöt. (Hakonen, Aarnio, Hulkko-Nyman & Maaniemi 2011: 38 – 39.) Näiden seikkojen perusteella hyviä työntekijöitä ja hyviä suorituksia tulisi uskaltaa palkita ja heikoista työsuorituksista jättää palkitsematta. Yleensä huono työsuoritus ei johdu palkasta, tästä johtuen sitä ei myöskään voida parantaa pal-

kitsemisellä. Palkitseminen hyvästä kehityksestä ja suorituksesta vastaavasti vahvistaa kehityksen jatkumisen. (Viitala 2013, 144.)



Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005: 284.)

3. PALKITSEMINEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

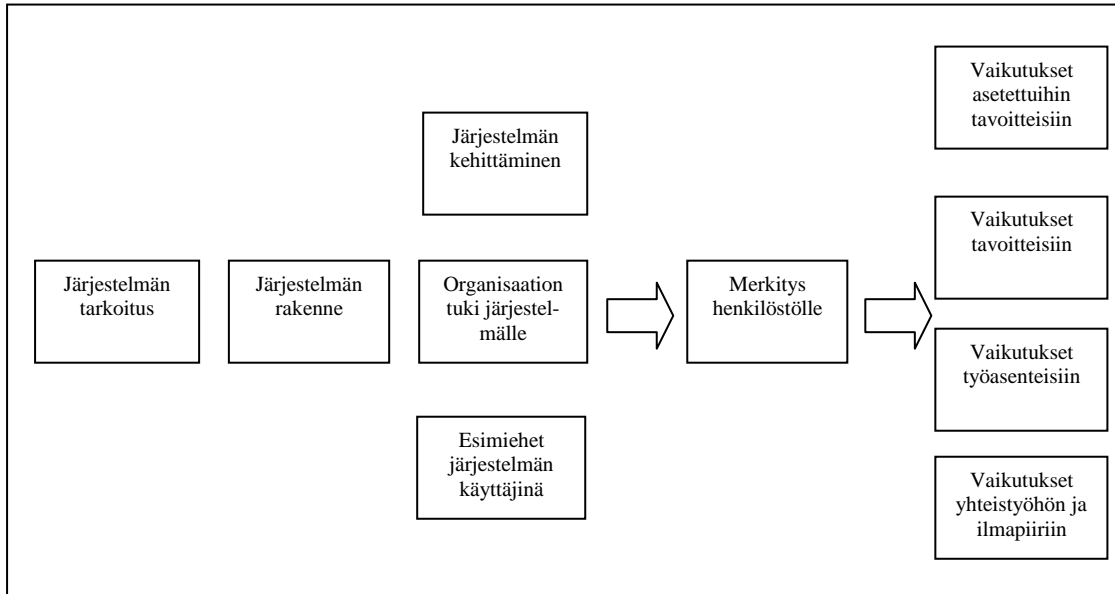
3.1. Palkitsemisen toimivuus ja merkitys

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla myönteisiä ja kielteisiä sekä lyhyt ja pitkävaikutteisia. Palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen, henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen, hyvinvointiin, motivaatioon sekä työsuoritukseen (Hakonen ym. 2011: 17.) Stajkovic & Luthans (2003: 155) ovat tutkimuksessaan todenneet, että rahapalkkiolla, sosiaalisella tunnustuksella ja palautteella voidaan merkittävästi vaikuttaa suorituksen parantamiseen. Palkitsemiseen käytettävät satsaukset ovat usein suuria, mutta sillä voidaan vaikuttaa myönteisesti, esimerkiksi:

- ohjata toimintaa haluttuun suuntaan
- helpottaa muutosjohtamista
- oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittymiseen
- lisätä yhteistyötä
- lisätä tuloksellisuutta ja tehokkuutta
- parantaa organisaation houkuttelevuutta
- osaamisen johtamisen helpottuminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- valittamisen väheneminen
- esimiestyön helpottuminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen
- strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 31)

Palkitsemisen toimivuutta ja sen merkitystä henkilöstölle voidaan tarkastella Hakosen, Hulkon ja Palvan (2004: 32-33) kehittämän palkkaus- palkitsemisjärjestelmien toimivuusmallin kautta (kuvio 5.) Toimivuusmallin mukaan palkitsemisjärjestelmä jakautuu kymmeneen eri osa-alueeseen, joita ovat järjestelmän tarkoitus, järjestelmän rakenne, järjestelmän kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle, esimiehet järjestelmän käyttäjinä ja merkitys henkilöstölle lisäksi sen vaikutukset asetettuihin tavoitteisiin, vaikutukset tavoitteisiin, vaikutukset työasenteisiin sekä vaikutukset yhteistyöhön ja ilmapiiriin. Palkitsemisen toimivuusmalli voidaan jaotella kahteen osaan, joista viisi osaluuetta kuvaa palkitsemista, sen rakennetta ja kehittämistä sekä palkitsemisen toteutusta

käytännössä. Viisi jälkimmäistä kuvaa palkitsemiseen liittyviä merkityksiä ja sen vaikutuksia tavoitteisiin, työasenteisiin sekä yhteistyöhön ja ilmapiiriin.



Kuvio 5. Palkitsemisen toimivuuden osa-alueet (Hakonen ym. 2004: 33.)

3.2. Palkitseminen yksilön näkökulmasta

Yksilöitä motivoivat erilaiset asiat, joten palkitsemiskeinojen tulisi olla erilaisia. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat ikä, sukupuoli, ammattiryhmä, asema sekä työsuhteen kesto. (Hakonen N., Leino 2007: 10.) Tutkimuksissa on todettu, että sisäiseen motivaatioon ei vaikuta niinkään rahallinen korvaus vaan uralla etenemisen mahdollisuus. Palkitsemisjärjestelmällä on huomattu olevan merkittävä vaikutus myös työtyytyväisyyteen. (Van Herpen 2005: 325) Rahan ei ole todettu ensisijaisesti motivoivan kaikkia, mutta on runsaasti näyttöä siitä, että raha toimii motivoijana useimmilla ihmisillä. Esimiesten on tärkeää seurata yksilöiden asenteita ja tyytyväisyyttä palkkioon sekä palkkion koettua tärkeyttä ja oikeudenmukaisuutta (Rynes 2004, 391) voidakseen palkita yksilöä hyvin tehdystä työstä tavalla, joka on hänelle merkityksellinen. Jokaiselle työntekijälle ei ole kuitenkaan tarpeen tarjota omanlaista palkitsemista sillä palkitsemisen kokonaisuudesta löytyy jokaiselle useimmiten tärkeitä asioita. (Hakonen N. ym. 2007: 10.)

Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi -tutkimushankkeen mukaan eri ikäluokkien välillä on eroja palkitsemiseen suhtautumisessa. Luoma, Troberg, Kaajas ja Nordlund (2004: 46) toteavat, että kaikille ikäluokille tärkeitä palkitsemisenmuotoja ovat peruspalkkaus, työaikaan vaikuttavat tekijät ja työsuhteen pysyvyys, jotka ovat perusmotivaatioon liittyviä tekijöitä. Luoma ym. tutkimuksesta käy ilmi, että alle 35-vuotiaat pitävät tärkeänä aineellisia palkkioita, uralle etenemistä ja palautteen saamista. Yli 40-vuotiaille tärkeintä on mahdollisuus ammatilliseen uudistumiseen sekä työn ja vapaa-ajan tai perheen sujuva yhdistäminen. Työsuhteen pysyvyys sekä asiakkailta ja työtovereilta saatu palaute korostui 50 vuotta täyttäneiden asiantuntijoiden ikäryhmässä.

Palkitsemistutkimuksissa on havaittu, että tyytyväisyyden ja suorituksen välistä yhteyttä on vaikeampi havaita, kun taas tyytymättömyyden, suorituksen ja palkitsemisen välillä yhteys on selkeämmin havaittavissa. Tyytymättömyyttä kokevat enemmän hyvät ja lahjakkaat työntekijät. Palkitsevuus odotukset ovat sitä korkeammat, mitä lahjakkaammasta henkilöstä on kysymys. Ihmiset jotka ovat vähemmän lahjakkaita pettyvät vähemmän, koska he myös odottavat työltään vähemmän kuin lahjakkaat yksilöt. Tästä syystä palkitseminen kannattaa sitoa suoritukseen, jos niin ei tehdä seurauksena saattaa olla, että heikommat työntekijät ovat tyytyväisiä, kun taas lahjakkaammat työntekijät ovat tyytymättömiä palkitsemiseen. Miten palkitseminen vaikuttaa yksilöön riippuu siitä miten oikeudenmukaiseksi hän sen kokee. (Sistonen 2008, 210-213.)

Suunniteltaessa ja kehittäessä palkitsemisjärjestelmää on hyvä muistaa, että se ei ole vallankäytön väline vaan johtamisen tuki. Eikä paraskaan palkitsemisjärjestelmä voi korvata huonon ja tehottoman johtamisen puutteita. Kuten Sistonen toteaa:

”Hyvä johtaminen on hyvää palkitsemista ja palkitsemisen kokeminen toimivaksi edellyttää hyvää johtamista.”

Taulukko 1. Tehokas ja tehoton palkitseminen (Sistonen 2008, 211.)

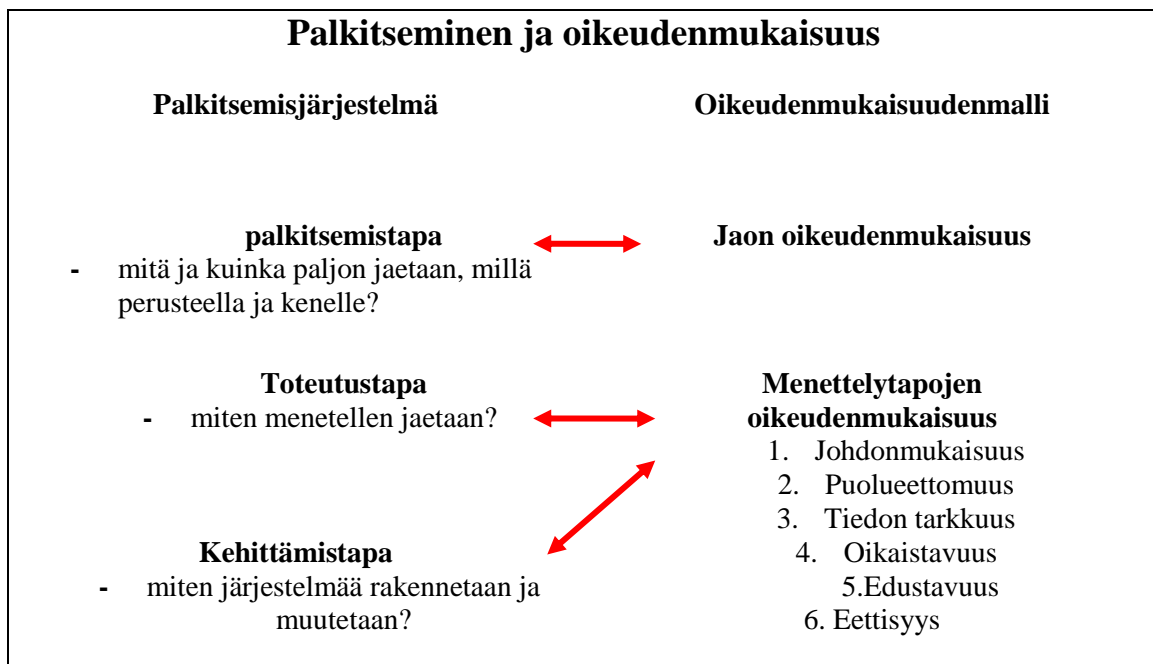
Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
Perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin.	Annetaan umpimähkäisesti ja epäjohtonmukaisesti.
Perustuu suoritukseen ja osaamisen yksityiskohtiin.	On perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa.
On monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa.	On jatkuvasti samankaltaista, epäjohtonmukaista ja epäluotettavaa.
Palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamisesta.	Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta.
Tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta.	Ei tuota tietoa osaamisesta eikä tuloksista.
Suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen.	Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveeseen kilpailuun.
Tunnistaa onnistumisen taustatekijät kuten tavoitteet ja osaamiset.	Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen.
Vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota.	Vahvistaa henkilön motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta.
Kiinnittää henkilöiden huomion omiin suorituksiin.	Kiinnittää huomion esimiehen miellyttämiseen ja muiden suorituksiin.

3.3. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa voidaan erottaa kolme osa-aluetta: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, jotka kaikki ovat tärkeitä palkitsemisen onnistumisen kannalta. Jaon oikeudenmukaisuudessa vertailu kohteeksi muodostuu se, onko tullut palkituksi oikeudenmukaisesti suhteessa muihin. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa se, kuinka yksilö kokee tullessa kohdelluksi päätöksenteossa ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus arvioidaan sen

perusteella, onko päätökselle riittävät perustelut, onko päätöksestä kerrottu riittävän avoimesti ja kunnioittavalla tavalla. (Hakonen ym. 2014: 29-30.)

Joidenkin näkemysten mukaan menettelytapaan liittyvä oikeudenmukaisuus on tärkeämpi, kun kysymyksessä on ryhmän palkitseminen, kun taas jaon oikeudenmukaisuuden merkittävyys korostuu palkittaessa yksilöitä. Toinen näkemys on, että jaon oikeudenmukaisuus on tärkeämpi silloin, kun tulos on korkea tai positiivinen ja menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus on tärkeämpi, kun tulos on matala tai negatiivinen. (Welbourne 1998: 325). Tutkimuksissa on havaittu epävarmoina aikoina menettelytapoihin liittyvän oikeudenmukaisuuden kokemuksen heikentyneen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden parantuneen kuntatyöntekijöiden keskuudessa. (Linna 2008; Elo, Ervasti, Teräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009:14.)



Kuvio 6. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus (Hakonen ym. 2005: 32.)

Johtamisen näkökulmasta palkitsemisen tulisi tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista sekä ohjata toiminta käytännönläheisesti niin, että henkilöstö ymmärtäisi oman toimintansa ja palkitsemisen välisen yhteyden. (Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät 2011: 11.) Palkitseminen vaikuttaa voimakkaasti organisaatiossa työskentelevien ihmis-

ten toimintaan. Tylerin (1991) mukaan menettelytapoihin liittyvä oikeudenmukaisuus määrittää yksilön sitoutumisen ja lojaalisuuden organisaatioon ja jaon oikeudenmukaisuus vaikuttaa tulokseen suotuisasti. Tästä johtuen on tärkeää huolehtia, että palkitsemiskokonaisuus on oikeudenmukainen henkilöstönäkökulmasta katsottuna, ja että se palkitsee oikeista asioista monipuolisesti, hyväksyttävästi, avoimesti, tasapuolisesti ja perustellusti. (Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät 2011: 11.)

3.4. Palkitsemisen toimivuuden arviointi ja kehittäminen

Tutkimukset osoittavat, että ainoastaan 46 % organisaatioista arvioivat palkitsemisensa toimivuutta. Organisaatiot, jotka arvioivat palkitsemisen toimivuutta tekevät niin, koska he haluavat vastinetta rahalle. Organisaatiot, jotka eivät arvioi palkitsemisen toimivuutta perustelevat sitä resurssien tai ajan puutteella. (Armstrong, Brown & Reilly 2011: 106.)

Palkitsemisen toimivuutta arvioitaessa on syytä tarkastella palkitsemisen vaikutusta toimintaan ja sitä, millä tavalla esimiehet palkitsemisen tarjoamia mahdollisuuksia käyttävät johtamisen välineenä. Palkitsemisen raportoinnissa voidaan käyttää organisaation normaalia raportointitapaa, mutta yleensä omalle esimiehelle ei haluta kertoa palkitsemisen toimimattomuudesta, koska palkitsemisen toimimattomuus johtuu useimmiten esimiehestä itsestään (Rantamäki ym. 2006: 131-132.)

Palkitsemisen arviointi on hyvä tehdä vuosittain, sen arviointi ja kehittäminen kannattaa kytkeä organisaation muihin prosesseihin, jolloin palkitseminen tulee päivitettyä strategia mukaiseksi ja ajantasaiseksi. (Rantamäki 2004: 63.) Arvioinnin voi tehdä itse tai teettää se ulkopuolisella asiantuntijalla. (Rantamäki ym. 2006: 131-132.) Tietoa palkitsemisen toimivuudesta kerätään haastattelemalla johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä, pyytämällä heitä kertomaan omia kokemuksia ja näkemyksiä palkitsemisjärjestelmästä ja sen kehittämisestä. Palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia tarkastellaan keräämällä informaatiota kustannuksista, tunnuslukujen kehityksestä sekä muutoksista toimintatavoissa. (Hakonen ym. 2014: 306-307.)

Palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä ja uusien järjestelmien käyttöönotossa tarkoituksena on parantaa palkitsemisen vaikutuksia sekä henkilöstön ja johdon tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Kehittämisen kohteeksi voi ottaa palkitsemisjärjestelmän arviointikriteerit, mittarit, säännöt, päätöksenteon, palkitsemisjärjestelmän suunnittelu- ja arviointitavat, organisaation antaman tuen sekä esimiesten toiminnan. Jos palkitsemisjärjestelmää on tarkoitus käyttää johtamisen tukena, on syytä kiinnittää erityistä huomiota järjestelmän suunnitteluun ja toteutukseen (Ylikokala ym. 2005: 294-295.)

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1. Yleistä

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten kohdeorganisaation henkilöstö kokee nykyisen palkitsemismenetelmän, millaisia palkitsemistapoja henkilöstö arvostaa ja mitä he pitävät palkitsevana. Tavoitteena on myös selvittää onko työntekijöiden ja esimiesten välillä näkemyksellisiä eroja palkitsemisen suhteen.

4.2. Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Aineisto kerättiin kyselytutkimuksella. Kysely suoritettiin lomakehaastatteluna, jossa asiat kysytään samalla tavalla kaikilta vastaajilta. Kysymykset ja vastaukset ovat suhteellisen tarkasti säädeltyjä. Lomake sisälsi monivalintakysymyksiä, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajalla on mahdollisuus sanoa mitä hän todella asiasta ajattelee. Lomakehaastattelulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia mahdollisiin ongelmiin. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan ilmiöitä. Kyselymenetelmän etuna on se, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto tehokkaasti ja kyselyllä voidaan kysyä monia asioita. (Hirsjärvi ym. 2007: 130, 188, 190, 194-196.)

Tutkimuksessa on käytetty soveltuvin osin Anu Hakosen (Mulvey, LeBlance, Heneman, McInerney, 2002) käyttämää mittaristoa lisensiaattityössään Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan – Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta.

Tutkimusaineistona käytettiin myös organisaation omia asiakirjoja, jotka ovat saatavissa sähköisessä muodossa organisaation web- sivuilta. Kaupungin hallituksen yleisjaoston asiakirjoissa on käsitelty palkitsemista ja niihin liittyviä toimenpiteitä ja päätöksente-

koa. Lisäksi vertailussa on käytetty koko organisaatiota koskevaa vuonna 2014 tehtyä työyhteisökyselyä ja siitä palkkaa ja palkitsemista koskevaa osuutta, jossa on vertailtu eri toimialueilta saatuja vastauksia. Tutkimuskäyttöön kysyttiin myös lupaa tarkastella palkitsemiseen liittyvien päätösten perusteluja kohdeorganisaation päätösasiakirjoista, mutta lupaa siihen ei annettu.

Tutkimusaineiston kerääminen tapahtui kokonaisuudessaan Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden osastossa, jossa henkilöstön määrä on 2162 henkilöä. Kysely jaeltiin sähköisesti kohdeorganisaation esimiehille ja vastuuhenkilöille, joille jäi tehtäväksi informoida alaisiaan kyselystä. Kyselystä oli informaatiota myös kohdeorganisaation Intranet sivuilla, jossa oli suora linkki kyselyyn. Aineiston keruun olisi voinut suorittaa vaihtoehtoisesti otantatutkimuksena, jossa perusjoukko olisi ollut ennalta määriteltyä tietyn kriteerein valittu otos, joka vastaa perusjoukkoa tutkittavien ominaisuuksien suhteen. (Heikkilä 2008, 34.)

Kyselyyn vastaaminen oli vähäistä. Ainoastaan 3,7 % henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Kato saattoi johtua siitä, että meneillään oli lomakausi, josta johtuen kysely ei tavoittanut kaikkia mahdollisia vastaajia. Kyselylle ei myöskään annettu jatkoaikaa, mikä osaltaan vähensi vastaajien määrää. Vähäistä kiinnostusta saattaa selittää myös se, että organisaatiossa oli aiemmin keväällä tehty koko kaupungin organisaation kattava työyhteisökysely, joka sisälsi myös palkkausta ja palkitsemista koskevan osion. Työyhteisökyselystä johtuen, osa kohdeorganisaation henkilöstöstä saattoi kokea, että nämä kyselytutkimukset olivat päällekkäisiä.

4.3. Kohdeorganisaation esittely

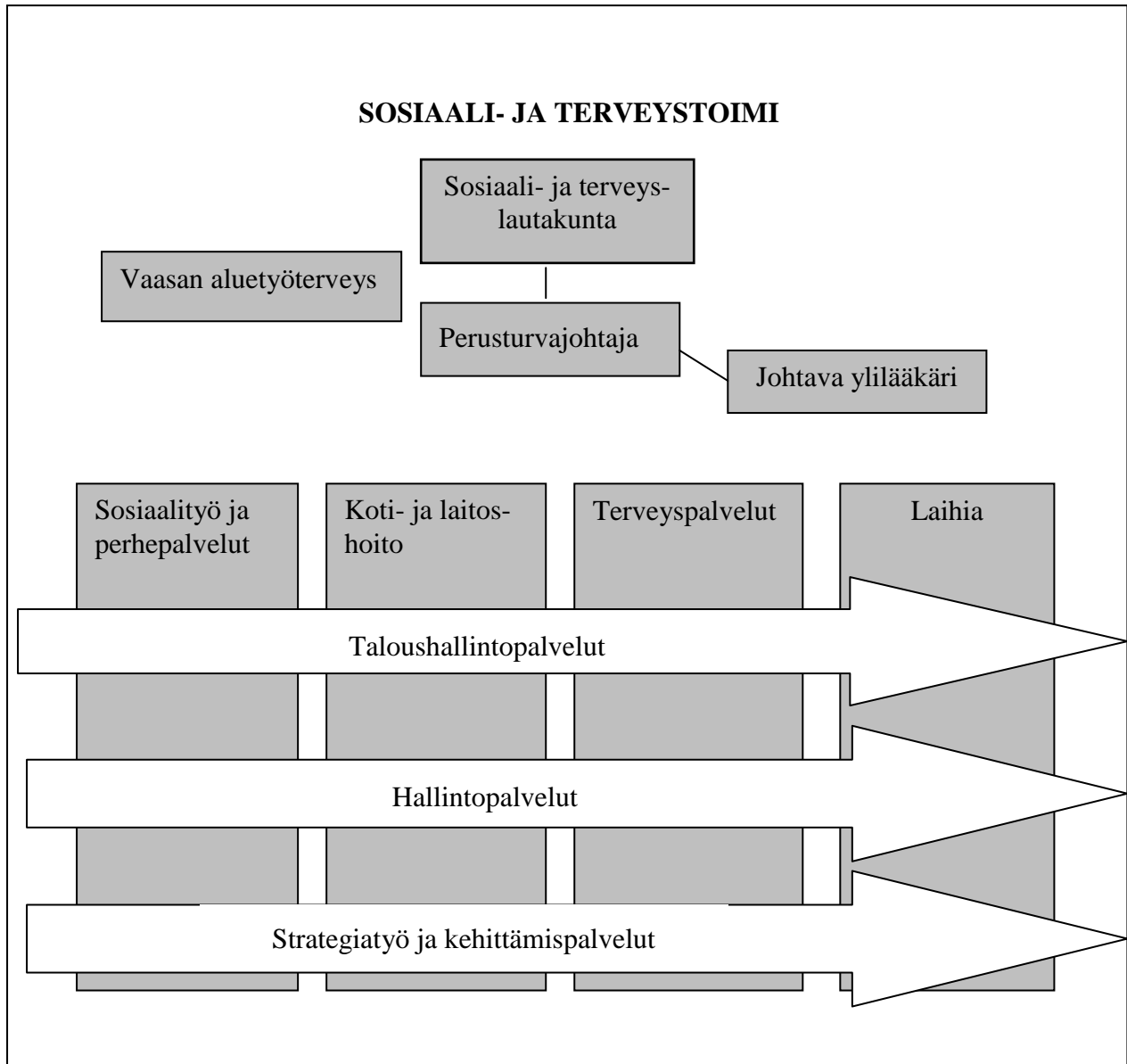
Julkinen puoli eroaa yksityisestä palvelun tuottajasta siinä, että kunnilla on yleinen toimiala eli oma tehtäväpiiri. Tästä syystä kuntien on huolehdittava näistä tehtävistä sen mukaan kuin pystyvät, keräämällä kuntalaisilta veroja, joilla se rahoittaa kyseisiä tehtäviä. Kunta voi hoitaa itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa sille säädetyt

tehtävät. Tehtävät, jotka kunnille on lailla määrätty, ovat pääsääntöisesti pakollisia, jonka vuoksi valtio osallistuu valtionosuudella syntyvien talousrasitteiden kattamiseen. Näitä lailla määrättyjä tehtäviä ovat esimerkiksi opetustoimi, sosiaalitoimi ja terveydenhuolto. Kunnan asioista päättäminen kuuluu kunnanvaltuustolle. (Jyränki & Husa 2012: 211, 213–215.)

Julkisen puolen organisaatiossa toiminta on ylhäältä alaspäin ohjautuvaa, jossa vahvana vaikuttavana piirteenä on poliittinen päätöksenteko, jonka pohjalta toiminnan onnistumista myös arvioidaan. Julkisen organisaation toiminta eroaa yksityisen organisaation toiminnassa siinä, että yksityisen organisaation toiminnan edellytyksenä on tehokas taloudenhoito ja palveluiden ja tuotteiden jatkuva kysyntä, minkä seurauksena toiminta on alhaalta ylöspäin suuntautunutta. (Bozeman 1988; Virtanen & Stenvall 2011, 36.)

Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystoimi työllistää 2162 henkilöä, joista vakituisia on 1669 ja määräaikaista 493. Määräaikaiseen henkilöstöön kuuluvat kaikki sellaiset henkilöt joilla on määräaikainen palvelussuhde. Lisäksi virastossa työskentelee työllisyysvaroin palkattua henkilöstöä, joita ei ole laskettu edellä oleviin lukuihin mukaan.

Kuntaliitoksen yhteydessä, jossa Vähänkyrön kunta liittyi Vaasaan 1.1.2013, Laihia-Vähäkyrö yhteistoiminta-alue jatkoi toimintaansa Laihia yhteistoiminta-alueena. Kuntaliitos lisäsi vakinaisen henkilöstön määrää 75 ja vastaavasti määräaikaisten henkilöstön määrä laski 91 henkilöllä. Koti- ja laitoshoidon tulosalue työllistää suurimman osan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöstä. (www.vaasa.fi)



Kuvio 7. Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio (www.vaasa.fi)

Sosiaali- ja terveysviraston toiminta ohjaa Vaasan kaupunginvaltuuston hyväksymä strategia. Yhdessä nämä arvot ohjaavat vision ja strategialauseiden kanssa myös hallintokuntien strategiatyötä.

Tavoite: Väestön hyvinvointi, joka turvataan laadukkailla ja läheltä saatavilla peruspalveluilla kaikissa elämänvaiheissa.

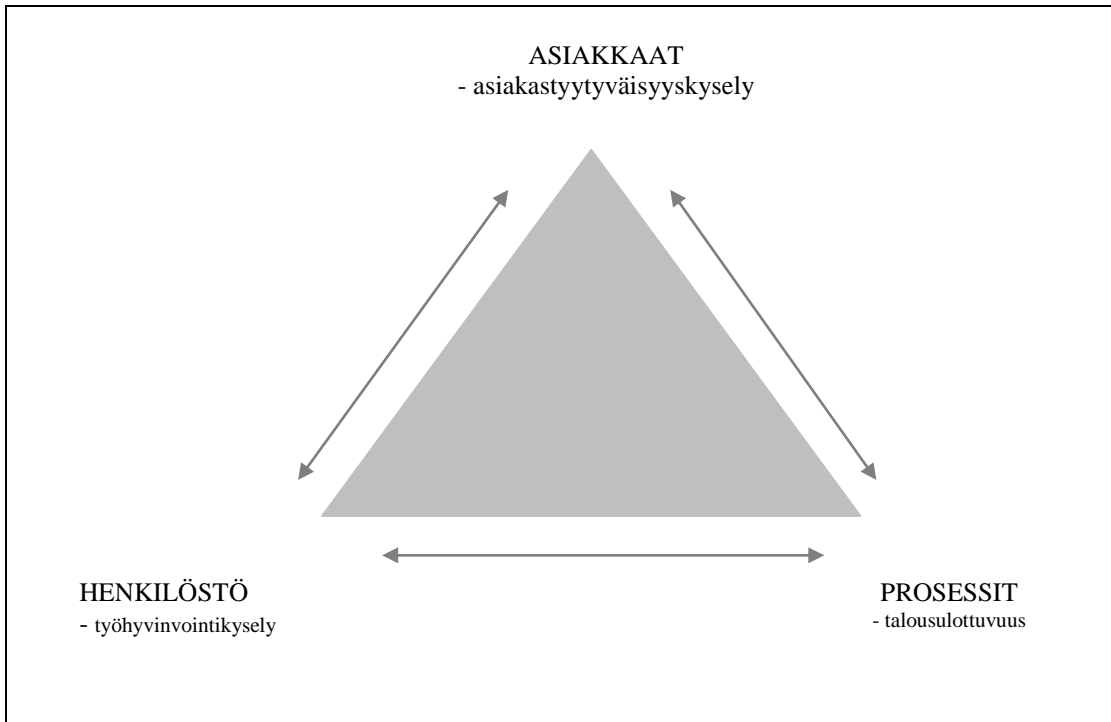
Mittarit: Koettu onnellisuus, sairastavuusindeksi, peruspalveluiden määrääjat ja vanhus-
tenhuollon normit toteutuvat, liikunta- ja kulttuurilaitosten kävijämäärät.

Toimenpiteet: Palveluverkon kohdentaminen ydintoimintoihin, ennaltaehkäisevän työn
priorisointi, erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon sekä sosiaalihuollon integ-
raation turvaaminen, yhteistoimintamallit toimialojen välillä; esim. nuorisotakuu, orga-
nisaatorakenteiden madaltaminen, keskustan iso terveysasema: lääkäritoiminnan ja
mahdollisen muun terveydenhuollon toimintojen keskittäminen, vanhusten palveluas-
uminen: talo/vuosi, varhaiskasvatuksen hoitopaikkojen lisääminen asukasmäärän kasvun
mukaisesti, kumppanuussopimukset kolmannen sektorin kanssa, asiakkaan osallisuuden
ja oman vastuun lisääminen: osallistava demokratia, sähköiset palvelut (www.vaasa.fi.)

4.4. Kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmä

Vaasan kaupungin palkitsemisstrategian lähtökohtana on henkilöstöstrategia, joka aset-
taa suuntaviivat ja kehykset palkka- ja palkitsemisstrategialle. Työnantajana Vaasan
kaupunki haluaa huolehtia, että palkkausjärjestelmä on kilpailukykyinen, oikeudenmu-
kainen ja kannustava. Lisäksi kaupunki haluaa tarjota henkilöstölleen turvallisen palve-
lussuhteen, joka perustuu oikeudenmukaiseen johtamiseen ja vuorovaikutukseen sekä
havainnoitiin työyhteisön tilasta (www.vaasa.fi.)

Palkka- ja palkitsemisstrategian yleistavoitteita ovat oikeudenmukaisuus ja tavoitteelli-
suus, jossa korostuvat esimiehen rooli ja osaaminen. Toisena yleistavoitteena on proses-
sien jatkuva kehittäminen, jolla tavoitellaan tehokkuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Kol-
mantena tavoitteena on henkilöstön tyytyväisyys, jota mitataan vuosittain tehtävällä
työyhteisökyselyllä. Näiden kolmen yleistavoitteen tulee olla vuorovaikutuksessa kes-
kenään ja kaikkien on toteuduttava samanaikaisesti (www.vaasa.fi.)



Kuvio 8. Palkka- ja palkitsemisstrategiaan liittyvät yleistavoitteet (www.vaasa.fi.)

Tehtäväkohtainen palkka on palkkauksen perusta, joka on sama kaikilla samassa palkkaryhmässä olevilla. Tehtäväkohtainen palkkaa määräytyy tehtävän vaativuuden mukaan, jossa painottuu myös henkilökohtainen lisä. Tehtävä arvioidaan uudestaan työehtosopimuksen edellyttämällä tai paikallisesti sovitulla tavalla uudestaan tehtävien muuttuessa (www.vaasa.fi.)

Peruspalkka kuntasektorilla muodostuu pääsääntöisesti tehtävän vaativuuden perusteella. Kuntasektorilla palkkaus voi määräytyä myös tehtävänimikkeen perusteella, joka on käytössä 46 %:lla kuntaorganisaatioissa. Järjestelmät jotka perustuvat tehtävän vaativuuden arviointiin on yleistynyt selvästi vuodesta 2001. Kunnissa ja kuntayhtymissä on käytössä henkilökohtainen palkanosa, joka määräytyy henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen perusteella sekä palveluvuosilisät, jotka määräytyvät työssäolovuosien mukaan. Palveluvuosilisien käyttö on vähentynyt oleellisesti vuodesta 2001, kun taas arviointiin perustuvien henkilökohtaisten lisien käyttö on lisääntynyt. Tulospalkkaus on kuntasektorilla varsin vähän käytetty. Yleisemmin käytettäviä etuja kuntaorganisaatios-

sa ovat liukuva työaika, työpaikkaruokailun järjestäminen ja liikuntaedut. (Moisio, Sweins & Salimäki, 2006: 13.)

Henkilökohtainen lisä / harkinnanvarainen joka voidaan maksaa määräaikaisesti kehityskeskustelussa käydyt työsuorituksen arvioinnin perusteella. Perusteena pysyvälle erikseen määriteltävään henkilökohtaisen lisän maksamiselle on erityinen työelämässä tai koulutuksella hankittu pätevytyminen. Poikkeuksellisesti henkilökohtaista lisää voidaan maksaa, kun halutaan turvata henkilöstön saatavuus rekrytointitilanteissa. Lisäksi henkilökohtaista lisää voidaan käyttää tiimien palkitsemiseen (www.vaasa.fi.)

Kohdeorganisaatiossa päätösprosessi henkilökohtaisesta lisästä menee seuraavasti: esimies tekee ehdotuksen henkilökohtaisesta lisästä, jonka jälkeen ehdotus lähetetään arviotavaksi kohdeorganisaation henkilöstöpalveluihin. Arvio perustuu KVTES:ssä annettuihin kriteereihin henkilökohtaisesta lisästä. Tämän jälkeen henkilöstöpalvelut antavat asiasta lausunnon ja perustelut erityisesti silloin, jos päätöstä ei puolleta.

Joissakin tapauksissa kohdeorganisaation henkilöstöpalveluista lähetetään ehdotus ja sitä koskeva lausunto koko organisaatiota käsittävään henkilöstöpalveluihin, josta pyydetään myös lausunto ja perustelut päätökseen. Lopullisen päätöksen palkitsemisesta tekee kuitenkin kohdeorganisaation johtaja, jonka jälkeen päätös menee tarkastettavaksi lautakunnan puheenjohtajalle.

Lisäksi kohdeorganisaatiossa on käytössä muita aineellisen palkitsemisen muotoja kuten kielilisiä, jolla halutaan varmistaa hyvä asiakaspalvelu ja tukea kaksikielisyyttä. Aloitepalkkion tarkoitus on aktivoida työntekijöitä kehittämään työtään ja työympäristöään. Huomionosoituksilla halutaan osoittaa henkilöstölle arvostusta pitkästä työurasta, ikämerkkipäivistä ja eläkkeelle siirtymisen johdosta. Muistamisilla pyritään lisäämään työmotivaatiota ja sitoutumista työnantajaan. (www.vaasa.fi.)

Kohdeorganisaatiossa käytetään aineettomia palkitsemistapoja tukemaan henkilöstön kehittymistä ja kouluttautumista kartoittamalla kehityskeskusteluissa osaamista, jonka

perusteella pyritään järjestämään tarvittavaa koulutusta. Työnkierrolla halutaan laajentaa henkilöstön osaamista ja edistää henkilöstön liikkuvuutta työtehtävien ja eri toimipisteiden välillä. Työnantaja voi edistää henkilöstön uralla etenemistä urasuunnittelulla, johon voi liittyä työnkiertoon liittyvien tehtävien vaihtoa. Työaikasuunnittelun tarkoituksena on huomioida työntekijän erilaiset tarpeet. Työaikasuunnittelulla halutaan varmistaa henkilöstön jaksaminen, työn parempi organisointi, jolloin myös asiakkaat saavat parempaa palvelua. Työaikakulttuurin luominen tapahtuu työaikamallien, joustojen, vapaiden ja lomien avulla ottaen huomioon työaikalaki sekä työehtosopimus (www.vaasa.fi.)

Hyvällä alaisia kunnioittavalla ja arvostavalla esimiestyöllä halutaan kannustaa henkilöstöä. Palautteen anto ja vuorovaikutuksen tulee olla alaisen ja esimiehen välillä avointa ja luottamuksellista. Kohdeorganisaatio korostaa toiminnassaan, suunnittelussaan ja teoissaan henkilöstön työsuhteen pysyvyyttä, jolla halutaan tuoda mielekkyyttä työsuhteeseen ja lisätä työntekijän motivaatiota (www.vaasa.fi.)

Kuntien säästöpainneiden vuoksi myös kohdeorganisaatiossa on palkalliset vapaat poistettu. Työntekijöiltä poistettiin ikäohjelman mukaiset vapaat, henkilöstön erikoistumisvapaat, tutkintovapaat sekä palvelusajan perusteella annetut vapaat.

4.5. Aineiston käsittely ja analysointi

Kyselylomake muodostui kolmesta kysymyspatterista, jossa ensimmäisessä patterissa kartoitetaan vastaajien taustatietoja. Toisessa patterissa arvioidaan palkitsemisjärjestelmää ja kolmannessa patterissa arvioidaan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Kysymykset olivat suljettuja kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiiden vastausvaihtoehtojen esittämisessä käytettiin viisi portaista Likert-asteikkoa. Vastausvaihtoehdoksi lisättiin myös ”ei mikään näistä” vaihtoehto. Kyselylomake sisälsi myös avoimet kysymykset, jossa vastaajalla oli mahdollista arvioida tämän hetkisen palkitsemisjärjestelmän ongelmakohtia ja sitä miltä osin palkitsemisjärjestelmä on toimiva.

Tutkimuksessa on käytetty soveltuvin osin Anu Hakosen (Mulvey, LeBlance, Heneman, McInerney, 2002) käyttämää mittaristoa lisensiaattityössään Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan – Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta. Hakosen tutkimuksessa käyttämät kysymykset muotoiltiin kohdeorganisaatioon sopiviksi.

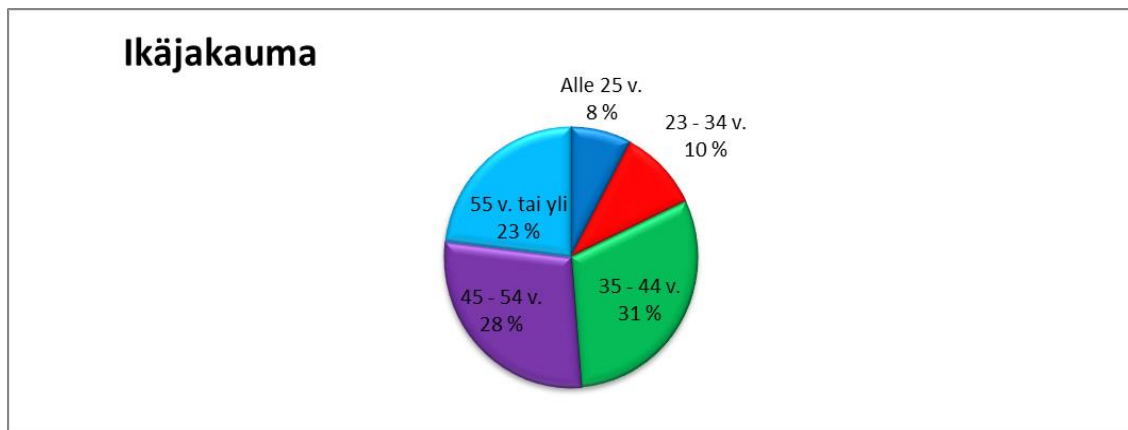
Tutkimusaineiston analyysi tehtiin pääasiassa SPSS- tilasto-ohjelmalla, johon aineisto siirrettiin Excel- ohjelmasta, jolloin vastausten syöttövaihe jäi pois. Taustamuuttujien (iän, sukupuolen, koulutusalan, toimiminen työtehtävissä, yksikön, työsuhteen ja työaikamuodon) osalta luokittelu oli kuitenkin tehtävä.

Aiheena ollessa palkitseminen johtamisen välineenä, katsoin luonnolliseksi tarkastella tutkimustulosten vastauksia kauttaaltaan keskiarvojen perusteella. Tarkempaan tarkasteluun olen ottanut kysymyksiä, jotka käsittelevät palkitsemista johtamisen välineenä. Kahden tai useamman muuttujan välistä riippuvuutta voidaan havainnollistaa ristiintaulukoinnin avulla (Metsämuuronen 2009, 563) kuten tässä tutkimuksessa, jossa on mitattu toisistaan riippumattomia havaintoja vertaamalla kahta ryhmää toisiinsa jossa toisessa ryhmässä ovat edustettuna esimiehet ja toisessa ryhmässä alaiset.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1. Taustamuuttujien esittely

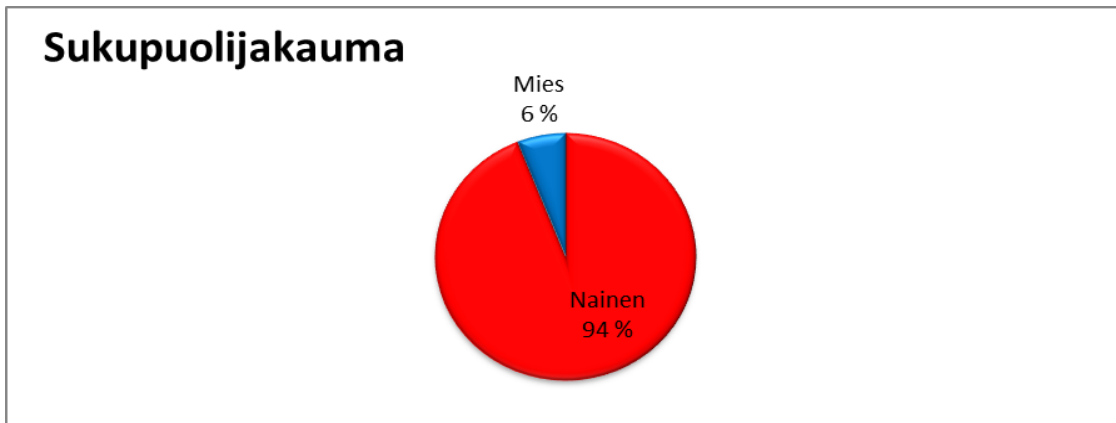
Kysymyslomakkeen ensimmäisessä patteristossa kartoitettiin taustamuuttujia, joiden avulla tutkimuksen välisiä vastauksia vertaillaan. Taustatiedoissa tiedusteltiin vastaajien ikää, sukupuolta, koulutusala, miten pitkään he ovat olleet nykyisessä työpaikassa ja tehtävässä, yksikköä, työsuhteen laatua, asemaa sekä työaikamuotoa.



Kuvio 9. Ikäjakauma

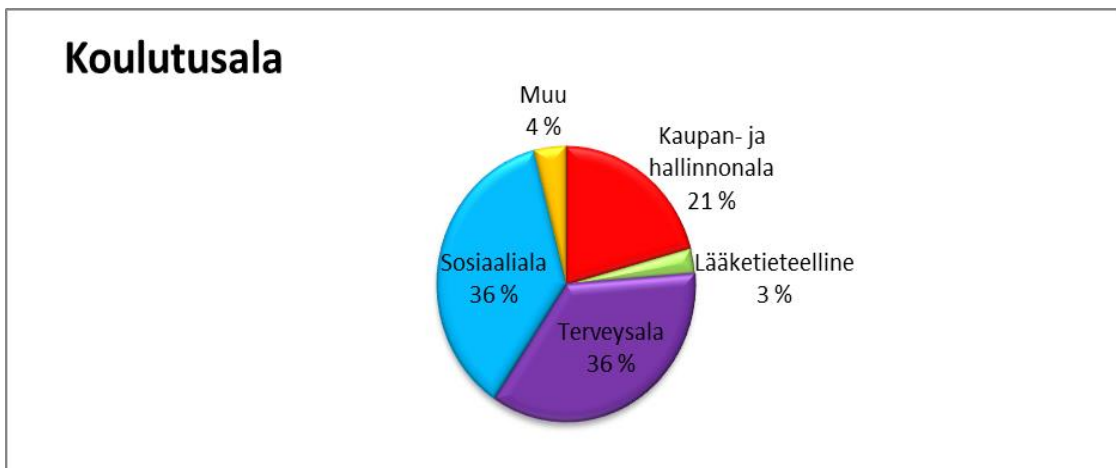
Vastaajien ikäjakauman tiedusteluun käytettiin luokitusta. Ikäjakaumaa ei haluttu kysyä avoimella kysymyksellä, koska organisaatio on hyvin naisvaltainen. Tällöin vastaajan ollessa tietyn ikäinen, mies olisi hänet voitu mahdollisesti henkilöidä, joten tämän tainen luokittelu oli tarpeen luottamuksellisuuden säilymisen kannalta.

Kuten kuviosta 9 ilmenee, olivat vastaajat iältään 25–55- vuotiaita tai yli. Vastaajien keski-ikä oli 40 vuotta. Vastaajista pienimmän ikäluokan muodostivat alle 25- vuotiaat joita oli 8 % (n=6), vastaajista 10 % (n=8) oli 25–34- vuotiaita. Iältään 35–44- vuotiaat muodostivat suurimman vastaajaryhmän, heitä oli 31 % (n=24) vastaajista. Toiseksi suurin ikäluokka muodostui 45–54- vuotiaista, joita oli 28 % (n=22) vastaajista. Yli 55- vuotiaita tai yli vastaajista oli 23 % (n=18).



Kuvio 10. Sukupuolijakauma.

Kuviossa 10 on kuvattu vastaajien sukupuolijakauma. Vastaajia oli 78, joista 94 % (n=73) oli naisia ja miehiä 6% (n=5). Vastaaja joukko muodostui pääasissa naisista. Naisten suurta osuutta vastaajina voidaan selittää sillä, että kohdeorganisaation henkilöstöstä suurin osa on naisia.

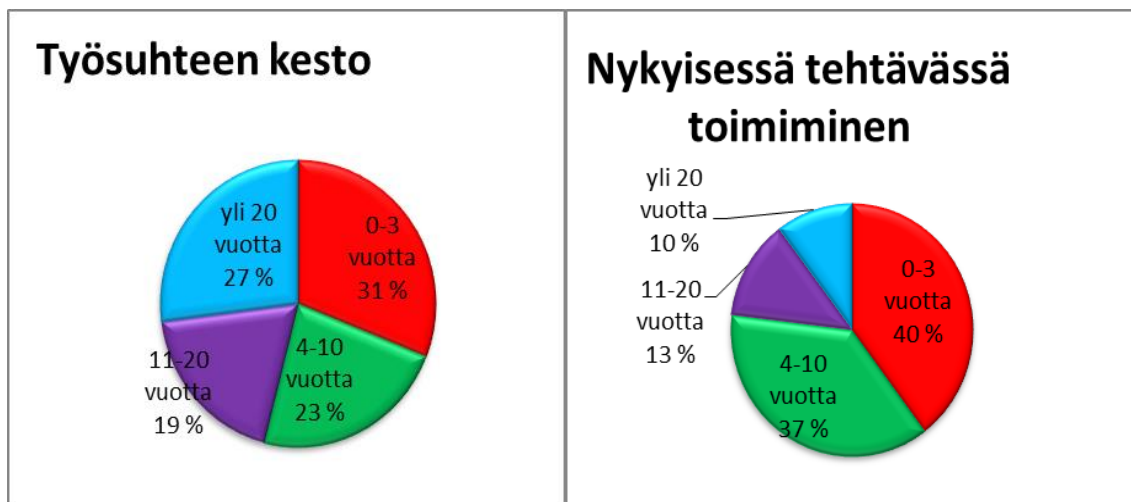


Kuvio 11. Koulutusala.

Seuraavana taustamuuttujana on koulutusala, jotka on luokiteltu kaupan- ja hallinnon alaan, lääketieteellinen, terveysala, sosiaaliala sekä vaihtoehto muu. Vastaajista 36 % (n=28) oli saanut terveysalan koulutuksen ja 37 %:lla (n=29) on sosiaalialan koulutus. Kaupan- ja hallinnonalan koulutus oli 21 %:lla (n=16) vastaajista. Lääketieteellisen

koulutuksen saaneita oli 3 % (n=2) vastaajista ja 4 % (n=3) vastaajista oli vastannut koulutukseen muun kuin annetut vaihtoehdot.

Seuraavaksi henkilöstöltä kysyttiin työsuhteen kestoa (kysymys 4), jolla haluttiin kartoittaa vastaajien koko työuran kestoa kohdeorganisaatiossa. Kysymyksellä, kauanko henkilö on toiminut nykyisissä tehtävissä haluttiin selvittää kauanko vastaaja on toiminut tämänhetkisessä tehtävässä (kysymys 5). Työsuhteen keston jakauma on vajaasta vuodesta yli 20 vuoteen. Vastaajista 31 % (n=24) on työskennellyt kohdeorganisaatiossa vajaasta vuodesta kolmeen vuoteen. Hyvin edustettuina olivat sellaiset henkilöt, joiden työsuhteen kesto on yli 20 vuotta, joita vastaajista oli 27 % (n=21). Vastaajista 23 %:lla (n=18) työsuhde on kestänyt 4-10 vuotta ja 19 % (n=15) on ollut työsuhteessa 11-20 vuotta.

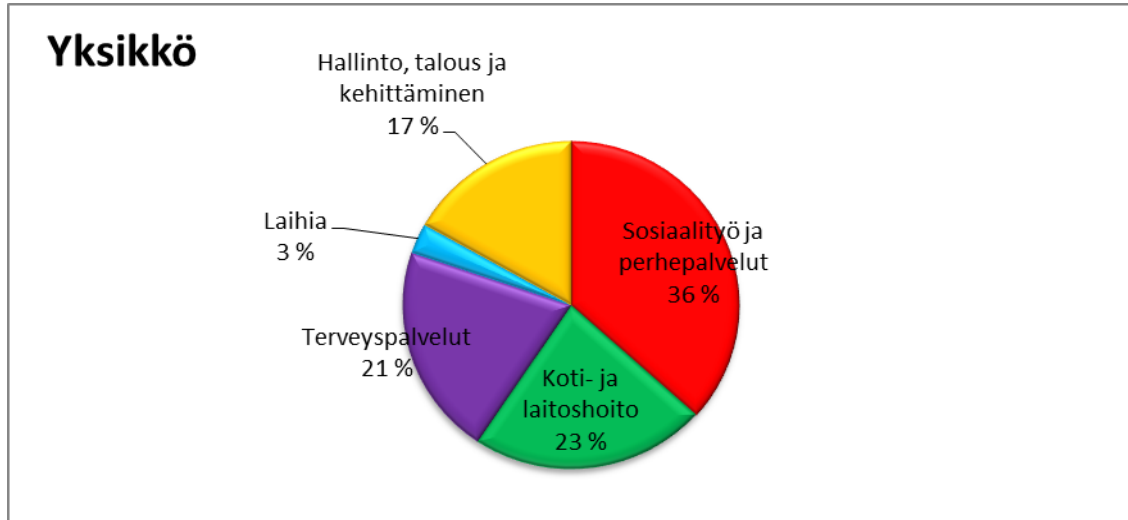


Kuvio 12. Työsuhteen kesto ja toimiminen nykyisessä tehtävässä

Nykyisissä tehtävissä vajaasta vuodesta kolmeen vuoteen oli työskennellyt 40 % (n=31) vastaajista ja 37 % (n=29) 4-10 vuotta. Vastaajista 13 % (n=10) on ollut työssään 11-20 vuotta ja yli 20 vuotta nykyisissä tehtävissä on työskennellyt 10 % (n=8) vastaajista.

Kuviosta 12 voidaan havaita työsuhteen ja nykyisissä tehtävissä toimiminen, vastausten välillä ilmenevä eroavaisuus. Vastaajan työsuhde on voinut kestää yli 20 vuotta, mutta nykyisissä tehtävissä toimiminen on voinut olla lyhytaikaisempaa. Tästä voidaan

päätellä, että vaihtuvuus kohdeorganisaatiossa on pientä, mutta työtehtäviä organisaatiossa voidaan muuttaa ja liikkuvuus eri yksiköiden välillä on todennäköistä.



Kuvio 13. Yksikkö

Vastaajista 36 % (n=29) työskentelee sosiaalityö ja perhepalvelut yksikössä, koti- ja laitoshoidossa työskentelee 23 % (n=18) vastaajista ja terveystalveluiden puolella työskentelee 21 % (n=16). Vastaajista 17 % (n=13) työskentelee hallinto-, talous- ja kehittämispalveluissa. Laihia yhteistoiminta-alueella vastaajia oli 3 % (n=2).

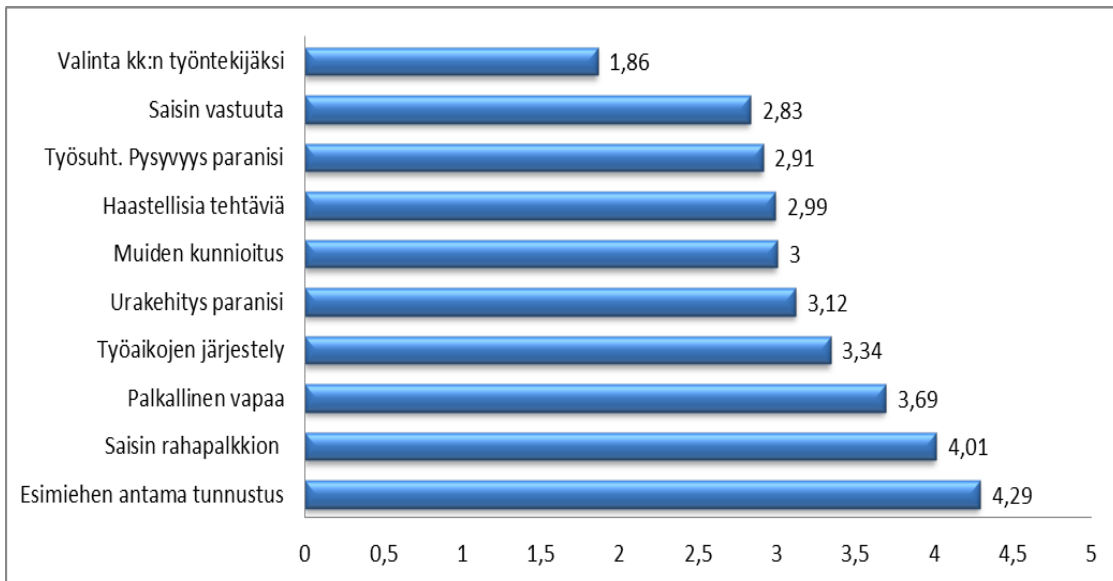
Kolme viimeistä kysymystä käsittelevät työsuhteen laatua, asemaa ja työaikamuotoa. Vastaajista 85 % (n=66) ilmoitti olevansa vakinaisia ja 15% (n=12) ilmoitti olevansa määräaikaisessa työsuhteessa. Kohdeorganisaatiossa työskentelevien määräaikaisessa työsuhteessa olevien prosentuaalinen määrä kaikista on sama kuin vastaajien prosentuaalinen määrä. Kyselyyn vastanneiden määrä on suoraan verrattavissa koko kohdeorganisaation henkilöstöön. Seuraavaksi kysyttiin asemaa, oliko vastaaja esimies asemassa vai ei, jolloin vastaajista 38 % (n=30) ilmoitti olevansa esimiesasemassa ja 62 % (n=48) ei ollut esimiesasemassa.

Vastaajista 97 % (n=76) ilmoitti olevansa päivätyössä ja 3 % (n=2) ilmoitti työaikamuodokseen kaksivuorotyön. Muita vastausvaihtoehtoja olivat kolmivuorotyö, säännöllinen iltatyö ja säännöllinen yötyö. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että kysely ei tavoittanut edellä olevia työaikamuotoja tekeviä. Oletettavaa kuitenkin on, että

terveyspalveluiden sekä koti- ja laitoshoidon puolella on käytössä erilaisia työaikamuotoja, kuten ilta- ja yötyö.

5.2. Toivottuja palkitsemistapoja työssä onnistuessa

Toinen kysymyspatteri koostuu neljästä osasta. Tässä osassa arvioidaan kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmää ja sen kehittämistä. Ensimmäisessä osiossa henkilöstön tuli arvioida aineettoman ja aineellisen palkitsemisen merkitystä yksilölle. Osiossa on esitetty erilaisia väittämiä koskien palkitsemista ja sitä miten vastaajat toivoisivat tulevansa palkituksi, jos henkilö onnistuisi työssään erityisen hyvin. ”Onnistuessani työssäni erityisen hyvin toivoisin, että...” väittämiä arvioitiin asteikolla yhdestä kuuteen (1. täysin eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 3. siltä väliltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 5. täysin samaa mieltä, 6. ei mikään näistä).



Kuvio 14. Toivotuimmat palkitsemistavat esitettynä keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.

Asettamalla väittämät keskiarvojen mukaiseen järjestykseen voidaan todeta, että toivutuinta palkitsemisen muotoja ovat esimiehen antama tunnustus, rahallinen palkkio, palkallinen vapaa, työaikojen järjestely, uralla kehittyminen ja muiden antama kunnioitus työssä onnistuttaessa. Keskitason alapuolelle jääviä palkitsemisen muotoja olivat, että saisi haasteellisempia tehtäviä, työsuhteen paraneminen, vastuun lisääntyminen sekä valinta kuukauden työntekijäksi.

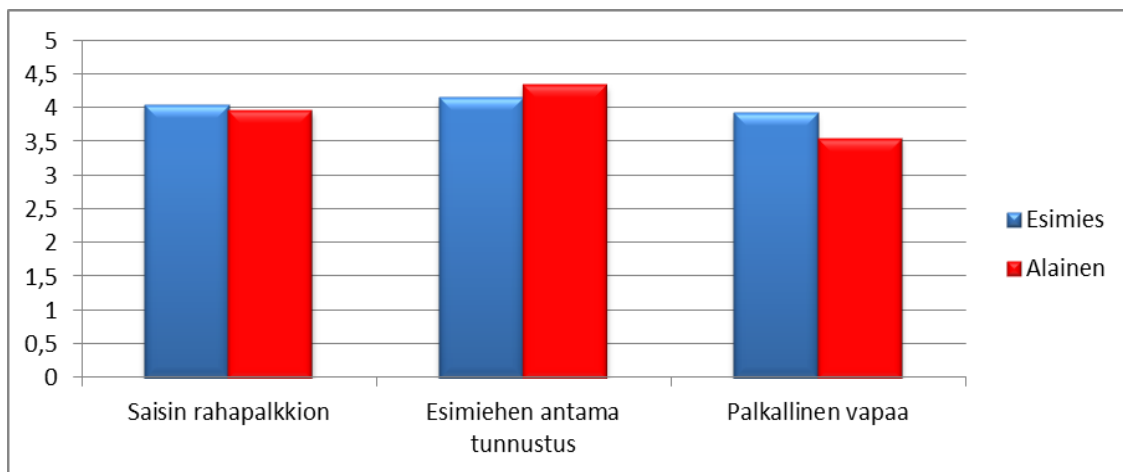
”Onnistuessaan työssä erityisen hyvin saisin järjestellä työaikoja joustavammin” oli vastaajista 27 % (ka 3,34) väittämä jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 25 % (n=20) oli täysin samaa mieltä, 26 % (n=21) oli jokseenkin samaa mieltä. Siltä väliltä oli 24 % (n=19). Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 9 % (n=7), ja täysin eri mieltä väittämästä oli 9 % (n=7) vastaajista.

Keskiarvon mukaan (ka 3,12) vastaajista toivoi työssä onnistumisen vaikuttavan myönteisesti heidän urakehitykseensä. Väittämän mielipiteet jakautuivat siten, että vastaajista 15 % (n=12) oli täysin samaa mieltä ja 30 % (n=24) oli jokseenkin samaa mieltä. Siltä väliltä oli 24 % (n=19). Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 15 % (n=12) ja täysin eri mieltä oli 6 % (n=5).

Keskiarvon mukaan (ka 3,00) vastaajista toivoi, että onnistuessaan työssä erityisen hyvin, he saisivat sillä muiden kunnioituksen. Mielenpiteet jakautuivat niin, että vastaajista 11 % (n=9) oli täysin samaa mieltä väittämästä ja 26 % (n=21) jokseenkin samaa mieltä. Siltä väliltä oli 24 % (n=19). Jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 9 % (n=7), ja täysin eri mieltä väittämästä oli 9 % (n=7) vastaajista.

Onnistuessaan työssä erityisen hyvin toivoi vastaajista (ka 2,99) saavansa haasteellisempia tehtäviä, joten väittäjä sijoittui alle keskitason. Vastaajista 14 % (n=11) oli väittämästä täysin samaa mieltä, 26 % (n=21) oli jokseenkin samaa mieltä. Siltä väliltä oli 30 % (n=24). Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 8 % (n=6) ja täysin eri mieltä väittämästä oli 11 % (n=9).

Lähempään tarkasteluun otetaan vastaustulosten perusteella kolme parhaiten ja kolme huonoiten sijoittunutta toivetta, joita tarkastellaan ristiintaulukoinnin avulla. Kolme toivointa palkitsemismuotoa olivat, että saisin rahapalkkion, esimieheni antaisi tunnustusta minulle ja saisin palkallista vapaata, kun taas kolme vähiten toivottua palkitsemistapaa oli, että työsuhteeni pysyvyys paransi, saisin enemmän vastuuta ja minut valittaisiin kuukauden työntekijäksi. Tarkasteluun on otettu esimies asemassa olevien ja alaisen vastaukset. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan vertailla näiden kahden muuttujan vastausten välisiä eroavaisuuksia. Ristiintaulukoinnin tuloksista on laskettu muuttujille keskiarvot.



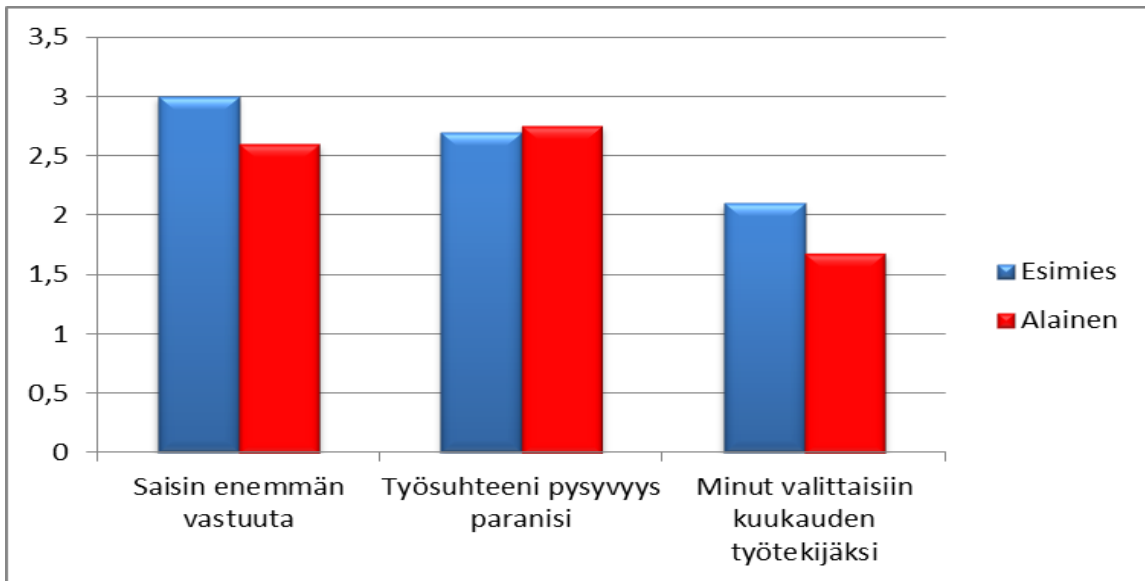
Kuvio 15. Vertailut toivotuimmista palkitsemistavoista alaisten ja esimiesten keskuudessa

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan todeta, keskiarvallisesti näiden kahden muuttujan välillä ei ole kovinkaan suuria eroja. Toivomus rahallisesta palkitsemisesta ovat molemmissa ryhmissä hyvin lähellä toisiaan, esimiehet (ka 4,1) ja alaiset (ka 3,97) olivat siitä täysin samaa mieltä. Esimiehistä 72,4 % (n=22) ja alaisista 79,2 % (n=38) olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he haluaisivat rahapalkkion onnistuessaan työssään erityisen hyvin. Esimiehistä 16,6 % (n=5) ja alaisista 10,2 % (n=5) olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että onnistuessaan työssään erityisen hyvin he toivoisivat rahapalkkiota palkitsemistapana.

Esimiehen tunnustusta toivoivat enemmän alaiset kuin esimiesasemassa olevat, mutta molemmilla esimiehen tunnuksen antaminen oli yksi toivotuimmista palkitsemistavoista. Esimiehistä 80 % (ka 4,16 ja n=22) ja alaisista 85 % (ka 4,35 ja n=31) olivat väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä oli esimiehistä 13 % (n=4) ja alaisista 14,5 % (n=7).

Odotukset palkallisen vapaan saamisesta oli esimiesasemassa oleville tärkeämpää kuin alaiselle. Keskiarvallisesti mielipiteet jakautuivat niin, että 63,6 % esimiehistä (ka 3,93 ja n=19) ja alaisista 60 % (ka 3,56 ja n=29) olivat väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä oli esimiehistä 15 % (n=4) ja alaisista 14,5 % (n=7).

Esimiehen antama tunnustus koetaan tärkeimmäksi palkitsemisen muodoksi, mikä merkitsee yksilölle, että hänen hyvä suorituksensa ja työpanos on huomattu. Tunnuksen saaminen hyvin tehdystä työstä kertoo yksilölle myös, että häntä työntekijänä arvostetaan. Usein urakehityksen myötä työ muuttuu haasteellisemmaksi ja vastuu lisääntyy, jolloin myös palkka nousee.



Kuvio 16. Vertailu vähiten toivotuimmista palkitsemistavoista alaisten ja esimiesten keskuudessa

Kolme vähiten toivottua palkitsemistapaa olivat, että saisin enemmän vastuuta, työsuhteeni pysyvyys paranisi ja minut valittaisiin kuukauden työntekijäksi. Toivomus vastuun lisääntymisestä oli esimiesasemassa olevilla ja alaisilla samansuuntaiset. Esimiehistä (ka 3.0) ja alaisista (ka 2,6) mielipide väittämästä oli siltä väliltä. Esimiehistä 13 % (n=4) ja alaisista 24 % (n=12) täysin erimieltä tai jokseenkin erimieltä siitä, että he haluaisivat enemmän vastuuta onnistuessaan työssään erityisen hyvin. Esimiehistä 33 % (n=10) ja alaisista 31 % (n=15) olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä vastuun lisääntymisestä onnistuessaan työssään.

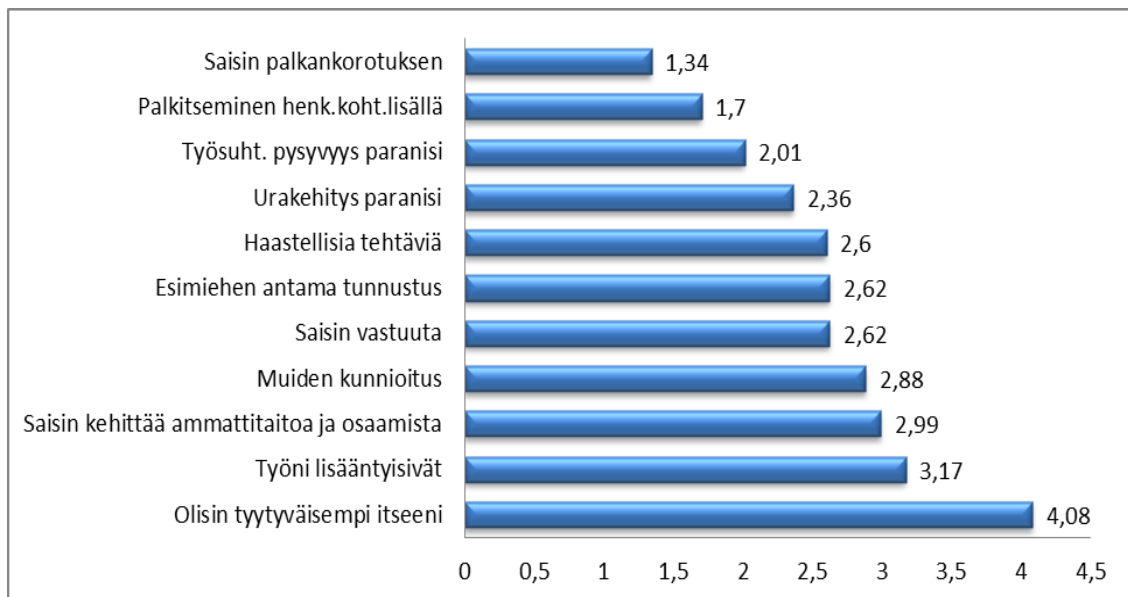
Työsuhteen pysyvyyden paranemista toivoivat alaiset enemmän kuin esimiesasemassa olevat, mutta ero oli pieni. Alaisista 47 % (ka 2,75 ja n= 19) ja esimiehistä 30 % (ka 2,7 ja n=9) olivat väittämästä täysin tai jokseenkin eri mieltä. Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä alaisista oli 15 % (n=7) ja esimiehistä 10 % (n =3).

Valinta kuukauden työntekijäksi oli esimiesasemassa oleville tärkeämpää kuin alaiselle. Keskiarvillisesti mielipiteet jakautuivat niin, että esimiehistä 17 % (ka 2,1 ja n=5) ja alaisista 10 % (ka 1,68 ja n=5) olivat väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä.

Esimiehistä täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 66 % (n=20) ja alaisista 50 % (n=24).

5.3. Todennäköisin palkitsemistapa työssä onnistuessa

Toisessa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä sen perusteella, ”jos teet työsi erikoisen hyvin, miten todennäköisesti tapahtuisi seuraavaa”. Väittämiä arvioitiin asteikolla Yhdestä kuuteen (1. erittäin epätodennäköistä, 2. melko epätodennäköistä, 3. melko epätodennäköistä ja 5. erittäin epätodennäköistä, 6. ei mikään näistä).



Kuvio 17. Todennäköisin palkitsemistapa työssä onnistuessa esitettyinä keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.

Asettamalla väittämät keskiarvojen mukaiseen järjestykseen voidaan todeta, että vastaajista 35 % (ka 4,08 ja n=27) pitivät erittäin todennäköisenä sitä, että he olisivat tyytyväisempiä itseensä tehtyään työnsä erikoisen hyvin.

Vastaajista 44 % (n=34) piti melko todennäköisenä sitä että he olisivat tyytyväisempiä itseensä ja 17 % (n=13) mielipide oli siltä väliltä. Vastaajista 5 % (n=4) oli melko todennäköisesti tyytyväisempiä itseensä tehtyään työnsä erityisen hyvin. Kukaan vastaajista ei pitänyt erittäin epätodennäköisenä sitä, että olisi tyytyväinen itseensä tehtyään työn erityisen hyvin.

Vastaajista 21 % (ka 3,17 ja n=16) piti erittäin todennäköisenä sitä, että saisi lisää työtä tai työmäärä lisääntyisi tehtyään työnsä erityisen hyvin. Vastaajista 29 % (n=23) oli sitä mieltä, että työn määrä kasvaisi melko todennäköisesti ja siltä väliltä oli mielipiteeltään 21 % (n=16). Vastaajista 21 % (n=9) piti melko epätodennäköisenä sitä, että työt lisääntyisivät ja 13 % (n=10) piti erittäin epätodennäköisenä, että työmäärä lisääntyisi vaikka tekisi työnsä erittäin hyvin.

Vastaajista 62 % (ka 1,7 ja n=48) piti erittäin epätodennäköisenä tulla palkituksi henkilökohtaisella lisällä tehtyään työn erityisen hyvin. Melko epätodennäköisenä palkitsemista henkilökohtaisella lisällä piti 18 % (n=14) vastaajista ja 10 % (n=8) vastaajan mielipide oli siltä väliltä. Vastaajista 4 % (n=3) piti melko todennäköisenä sitä, että tehtyään työt erityisen hyvin palkittaisiin henkilökohtaisella lisällä ja 5 % (n=4) vastaajista piti erittäin todennäköisenä sitä, että tulisi palkituksi henkilökohtaisella lisällä tehtyään työt erityisen hyvin.

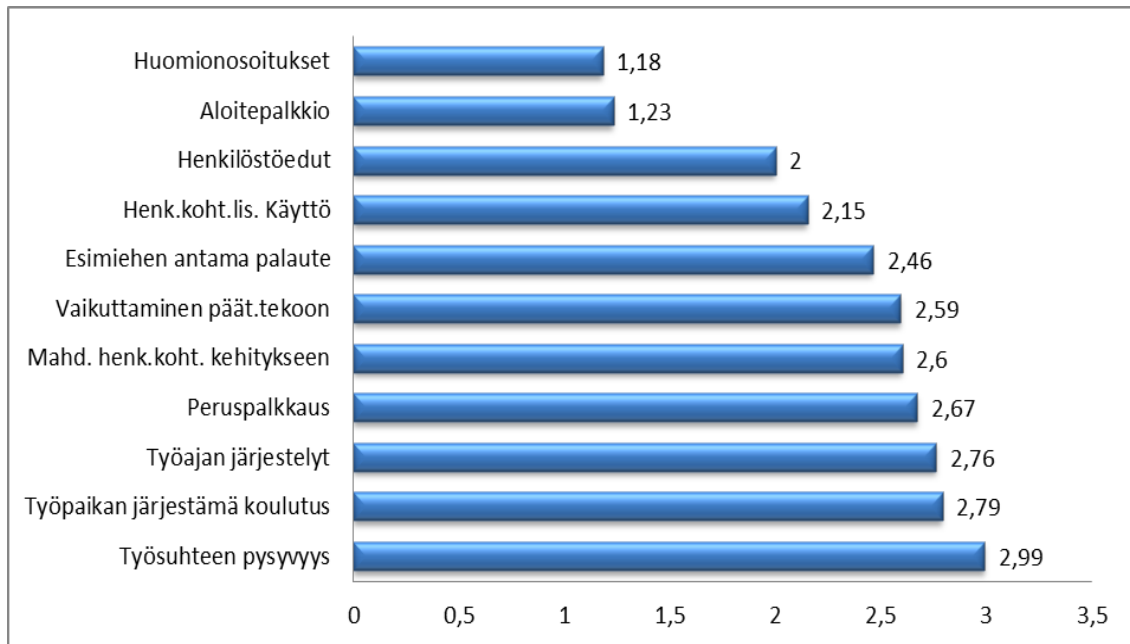
Vastaajista 78 % (ka 1,34 ja n=61) piti erittäin todennäköisenä sitä, että saisi palkankorotuksen tehtyään työt erityisen hyvin. Melko epätodennäköisenä sitä piti 14 % (n=11) vastaajista ja 1 % (n=1) oli mielipiteeltään siltä väliltä. Melko todennäköisenä palkankorotusta piti 3 % (n=2) sekä erittäin todennäköisenä piti 3 % (n=2), että saisi palkan korotuksen tehtyään työt erityisen hyvin.

Tulosten perusteella, todennäköisin palkitsemistapa hyvin suoritetusta työstä on työntekijän oman ammatillisen arvostuksen kohoaminen. Oletettavaa on, että työt lisääntyisivät ja mahdollisuus oman ammattitaidon kehittämiseen kasvaisi. Epätodennäköisinä palkitsemistapoina hyvin suoritetusta työstä pidettiin palkankorotuksella tai henkilökoht-

taisella lisällä palkitsemista. Vastaajat eivät uskoneet, että heidän työsuhteensa pysyvyys tai urakehityksensä paranisi hyvin suoritettun työn johdosta.

5.4. Palkitsemistapojen toimivuus

Kolmannessa osiossa arvioidaan palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan esitettyjen palkitsemistapojen toimivuutta asteikolla yhdestä kuuteen (1. erittäin huonosti, 2. melko huonosti, 3. kohtalaisesti, 4. melko hyvin, 5. erittäin hyvin, 6. ei mikään näistä).



Kuvio 18. Palkitsemistapojen toimivuus esitettynä keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.

Asettamalla väittämät keskiarvojen mukaiseen järjestykseen siitä, miten palkitsemistavat toimivat työpaikalla, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa pidetään työsuhteen pysyvyyttä kohtalaisena palkitsemistapana. Vastaajista 15 % (ka 2,99 ja n=12) pitivät työsuhteen pysyvyyttä erittäin hyvin toimivana palkitsemistapana. Melko hyvänä palkitsemistapana työsuhteen pysyvyyttä pitivät 24 % (n=19) vastaajista. Kohtalaisena palkitsemistapana 31 % (n=24) ja melko huonona palkitsemistapana työsuhteen pysyvyyttä

pitivät 5 % (n=4) vastaajista. Erittäin huonona palkitsemistapana piti sitä 14 % (n=11) vastaajista.

Työpaikan järjestämää koulutusta kohdeorganisaatiossa pidettiin kokonaisuudessaan kohtalaisesti toimivana palkitsemistapana (ka 2,79). Vastaajista 5 % (n=4) piti työpaikan järjestämää koulutusta erittäin hyvin toimivana palkitsemistapana, melko hyvin toimivana sitä piti 33 % (n=26). Kohtalaisesti toimivana palkitsemistapana piti 26 % (n=21). Työpaikan järjestämää koulutusta vastaajista melko huonosti toimivana palkitsemistapaa piti 23 % (n=18) ja erittäin huonosti toimivana palkitsemistapana sitä piti 36 % (n=29).

Työajan järjestelyä piti kohtalaisesti toimivana palkitsemistapana (ka 2,76). Erittäin hyvin toimivana palkitsemistapana sitä piti vastaajista 9 % (n=7), vastaajista 19 % (n=15) piti työajan järjestelyjä melko hyvänä palkitsemistapana. Vastaajista kohtalaisena palkitsemistapana työajan järjestelyjä piti 31 % (n=24) ja melko huonona palkitsemistapana sitä piti 24 % (n=19) vastaajista. Vastaajista 13 % (n=10) piti työaika järjestelyt työpaikalla erittäin huonona palkitsemistapana.

Vastaajista 6 % (ka 2,6 ja n=5) piti erittäin hyvin toimivana palkitsemistapana mahdollisuutta kehittyä henkilökohtaisesti ja melko hyvänä palkitsemistapana sitä piti 15 % (n=12). Mahdollisuutta henkilökohtaiseen kehittymiseen työssään palkitsemistapana piti sitä kohtalaisesti toimivana 31 % (n=25), kun taas melko huonosti toimivana palkitsemistapana sitä piti vastaajista 27 % (n=25) ja vastaajista erittäin huonosti toimivana sitä piti 16 % (n=13).

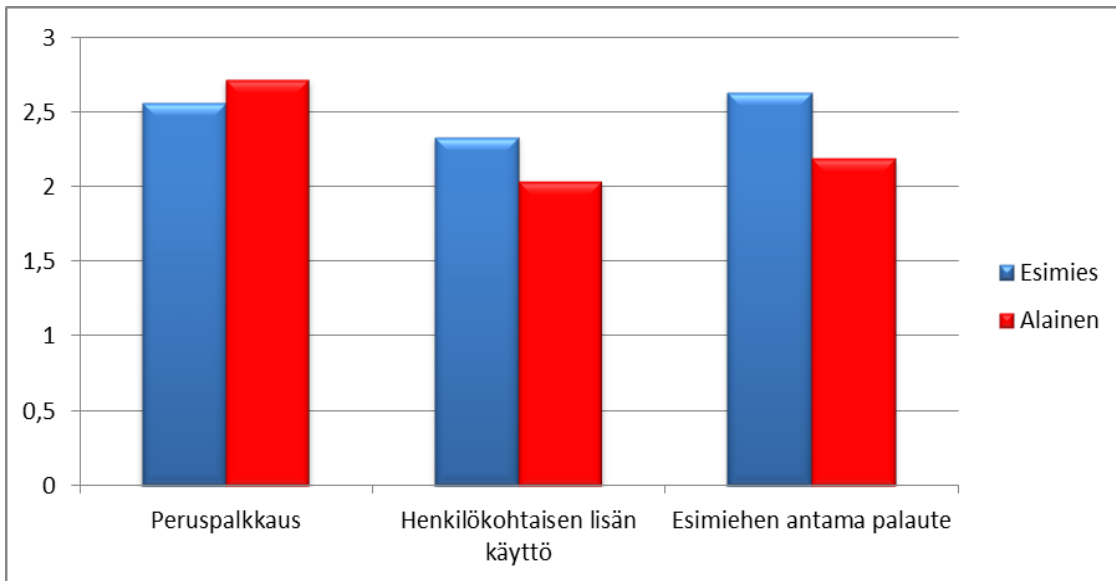
Mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon pidettiin kohdeorganisaatiossa melko huonosti toimivana (ka 2,56). Vastaajista erittäin huonosti toimivana palkitsemistapana sitä piti 20 % (n=16) ja vastaajista melko huonosti toimivana sitä piti 20 % (n=16). Mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon piti vastaajista 33 % (n=26) sitä kohtalaisesti toimivana palkitsemismuotona. Melko hyvin toimivana palkitsemistapana mahdollisuutta osallistua päätöksen tekoon piti 18 % (n=14) ja erittäin hyvin toimivana palkitsemistapana sitä piti 5 % (n=4) vastaajista.

Melko huonosti toimivana palkitsemistapana vastaajat pitivät henkilöstöetuja (ka 2). Vastaajista 38 % (n=30) piti henkilöstöetuja erittäin huonosti toimivana. Melko huonosti toimivana sitä piti 23 % (n=18) ja henkilöstöetuja kohtalaisesti toimivana palkitsemistapana piti 17 % (n=13). Henkilöstöetuja melko hyvänä palkitsemistapana piti 12 % (n=9) vastaajista ja erittäin hyvänä 4 % (n=3).

Erittäin huonosti toimivana palkitsemistapana vastaajat pitivät aloitepalkkioita (ka 1,23). Vastaajista 62 % (n=48) piti aloitepalkkiota työpaikalla erittäin huonosti toimivana. Melko huonosti toimivana sitä piti 14 % (n=11). Vastaajista 9 % (n=7) pitivät aloitepalkkiota kohtalaisesti toimivana. Vastaajista yksikään ei ollut sitä mieltä, että aloitepalkkio toimisi melko hyvin, mutta erittäin hyvin toimivana palkitsemistapana aloitepalkkiota piti 1 % (n=1).

Erittäin huonosti toimivana palkitsemistapana vastaajat pitivät huomionosoituksia (ka 1,18). Vastaajista 65 % (n=51) piti huomionosoituksia erittäin huonosti toimivana. Melko huonosti toimivana piti huomionosoituksia 19 % (n=15) vastaajista. Kohtalaisesti toimivana sitä piti 3 % (n=2). Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että huomionosoitukset palkitsemismuotona toimisi melko hyvin. Vastaajista 1 % (n=1) oli sitä mieltä, että huomionosoitukset palkitsemistapana toimivat erittäin hyvin.

Lähempään tarkasteluun otetaan peruspalkkaus, henkilökohtaisen lisän käyttö ja esimiehen antama palaute. Tyytyväisyyttä tarkastellaan näihin kolmeen palkitsemistapaan eri henkilöstöryhmien välillä.



Kuvio 19. Tyytyväisyys vertailu peruspalkkaukseen, henkilökohtaiseen lisän käyttöön ja esimiehen antama palauteeseen esimiesten ja alaisen välillä.

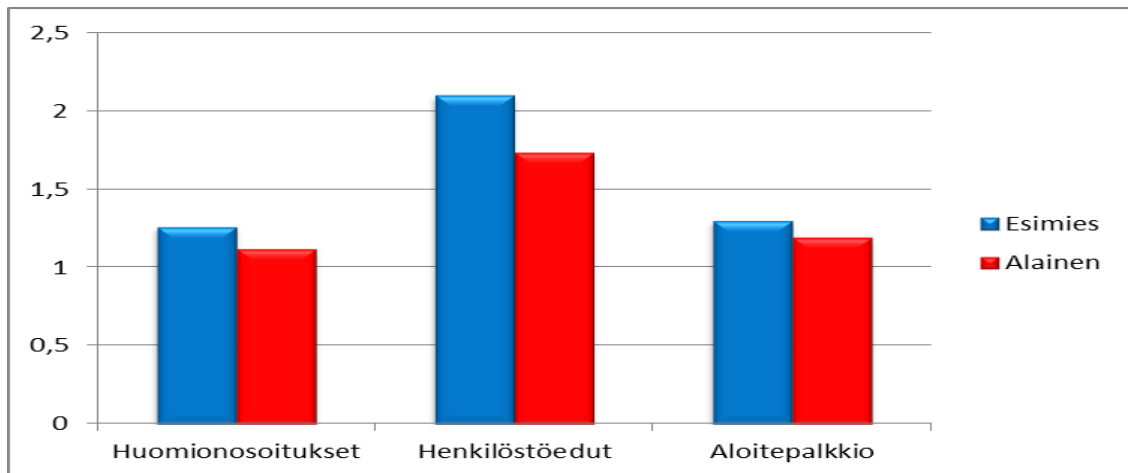
Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan todeta, ovat esimiehet tyytymättömiä peruspalkkaukseen kuin alaiset. Henkilökohtaisen lisän käyttöön ja esimiehen antamaan palauteeseen ovat esimiehet tyytyväisempiä kuin alaiset. Esimiesasemassa olevat saavat yleensä johdolta palautetta enemmän kuin antavat sitä omille alaisilleen. Myös henkilökohtaisten lisän käyttöön esimiehet ovat tyytyväisempiä kuin alaiset.

Peruspalkkausta palkitsemistapana alaiset pitivät sitä kohtalaisesti (ka 2,27) toimivana ja esimiehet (ka 2,56) melko huonosti toimivana palkitsemistapana. Alaisista 40 % piti peruspalkkausta palkitsemistapana erittäin huonosti tai melko huonosti toimivana. Esimiehistä peruspalkkausta palkitsemistapana huonosti tai erittäin huonosti toimivana pitää 46 %. Alaisista 30 % pitää peruspalkkausta palkitsemistapana melko hyvänä tai erittäin hyvin toimivana palkitsemistapana ja esimiehistä sitä pitää melko hyvänä tai erittäin hyvänä palkitsemistapana 21 %.

Henkilökohtaisen lisän käyttöä palkitsemistapana pidettiin keskiarvon perusteella melko huonona. Esimiesasemassa olevien henkilöiden keskiarvo oli 2,33 ja alaiset 2,04. Alaisista 63 % on sitä mieltä, että henkilökohtaisen lisän toimivuus on erittäin huonoa tai melko huonoa, kun esimiehistä 53 % pitivät henkilökohtaisen lisän käyttöä palkitsemis-

tapana erittäin huonona tai melko huonona. Erittäin hyvänä tai melko hyvänä henkilökohtaisen lisän käyttöä palkitsemistapana piti alaisista 13 % ja esimiehistä 17 %.

Kokonaisuudessaan esimiehet pitivät esimiehen antamaa palautetta kohtalaisesti toimivana palkitsemistapana (ka 2,63) ja alaiset melko huonosti (ka 2,19) toimivana palkitsemistapana. Esimiehistä 53 % oli sitä mieltä, että esimiehen antama palaute palkitsemistapana toimii erittäin huonosti tai melko huonosti ja alaisista sitä mieltä oli 46 %. Esimiehistä oli kuitenkin 23 % sitä mieltä, että esimiehen palaute palkitsemistapana toimii erittäin hyvin tai melko hyvin, kun taas 8 % vastanneista alaisista piti esimiehen palautetta palkitsemistapana erittäin hyvänä tai melko hyvänä.



Kuvio 20. Tyytyväisyys vertailu huomionosoituksiin, henkilöstöetuihin ja aloitepalkkioihin esimiesten ja alaisten välillä.

Huomionosoituksia palkitsemistapana pitivät esimiehet (ka 1,3) ja alaiset (ka 1,2) erittäin huonosti toimivana. Esimiehistä 81 % (n=27) sekä alaisista 81 % (n=12) olivat sitä mieltä, että huomionosoitukset palkitsemistapana toimii erittäin tai melko huonosti. Esimiehistä 3,3 % (n=1) ja alaisista 0 % oli sitä mieltä, että huomionosoitukset palkitsemistapana toimii erittäin tai melko hyvin.

Henkilöstöetuja palkitsemistapana esimiehet pitivät alaisia paremmin toimivana, mutta ero oli kuitenkin pieni. Alaisista 29 % (ka 1,73 ja n= 6) ja esimiehistä 20 % (ka 2,1 ja n=6) pitivät henkilöstöetuja erittäin tai melko hyvin toimivana. Erittäin huonosti tai

melko huonosti henkilöstöetuja palkitsemistapana pitivät alaisista 58 % (n=28) ja esimiehistä 66,7 % (n=20).

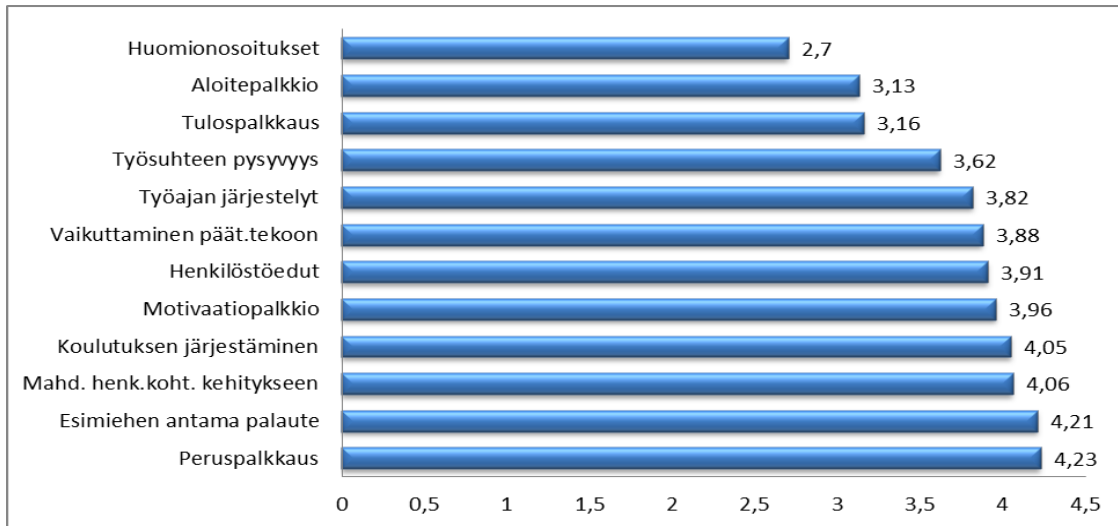
Aloitepalkkiot palkitsemistapana oli esimiesasemassa oleville tärkeämpää kuin alaiselle. Keskiarvollisesti mielipiteet jakautuivat niin, että 80 % (ka 1,3 ja n=20) ja alaisista 72,9 % (ka 1,19 ja n=35) olivat sitä mieltä, että aloitepalkkio palkitsemistapa toimii erittäin tai melko huonosti. Erittäin tai melko hyvin toimivana aloitepalkkiota piti esimiehistä 3,3 % (n=1) ja alaisista 0 %.

Yhteenvedona voidaan todeta, että aineelliset palkitsemistavat eivät tyydytä esimiehiä eikä alaisia. Muutamalla vastaajalla ei ollut selkeää mielipidettä palkitsemistapojen toimivuudesta työpaikalla. Tämä voi olla merkki siitä, että he eivät tunne palkitsemisjärjestelmää tai eivät miellä näitä palkitsemistavoiksi. Organisaation palkitsemiseen liittyvistä julkisista asiakirjoista käy ilmi, että huomionosoituksista ja aloitepalkkioista päätetään vuosittain kaupunginhallituksen yleisjaoston kokouksessa, jossa listataan myös ne työntekijät joita huomioidaan sinä vuonna, kun työntekijälle tulee tietty vuosimäärä täyteen organisaation palveluksessa. Kaupunginhallituksen yleisjaoston kokouksessa määritellään vuosittain myös aloitepalkkion suuruus.

5.5. Palkitsemistapojen kehittämisen tarpeellisuus

Neljännessä osiossa pyydettiin vastaajia arvioimaan palkitsemistapojen kehittämistarpeellisuutta lähiaikoina asteikolla yhdestä kuuteen (1. Ei lainkaan tarpeellisenä, 2. vain vähän tarpeellisenä, 3. jonkin verran tarpeellisenä, 4. melko tarpeellisenä, 5. erittäin tarpeellisenä, 6. ei mikään näistä).

Edellä olevassa osiossa tarkasteltiin palkitsemistapojen toimivuutta kohdeorganisaatiossa. Tässä osiossa käsitellään palkitsemistapoja, joita tulee kehittää kohdeorganisaatiossa lähiaikoina. Verrattaessa palkitsemistapojen toimivuutta palkitsemistapojen kehittämistarpeeseen, voidaan niiden todeta olevan linjassa. Mikäli palkitsemistapaa ei koettu toimivaksi, pidettiin niiden kehittämistä tarpeellisina lähiaikoina.



Kuvio 21. Palkitsemistapojen kehittämistarpeellisuus.

Asettamalla väittämät keskiarvojen mukaiseen järjestykseen, kuinka tarpeellisena eri palkitsemistapojen kehittämistä pidetään, voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa peruspalkkaus arvioitiin palkitsemistavaksi, joka toimii kohtalaisesti. Vastaajien mielestä peruspalkkauksen kehittämistä pidetään erittäin tarpeellisena (ka 4,23). Esimiehen antama palaute koettiin myös asiaksi, jonka kehittämistä pidettiin erittäin tarpeellisena (ka 4,21). Vastaajien mielestä se toimii tällä hetkellä melko huonosti, kuten edellisessä osiossa käy ilmi.

Mahdollisuutta henkilökohtaiseen kehittymiseen pidettiin melko huonosti toimivana palkitsemistapana (ka 4,06). Koulutuksen järjestämistä pidettiin kohtalaisena palkitsemistapana, mutta palkitsemistavan kehittämisenä sitä pidettiin melko tarpeellisena (ka 4,05).

Edellisessä osiossa pyydettiin arvioimaan eri palkitsemistapojen toimivuutta, jolloin henkilöstöetujen toimivuus arvioitiin melko huonoksi. Henkilöstöetujen kehittämistar-

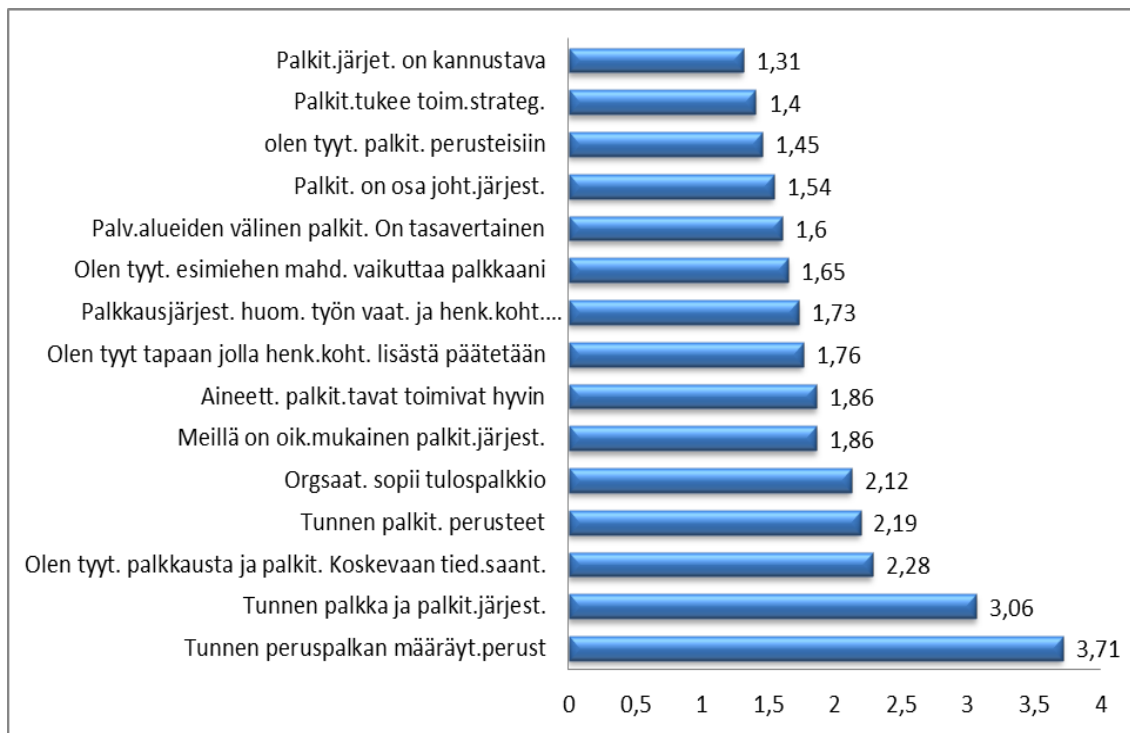
vetta pidettiin melko tärkeänä (ka 3,91). Vaikuttaminen päätöksentekoon pidettiin melko huonona palkitsemistapana ja vastaajat arvioivat sen kehittämistarpeen melko tarpeelliseksi (ka 3,88). Työajan järjestelyjä pidettiin kohtalaisesti toimivana palkitsemistapana ja sen kehittämistä pidettiin melko tarpeellisena (3,82).

Työsuhteen pysyvyyttä pidettiin kohtalaisena palkitsemistapana ja se kehittämistä pidettiin melko tärkeänä (ka 3,62). Henkilökohtaisen lisän käyttö palkitsemistapana pidettiin melko huonona palkitsemistapana. Tässä kohdassa olen rinnastanut henkilökohtaisen lisän tulos- ja motivointipalkkioon. Vastaajat arvioivat nämä palkitsemistavat melko tärkeiksi kehitettäviksi palkitsemistavoiksi (ka 3,56).

Aloitepalkkio toimii palkitsemistapana vastauksien perusteella erittäin huonosti ja niiden kehittämistä pidettiin jonkin verran tarpeellisena (ka 3,13). Huomionosoitukset olivat niitä palkitsemistapoja, jotka olivat erittäin huonosti toimivia palkitsemistapoja ja niiden kehittämistä pidettiin jonkin verran kehitettävänä palkitsemistapana (ka 2,7).

5.6. Palkitsemistapojen arviointi

Tässä osiossa pyydettiin vastaajia arvioimaan erilaisia väittämiä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta asteikolla yhdestä kuuteen. (1. täysin eri mieltä, 2. jokseenkin eri mieltä, 3. siltä väliltä, 4. jokseenkin samaa mieltä, 5. täysin samaa mieltä, 6. ei mikään näistä).



Kuvio 22. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus esitettynä keskiarvojen mukaisessa järjestyksessä.

Asettamalla väittämät keskiarvojen mukaiseen järjestykseen, siitä miten palkitsemisjärjestelmän toimivuus arvioidaan, voidaan todeta, että vastaajista (ka 3,71) arvioi tuntevansa peruspalkkauksen määräytymisperusteet melko hyvin. Vastaajista 63 % (n=50) oli väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä oli 17 % (n=13).

Arvioitaessa tyytyväisyyttä palkkausta ja palkitsemista koskevaan tiedonsaantiin oli vastaajista keskiarvon mukaan 2,28 jokseenkin eri mieltä. Vastaajista täysin ja jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 14 % (n=11). Täysin tai jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 55 % (n=43).

Väittämästä ”organisaatioomme sopii tulospalkkio”, oli vastaajista keskiarvon mukaan 2,12 jokseenkin erimieltä. Vastaajiista 15 % (n=12) oli väittämästä jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä oli 56 % (n=44).

Väittämästä ”aineettomat palkitsemistavat toimivat organisaatiossa hyvin”, olivat vastaajat väittämästä keskiarvon mukaisesti (ka 1,86) jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 6 % (n=5) oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja täysin tai jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 58 % (n=46) siitä, että aineettomat palkitsemistavat toimivat organisaatiossa hyvin.

Väittämästä ”olen tyytyväinen tapaan, jolla henkilökohtaisesta lisästä päätetään organisaatiossamme”, oli vastaajista täysin eri mieltä keskiarvon mukaan (ka 1,76). Vastaajista 6 % (n=5) oli väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämästä, olen tyytyväinen tapaan, jolla henkilökohtaisesta lisästä päätetään oli 66 % (n=53).

Väittämästä ”palkkausjärjestelmämme huomio työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suorittamisen”, oli vastaajista keskiarvon mukaan täysin eri mieltä (ka 1,73). Vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 9 % (n=7) ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 70 % (n=55) vastaajista.

Väittämään ”olen tyytyväinen esimiehen mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani” vastaajat olivat täysin eri mieltä keskiarvon mukaan (ka 1,65). Vastaajista täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 8 % (n=6) ja täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä olen tyytyväinen esimiehen mahdollisuuteen vaikuttaa palkkaani oli 68 % (n=43).

Väittämästä ”palvelualueiden välinen palkitseminen on tasavertaista”, vastaajat olivat täysin eri mieltä (ka 1,60). Vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä 3 % (n=2) ja täysin tai jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 58 % (n=54) väittämästä palvelualueiden välinen palkitseminen on tasavertaista.

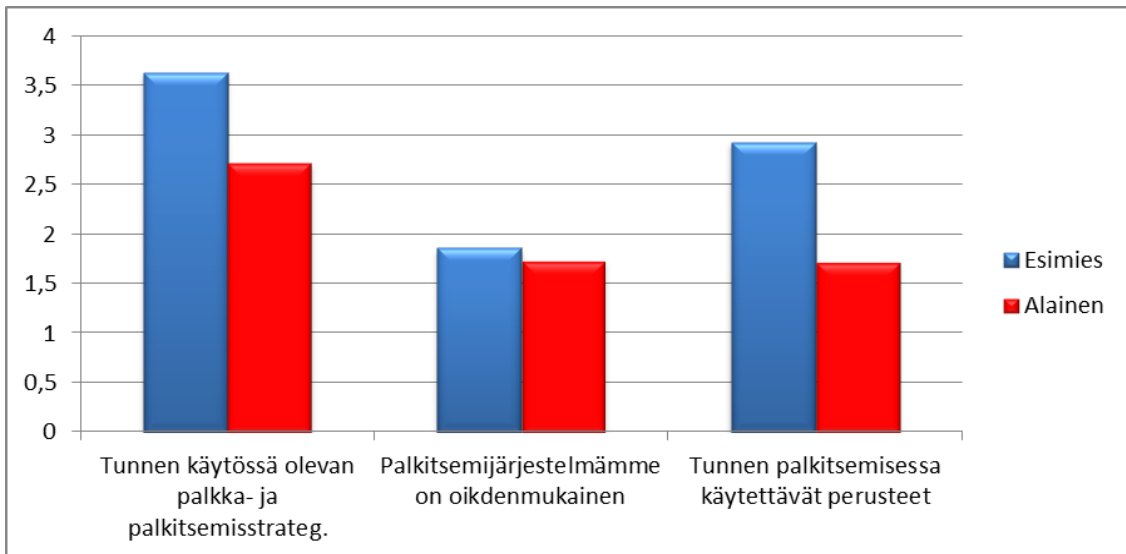
Väittämästä ”meillä palkitseminen on osa johtamisjärjestemää”, vastaajat olivat täysin eri mieltä (ka 1,54). Vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 1,3 (n=1) ja täysin tai jokseenkin eri mieltä vastaajista oli 64 % (n=51).

Väittämästä ”olen tyytyväinen perusteisiin joilla meillä palkitaan” oli vastaajat täysin eri mieltä (ka 1,45). Vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 2,5 % (n=2) ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli vastaajista 77 % (n=61).

Väittämästä ”meillä palkitseminen tukee nykyistä toimintastrategiaa”, olivat vastaajat täysin ei mieltä (ka 1,4). Vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 2,5 % (n=2). Täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 69 % (n=51). Väittämään ”palkitseminen tukee nykyistä toimintastrategiaa” tulokseen vaikutti se, että 17 %:lla vastaajista ei ollut mielipidettä tähän väittämään. Tämä voi olla merkki siitä, että vastaajat, joilla ei ollut väittämästä mielipidettä eivät ole tietoisia kohdeorganisaation toimintastrategiasta tai eivät ymmärtäneet mitä väittämällä tarkoitetaan.

Väittämästä ”palkitsemisjärjestelmämme on kannustava”, vastaajat olivat täysin eri mieltä (ka 1,31). Vastaajista jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 5% (n=1) ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 83 % (n=66) väittämästä palkitsemisjärjestelmämme on kannustava.

Lähempään tarkasteluun otetaan väittämät ”tunnen meillä käytössä olevan palkka- ja palkitsemisstrategian”, ”meillä oleva palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen” ja ”tunnen palkitsemisessä käytettävät perusteet”. Näitä kolmea väittämää arvioin esimiestasolla ja alaisina työskentelevien henkilöiden vastausten perusteella. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta ja siinä käytettävien perusteiden tietämystä ja palkkausjärjestelmien oikeudenmukaisuutta eri työntekijäryhmien välillä arvioitiin ristiintaulukointia apuna käyttäen. Tulosten perusteella esimiehillä on tietoa palkitsemisjärjestelmästä, mutta alaiset eivät ole samalla tavalla tietoisia käytössä olevasta palkka- ja palkitsemisstrategiasta. Alaiset eivät tiedä myöskään palkitsemisessä käytettäviä perusteita.



Kuvio 23. Vertailu käytössä olevan palkka- ja palkitsemisstrategian tuntemisesta, palkitsemijärjestelmän oikeudenmukaisuudesta ja palkitsemiseen käytettävistä perusteista esimiesten ja alaisten välillä.

Väittämään ”tunnen meillä käytössä olevan palkka- ja palkitsemisstrategian”, esimiehet vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä (ka 3,63) ja alaisten tuntemus oli siltä väliltä (ka 2,71). Esimiehistä 70 % (n=21) ilmoitti olevansa väittämän kanssa täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Alaisista 29 % (n=14) ilmoitti olevansa väittämästä täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Esimiehistä väittämästä tunnen meillä käytössä olevan palkka- ja palkitsemisstrategian oli täysin eri mieltä oli 10 % (n=3) ja alaisista täysin eri mieltä tai jokseenkin erimieltä oli 47 % (n=23).

Väittämästä ”meillä oleva palkitsemijärjestelmä on oikeudenmukainen”, olivat esimiehet jokseenkin erimieltä (ka 1,86) ja alaiset täysin eri mieltä (ka 1,73). Esimiehistä 66,5 % (n=20) vastasi olevan täysin tai jokseenkin erimieltä väittämään meillä oleva palkitsemijärjestelmä on oikeudenmukainen ja alaisista 52 % (n=25) vastasi olevan väittämästä täysin tai jokseenkin eri mieltä. Esimiehistä täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä oli 7 % (n=2), kun alaisista vastaava luku oli 4 % (n=2). Alaisista 14 % (n=7) vastasi ettei mikään väittämä vastaa hänen mielipidettään.

Väittämään ”tunnen meillä palkitsemisessa käytettävät perusteet” esimiehet kokivat, että heidän tietämyksensä palkitsemis perusteista oli siltä väliltä (ka 2,92), kun alaiset

olivat väittämästä tunnen meillä palkitsemisessa käytettävät perusteet täysin eri mieltä (ka 1,72). Esimiehistä täysin tai jokseenki erimieltä väittämästä oli 40 % (n=12) ja alaisista täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 63 % (n=30). Esimiehistä väittämästä täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 40 % (n=12) ja alaisista täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 7 (n=3) väittämästä tunnen meillä palkitsemisessa käytettävät perusteet.

Vastauksista voidaan todeta, että palkitsemisjärjestelmää ei pidetä kannustavana. Oikeudenmukaisuuteen ja eri alojen tasavertaisuuteen ei myöskään uskota, tosin esimiehet uskovat enemmän oikeudenmukaisuuteen kuin työntekijät. Työntekijät toivovat, että esimiehet voisivat vaikuttaa nykyistä enemmän alaistensa palkkaan. Työntekijöillä on tietoa palkitsemisstrategiasta ja palkkauksen perusteista, etenkin peruspalkan osalta, myös tiedon saantiin ollaan tyytyväisiä. Esimiehet tietävät palkka- ja palkitsemisstrategista, mutta niiden käytöstä ei ole näyttöä vastausten perusteella.

5.7. Avoimet kysymykset

Palkitsemiskysely täydennettiin avoimilla kysymyksillä. Avoimilla kysymyksillä haettiin vastauksia kysymyksiin, jotka liittyivät palkitsemisjärjestelmän ongelmakohtiin. Toiseksi vastauksilla haluttiin selvittää myös miltä osin palkitsemisjärjestelmä koettiin toimivaksi. Vastaajille oli annettu lause jota heidän oli tarkoitus jatkaa niin, että ne parhaiten kuvaavat heidän mielipidettään kysytyistä aiheista:

1. Palkitsemisjärjestelmämme ongelmia ovat...
2. Palkitsemisjärjestelmämme on toimiva koska...

Avoimiin kysymyksiin annettiin yhteensä 37 vastausta joista 35 vastausta liittyivät palkitsemisen ongelmiin ja ainoastaan 12 vastausta palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen. Näistä viidessä vastauksessa oli käsitelty palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen liittyviä asioita, muut vastaajat olivat sitä mieltä, että organisaatiossa ei ole palkitsemisjärjestelmää.

Palkitsemisjärjestelmien ongelmia kuvaavassa osiossa heijastuu usealla tavalla tietämättömyys organisaation palkitsemisjärjestelmää ja sen käytäntöjä kohtaan. Vastauksissa viitataan myös epäoikeudenmukaisuuteen ja esimiesten taitamattomuuteen käyttäen palkitsemisjärjestelmää.

”Määrärahojen puute. Ohjeistus on tiukka ja tulee ”ylhäältä”... esimiehellä ei ole oikeasti sanan valtaa / vapautta palkita muuten kuin sanoilla”.

”... johto ei seuraa työn tuloksia systemaattisesti... miten voitaisiin palkitakaan? Tämä on iso ongelma motivaation ja kaupunkiorganisaation kehittymisen näkökulmasta. Kaikkein hälyttävintä tämä on julkisen sektorin tuottavuuden näkökulmasta”.

”Eri ammattiryhmiä ei kohdella tasapuolisesti. Henkilökohtaisen lisän käytössä on paljon vaihtelua, jotkut esimiehet pyrkivät oikeasti huomioimaan hyvät työsuoritukset, toisilla on aivan muut painotukset.

Vastaajien mielestä taloudellinen tilanne vaikuttaa siihen, ketkä tulevat palkituiksi. Vastaajat olettavat, että palkittavat henkilöt sanellaan ylemmän johdon taholta, eikä esimiehen uskota pystyvän vaikuttamaan tilanteeseen millään tavalla. Esimiehen käyttöön jää ainoastaan positiivisen palautteen antaminen. Työntuloksien seuranta ei ole systemaattista, joka vaikuttaa motivaatioon. Seurannan systemaattinen puuttuminen koetaan ongelmaksi kehittymisen kannalta

”Organisaatiomme on liian tasapäistävä eli ketään ei erityisesti kehua jos ei haukutakaan. Vaikuttaa siltä että palkitsemisesta puhuminen on organisaatiossamme tabu... Se on mielestäni myös kehittämisen este ja joh-

tamisen ongelma, joka tekee työilmapiiristä laimean ja työntekijöistä passiivisia suorittajia.

”... teen työtä hyvin pitkälle itseohjautuvasti ja haen motivaation työhöni oman osaamisen kehittymisestä ja kehittämisestä - se on palkinto työstäni. Hyvästä työstä pitäisi saada minimissään kannustavaa palautetta”.

Vuosi sitten toteutetut etujen poistot niiltä, jotka ovat olleet pitkään kaupungin palveluksessa, ovat aiheuttaneet (aiheellisesti) monissa mielipahaa. Millään tavalla ei enää huomioida sitä tietotaitoa mitä on kertynyt työskenneltäessä pitkään kaupungilla”.

Organisaation johtamiskulttuuri koetaan tasapäistäväksi. Rakentavaa palautetta ei juuri-kaan anneta, jolloin työntekijät eivät voi korjata toimintaansa tai motivoitua. Palkitseminen hyvin tehdystä työstä koetaan olevan omassa onnistumiskokemuksen varassa. Useat vastaajista ovat kokeneet epäoikeudenmukaisuutta palkallisten lomien poistamisesta. Työntekijöiltä poistettiin ikäohjelman mukaiset vapaat, henkilöstön erikoistumisvapaat, tutkintovapaat sekä palvelusajan perusteella annetut vapaat säästösyistä.

”...sillä on kuitenkin suuri mahdollinen negatiivinen vaikutus siihen, että työntekijät on arvioitu eriarvoisiksi. Mielestäni tällaiset lisät voisi poistaa kokonaan... ..henkilökohtaiseen arvioon vaikuttaa niin moni asia, eikä sitä saada tasapuoliseksi, eikä oikeudenmukaiseksi ja se aiheuttaa vain turhaa närää”.

”Systeemi on vain harvojen tiedossa ja ”pärstäkerroin” vaikuttaa”.

”järjestelmää ei tunneta... liekö olemassakaan? Jos sitä ei tunneta, ei se voi toimia kovin oikeudenmukaisesti eikä avoimesti niin kuin sen pitäisi toimia..”

”Ei ole tosiasiallisessa käytössä missään muodossa tällä hetkellä. Kaupunki ei ole oikeudenmukainen työnantaja”.

Useimmat vastaajista olivat sitä mieltä, että organisaatiossa ei ole käytössä minkäänlaisia palkitsemisjärjestelmää. Jonkin verran oli tiedossa se, että joitakin henkilöitä palkitaan henkilökohtaisella lisällä, mutta vain harvoja. Tietoa henkilökohtaisesta lisästä koettiin olevan vain harvoilla, eikä siitä haluta puhua avoimesti. Vastauksissa mainittiin usein myös se, että henkilökohtaisen lisän voisi poistaa käytöstä, koska se tuo työyhteisöön epätasa-arvoa ja sillä on negatiivinen vaikutus henkilöstösuhteisiin.

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kuvaavaan osioon tuli vain vähän vastauksia. Vastaus kato on selitettävissä aiemman kysymyksen vastauksilla, josta käy ilmi, että useimpien vastaajien mielestä organisaatiossa ei ole käytössä palkitsemisjärjestelmää.

”...on kyllä terveydenhuolto, tyky mahdollisuus, alennushinnat, mutta hyvin tehdystä työstä tai onnistumisesta pitäisi saada bonus”

”Kunnallinen sopimusjärjestelmä takaa kaikille kohtalaisen peruspalkan ja työvuosien myötä ikälisät ym. muut kaikille kuuluvat lisät ja lomat, ja jos ne riittävät, niin palkitsemisjärjestelmämme on toimiva. Toinen asia on sitten jos haluaa antaa itsestään enemmän kuin perustyöpanoksen, niin silloin myös kaipaa lisämotivointia kuten johdolta saatavaa kannustusta ja kiitosta, tai työnantajalta tulevaa palkankorotusta, koulutusta tai etenemismahdollisuuksia”.

”Jo ansaittuja pieniä henkilökohtaisia lisiä ei ole otettu säästöjenkään aikana pois”.

”Koulutusmahdollisuuksia on kohtalaisesti”.

”Kaikki johtavassa asemassa olevat työntekijät saavat jokseenkin saman peruspalkan. Lisäksi itsekin saa henkilökohtaista palkanlisää”.

Vastaajat näkivät palkitsemisen toimivan vapaa-ajan tukemisen osalta. Useat vastaajat mainitsivat myös koulutusmahdollisuuksia olevan kohtalaisesti ja toivoivat ja niihin koettiin jokaisella olevan tasapuolinen mahdollisuus osallistua. Peruspalkkaus, ikälisät ja muut kaikille kuuluvat lisät koettiin toimivaksi, mutta se, että työntekijä antaisi itseltään muutakin kuin pelkän perustyöpanoksen tulisi työnantajan motivoida ja kannustaa työntekijöitä kehittämällä palkitsemisjärjestelmää toimivammaksi.

5.8. Toimialakohtainen vertailu

Kohdeorganisaatiossa toteutettiin keväällä 2014 työyhteisökysely, johon osallistuivat kaikki toimialat joita ovat: keskushallinto, perusturva, sivistystoimi ja tekninen toimi. Kaikkien toimialojen yhteen laskettu vastausten määrä oli 2736, joista kohdeorganisaation yhteen laskettujen vastausten määrä oli 800. Tässä osiossa työyhteisökyselystä on ollut käytössä palkkaa ja palkitsemista koskeva osuus, jossa vertaillaan kohdeorganisaation vastauksia muihin toimialoihin. Palkka ja palkitsemista käsittelevässä osuudessa oli pyydetty vastaajia arvioimaan väittämiä asteikolla täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä. Lopulliset vastaukset on arvioitu arvosanoilla yhdestä viiteen. Väittämät olivat: tunnen palkan määräytymisen perusteet, saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni sen asettamiin vaatimuksiin nähden ja hyviä työsuorituksia palkitaan työyhteisössäni joko rahallisesti tai muulla tavalla.

Kokonaistulosten perusteella kohdeorganisaatio sijoittui kyselyssä kolmeen muuhun toimialaan nähden hivenen keskitason alapuolelle (ka 2,4), sivistystoimen ja teknisen toimen ollessa hieman kohdeorganisaation yläpuolella (ka 2,6). Keskushallinto sijoittui kaikkien vastausten perusteella aavistuksen alemmaksi kohdeorganisaatioon verrattuna (ka 2,3).

Tunnen palkan määräytymisperusteet toimialakohtaisessa vertailussa kohdeorganisaatio oli väittämästä kokonaisuudessa jokseenkin samaa mieltä (ka 3,6). Eri toimialojen välillä oli vain vähän eroja mielipiteissä. Kaikki olivat väittämästä jokseenkin samaa mieltä (ka hajonta välillä 3,3 – 3,7). Vastausten perusteella eri toimialoilla työskentelevät tuntevat palkan määräytymisperusteet suhteellisen hyvin. Parhaiten palkan määräytymisperusteet tunnettiin sivistystoimen puolella (ka 3,7) ja kohdeorganisaatiossa (ka 3,6). Aavistuksen huonommin palkan määräytymisperusteista oltiin tietoisia teknisellä puolella (ka 3,5) ja keskushallinnossa (ka 3,3).

Väittämään, ”saan oikeudenmukaisen korvauksen työstäni sen asettamiin vaatimuksiin nähden” oltiin suhteellisen tyytymättömiä vastausten perusteella kauttaaltaan. Eri hallintokuntien välillä oli hyvin vähän eroja mielipiteissä. Sivistystoimen- ja teknisen toimen puolella työskentelevät olivat tyytyväisimpiä saamansa korvaukseen tehdystä työstä (ka 2,4). Keskushallinnossa (ka 2,3) ja kohdeorganisaatiossa (ka 2,2) oltiin kaikkein tyytymättömiä saatuun korvaukseen työstä.

Hyviä työsuorituksia palkitaan työyhteisössäni joko rahallisesti tai muulla tavoin, kohdeorganisaatiossa sijoittui kokonaistuloksissa reilusti alle keskitason (ka 1,3). Tosin myös muiden toimialojen vastaukset jäivät alle keskitason (ka 1,2 -1,8). Tyytyväisimpiä työsuoritusten palkitsemiseen oltiin sivistystoimen- ja teknisen toimen puolella (ka 1,8) ja tyytymättömiä oltiin kohdeorganisaatiossa (ka 1,3) ja keskushallinnossa (ka 1,2).

Vertailtaessa kohdeorganisaation tuloksia toteutetun työyhteisökyselyn ja tämän tutkimuksen kanssa olivat vastaukset samansuuntaisia. Toimialakohtaisesta vertailusta voidaan todeta, että palkkaan ja palkitsemiseen ollaan kauttaaltaan suhteellisen tyytymättömiä ja suhtaudutaan kriittisesti.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1. Tutkimuksen tarkastelu

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu miten Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstö kokee nykyisen palkitsemisjärjestelmän ja sen toimivuuden. Kyselyyn vastasivat esimiehet ja alaiset. Vaasan kaupungilla on käytössä palkka- ja palkitsemisstrategia, jota käytetään esimerkkinä kuntatyönantajat työelämän kehittäminen sivustolla. Vaikka Vaasan kaupungin palkitsemisstrategia on nostettu esille kuntatyönantajat sivustoilla (www.kuntatynantajat.fi), palkitsemisjärjestelmän tuntemus oli suhteellisen heikkoa kohdeorganisaatiossa.

Toivotuimpia palkitsemistapoja analysoitaessa käy ilmi, että palkitsemisjärjestelmässä arvostetaan eniten juuri esimiehen antamaa tunnustusta. Yksilöt kokevat, että esimiehen antama tunnustus voittaa jopa rahallisen palkkion hyvin tehdystä työstä. Ristiintaulukoinnissa käy ilmi, että esimiehet arvostavat hieman enemmän rahallista palkitsemista kuin alaiset. Alaiset puolestaan arvostavat selkeästi enemmän esimiehen antamaa palautetta työstään kun taas esimiehet arvostavat palkitsemismuotona enemmän palkallista vapaata.

Toivottujen palkitsemistapojen ääripäitä vertailtaessa vähiten toivottuja palkitsemismenetelmiä esimiesten ja alaisten keskuudessa on tulla vallituksi kuukauden työntekijäksi. Myöskään vastuun lisääntyminen ei ole toivottujen palkitsemismenetelmien halutuimpia palkitsemistapoja. Vastanneet eivät myöskään ensisijaisesti toivo, että palkitsemismenetelmät koskisivat työsuhteen pysyvyyttä. Kuitenkin tehtyjen tutkimusten perusteella kunta-alan työntekijät pitävät tärkeimpänä työsuhteen pysyvyyttä.

Kyselyn tuloksia analysoitaessa voidaan vastaus kohdassa, todennäköisin palkitsemistapa ”*työni lisääntyisivät*” pohtia, onko kyseisellä tarkoituksella negatiivinen vai positiivinen vaikutus yksilölle, eli käsitetäänkö väittämä mahdollisesti negatiivisena syyseuraus suhteena, jolloin työntekijä ei koe palkitsemismenetelmää positiiviseksi. Vasta-

usten perusteella työntekijät olettavat enemmän työmäärän lisääntyvän palkitsemisen seurauksena kuin vastuun lisääntymistä tai uralla etenemistä. Näin ollen voidaan todeta, että 3.17 keskiarvolla vastaajat eivät usko saavansa positiivista kokemusta hyvin tehdystä työstä. Tämän pohjalta jokaisen työntekijän henkilökohtainen motivaatio työtä kohtaan ja itseohjautuva työote ovat suuressa roolissa positiivisen ja tehokkaan motivaation aikaansaamiseksi.

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnissa voidaan huomata yllättäviä tuloksia. Kuviossa 18 (s. 52) käy ilmi, että alaiset ja esimiehet odottavat tulevansa palkitukseksi ai-neettomin palkitsemismenetelmin. Huonosti toimivaksi palkitsemismenetelmäksi on arvioitu huomionosoitukset, jonka keskiarvo on 1.18 eli erittäin huonosti toimiva. Toinen selkeästi huonosti toimivaksi palkitsemismenetelmäksi on arvioitu aloitepalkkiot, joiden keskiarvo on 1.23. Kokonaisuutena katsoen toimivuus on arvioitu melko huonosti tai kohtalaiselle tasolle. Tämä tarkoittaa, että palkitsemistavat ovat hieman alle keskitason. Henkilöstö kokee aloitepalkkiojärjestelmän huonosti toimivaksi. Merkitseekö tämä sitä, että kukaan ei halua kehittää toimintaa? Miten viedään toimintaa eteenpäin, tehostetaan, säästetään, yms. Yksityisellä puolella tämä on aktiivisessa käytössä ja työntekijät haluavat tehdä aktiivisesti aloitteita toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi.

Aloitepalkkioista sekä huomionosoituksista päätetään vuosittain kaupunginhallituksen yleisjaostossa. Vaasan kaupungilla on aloitteita tehty vuositasolla hieman yli kymmen. Verrattaessa kaupungin työntekijämäärää tehtyihin aloitteisiin on se huomattavan pieni. Ilmeisesti henkilöstö kokee aloitepalkkiojärjestelmän huonosti toimivaksi, koska aloitteita ei tehdä tai he eivät tiedä aloitepalkkiojärjestelmästä.

Alaisten ja esimiesten mielestä kehitettävää palkitsemisjärjestelmässä ei ole huomionosoitukset vaan peruspalkkaus, joka tulee osaksi yllätyksenä kun verrataan aiempia kaavioita. Vaikka peruspalkkaus koetaan keskinkertaiseksi toiveiden osalta, se nousee suurimpana esiin kehittämiskohteena. Toisaalta tämä on inhimillistä, koska henkilöstö toivoo palkkakehityksen olevan nousujohteista koko työuran ajan.

Toisena esille tulee esimiehen antamana palaute. Mielenkiintoista kuitenkin on alaisten ja esimiesten välinen samansuuntaisuus liittyen palautteen antoon. Molemmat nostavat esille esimiehen antaman palautteen kehittämisen.

Esimiehen antama palaute ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kehitykseen ovat myös kehitettäviä palkitsemistapoja. Näiden kahden palkitsemismenetelmän suhde on kääntynyt toisin kuin toive kohdassa esiteltiin. Erityisen huomioitavaa kuitenkin on, että henkilökunta näkee kehittämistarvetta jokaiseen palkitsemistapaan kun katsotaan keskiarvoa.

Palkitsemisen toimivuus väittämäkohdassa, voidaan huomata, että henkilöstö on tyytymättömän palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen erilaisissa väittämässä. Henkilöstö ei koe palkitsemisjärjestelmää kannustavana tai toimintastrategiaa tukevana. Palkitsemisjärjestelmää ei koeta myöskään tasavertaiseksi, oikeudenmukaiseksi tai kannustavaksi. Tiedonsaanti järjestelmää kohtaan on kuitenkin kohtalainen, mutta vain pieni osa henkilöstöstä tietää palkitsemisperusteet.

Tarkemmassa vertailussa alaiset – esimiehet, liittyen palkitsemisjärjestelmän tuntemiseen, voidaan huomata, että suurin osa esimiehistä tuntee käytössä olevan palkka- ja palkitsemisstrategian, mutta molemmat kokevat sen oikeudenmukaisuudessa suuriakin puutteita. Vain pieni osa alaisista tietää palkitsemisessä käytettävät perusteet. Työntekijät eivät siis tiedä, millä perusteella he voivat saada palkkioita, saati mitä ne ovat. Näin ollen motivaatio ja tehokkuus saattavat kärsiä. On kuitenkin huomioitava, että vaikka esimiehet tuntevat strategian, eivät kaikki kuitenkaan tunne palkitsemiseen liittyviä perusteita. Osa alaisista ilmoittaa tuntevansa käytössä olevan palkka- ja palkitsemisstrategian, mutta tietoa sen perusteista ei ole.

Koska alaiset eivät tiedä järjestelmän palkkioiden perusteita, joiden mukaan esimerkiksi henkilökohtaista lisää annetaan, voi tilanne ajautua siihen, että esimiehet, jotka asian tietävät, voivat pyrkiä henkilökohtaisen lisän saamiseen, mutta alaiset ja tietämättömät esimiehet eivät. Tämä voi aiheuttaa suuriakin palkkaeroja samoissa tehtävissä. Mikäli esimies ei tiedä palkkioiden perusteita, hän ei myöskään voi esimiehenä vaikuttaa alaisensa palkkioon, tai edes sen saamiseen ja näin ollen mahdollisen palkitsemisen saami-

sen sijaan alainen joutuu tyytymään itsenäiseen tyytyväisyyteen, vaikka mahdollisuus aineellisiin palkkioihinkin olisi mahdollisesti saatavissa. Lähtökohtaisesti tilanne on eriarvoinen eri tehtävissä ja toimissa olevia henkilöitä kohtaan, mikäli tiedot perusteista on vain osalla tiedossa.

Avoimet kysymykset puolestaan tukevat väittämiä. Erityisesti esille nousi oikeudenmukaisuus liittyen palkitsemisjärjestelmään. Järjestelmä koetaan salaisena, johon kaikilla ei ole mahdollisuutta tai oikeutta. Osa vastaajista ei tiennyt onko tällainen järjestelmä todella olemassa tai palkitsemisen perusteita. Negatiivisävytteisiä vastauksia tuli selkeästi enemmän kuin positiivisia palautteita. Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että Vaasan kaupungin palkitsemisjärjestelmä ei ole työntekijöiden ja esimiesten näkökulmasta oikeudenmukainen eikä avoin. Lisäksi henkilöstö ei tunne kaikilla tahoilla palkitsemisen perusteita tai onko sellainen olemassa.

Palkitsemisjärjestelmässä on enemmän kehittämiskohteita, kuin sellaisia kohteita joita ei tarvitsisi kehittää. Tarkemmin tarkastellessa koko palkkiojärjestelmä arvostellaan melko huonoksi – kohtalaiseksi akselille. Kehittämiskohteet erittyvät kaavioista selkeästi ja kuvaa hyvin esimiesten ja alaisen selkeää käsitystä siitä, mitä kehittämiskohteita palkitsemisjärjestelmä tarvitsee. Näistä tuloksista ei kuitenkaan voida selkeästi yksilöidä yhtä osaa järjestelmästä, vaan järjestelmä vaatii kokonaisuutena kehittämistä kaikilla osa-alueilla koska ei toimi henkilöstön mielestä oikein.

Dialektisesti ajateltuna on hyvä, että alaiset eivät tiedä palkitsemisjärjestelmää, koska muutoin työntekijät voisivat olla entistä tyytymättömämpiä. Tämä ei tosin tue eettisiä ja moraalisia arvoja tai kehittä toimintaa ja tehokkuutta.

Esimiehen tehtävä on kehittää ja viedä alaisiaan eteenpäin. Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset vähenevät, kun alaiset saavat jatkuvaa palautetta, jolloin he myös tietävät mitä heiltä odotetaan. Henkilöstön on oltava tietoisia myös palkitsemisen perusteista, silloin työntekijöiden on helpompi hyväksyä esimiehen toiminta, jos joku työyhteisössä kehittyy ja saa parempia tehtäviä on myös hyväksyttävää, että häntä palkitaan siitä. Avoimuus ja selkeät pelisäännöt työyhteisössä antaa myös muille mahdollisuuden tavoii-

tella parempia ja vastuullisempia tehtäviä. Tasapuolisuus ja oikeudenmukainen kohtelu edesauttavat toimintaa sekä vähentää epävarmuutta ja katkeruutta, jolloin työntekijät voivat keskittyä enemmän organisaation toimintaan.

6.2 Ratkaisu ehdotus

Palkka- ja palkitsemisstrategian tuntemusta ja sen käyttöä johtamisen välineenä kohdeorganisaatiossa tulisi lisätä, jonka seurauksena saataisiin entistä motivoituneempaa henkilöstöä ja tuottavampaa toimintaa aikaiseksi. Palkka- ja palkitsemisstrategian käyttö tulisi ottaa myös osaksi esimieskoulutusta, kun koulutetaan nykyisiä ja uusia esimiestehtäviin tulevia henkilöitä.

Nykyisen palkitsemisprosessin käytäntö saattaa olla epäoikeudenmukaista mahdollisille palkinnonsaajille. Prosessi toimii selkeällä mallilla alusta loppuun, mutta koska suurin osa henkilöstöstä ei tiedä perusteluita puolesta ja vastaan, on lähes mahdotonta kokea oikeudenmukaisuutta kyseisen prosessin loppuvaiheessa, erityisesti jos päätös on hylätty.

Päätöksestä valittaminen on vaikeaa, koska henkilöstö ei tiedä miten palkitseminen toimii tai perusteluita palkitsemiseen, joten valitusprosessin aloittaminen on lähes mahdotonta. Kun huomioidaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden ilmaisema tyytymättömyys avoimuuteen, on kyseessä epäoikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. Tällöin valitusten perusteleminen on mahdotonta. Valituksen tekeminen on mahdollista päätöksen tekijälle, mutta koska perusteluita tai edellytyksiä ei saada tai niitä ei tiedetä, on mahdotonta saada oikeudenmukaista kohtelua.

Ratkaisu ehdotuksena on, että käyttöön otetaan soveltuvin osin valtionhallinnon mukainen palkkausjärjestelmä. Tässä järjestelmässä henkilökohtaisesta lisästä päättää esimies, joka tuntee alaisensa ja hänen toimintatapansa. Henkilökohtaisesta lisästä tulisi päättää vuosittain käytävissä kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelun tueksi laadi-

taan taulukko missä arvioidaan esimerkiksi tuloksellisuutta, ammatinhallinta sekä toimintaa työyhteisössä. Esimiehet koulutetaan arvioinnin tekemiseen, koska sen on oltava oikeudenmukainen. Ennen kehityskeskustelua esimies tekee oman arvioinnin alaisesta, myös alainen tekee oman arvioinnin itsestään. Kehityskeskustelussa päätetään arvioinnista yhdessä, mikäli esimies ja alainen ovat samaa mieltä arvioinnista, tulee tämä arviointi maksuperusteeksi palkkaan. Mikäli esimiehen ja alaisen näkemys eroaa paljon toisistaan, pidetään toinen kehityskeskustelu. Tässä kehityskeskustelussa käydään arvioinnit kohta kohdalta läpi ja molemmat saavat kertoa perustelut omaan arviointiin. Mikäli tämän jälkeen ei yhteisymmärrystä löydy, kutsutaan alaisen luottamusmies mukaan kehityskeskusteluun.

Tämä arviointi menetelmä on oikeudenmukainen. Työntekijä itse osallistuu omaan arviointiin ja huomaa asiat, joissa hän voi työntekijänä kehittyä, kun kehitystä tapahtuu se myös vaikuttaa henkilökohtaiseen lisään. Kaikille työntekijöille tehdään samanlainen arviointi, myös esimiehille.

6.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Jälkikäteen ajateltuna tulosten analysoinnin helpottamiseksi kyselylomake olisi ollut helpompi lukea, mikäli arviointi asteikot olisivat lähteneet nolasta. Tällöin olisi konkreettisesti voitu todeta, onko jokin menetelmä erityisesti käytössä ja miten paljon yksilöt arvostavat näitä palkitsemismenetelmiä. Myös kohdan ”ei mikään mainituista” olisi voinut jättää kokonaan pois.

Kyselyyn vastanneiden määrä oli varsin vähäistä. Tulokset ovat kuitenkin suuntaa antavia. Vertailtaessa tutkimuksen tuloksia koko organisaation kattavaan työyhteisökyselyyn voidaan todeta, että vastaukset ovat linjassa ja yhteneväiset työyhteisökyselyn kanssa, jossa vastaajien määrä kohdeorganisaation osalta oli ollut 800 eli 37 % koko henkilökunnan lukumäärästä.

6.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksesta kävi ilmi, että kohdeorganisaatiossa palkitsemista ei käytetä juurikaan johtamisen välineenä. Jatkotutkimuksen mahdollisuuksia aiheeseen liittyen on useita. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla henkilökohtaisen palkkauksen kehittäminen Vaasan kaupungilla. Kohdeorganisaatiossa keski-ikä on suhteellisen korkea, joten organisaatiossa työskentelee paljon eläkeikää lähellä olevia henkilöitä. Eläköitymisen seurauksena tilalle palkataan nuoria ja vasta valmistuneita työntekijöiksi. Eri sukupolvilla on erilaiset odotukset palkitsemisesta ja johtamisesta. Tutkimuksen aiheena voisi olla myös se, mitä haasteita x- ja y- sukupolven edustajat tuovat palkitsemiseen ja johtamiseen.

LÄHDELUETTELO

Armstrong Michael, Brown Duncan & Reilly Peter (2011). Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach. *Employee Relations* Vol. 33 No. 2, 2011 p. 106-120

Brauns Melody (2013). Aligning Strategic Human Resource Management To Human Resources, Performance And Reward. *International Business & Economics Research Journal* – November 2013 Volume 12, Number 11

Chen Hi-Ming & Hsieh, Yi-Hua (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation and Benefits Review* Nov/Dec 38: 6, 64–71.

Elo Anna-Liisa, Ervasti Jenni, Teräsaho Mia, Hemmilä Petri, Lipponen Jukka & Salimäki Aino (2009). Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja*. Työ ja yrittäjyys. 50/2009.

French P. Edward & Emerson Melissa C. (2014). Assessing the variations in reward preference for local government employees in terms of position, public service motivation, and public sector motivation. *Public Performance & Management Review*, Vol. 37, No. 4, June 2014, pp. 552–576.

Gross Steven E. & Friedman Helen M. (2004). Creating an Effective Total Reward Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success. *Benefits Quarterly*, third quarter p. 7-12.

Hakonen Anu & Hulkko-Nyman Kiisa (2011). Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 65. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. ISBN 978-952-5801-40-8.

- Hakonen Anu (2012). *Ei Ainoastaan rahaa – Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 37/2012. [online]. Saatavana internetistä: <http://lib.tkk.fi/Diss/>
- Hakonen Anu, Hulkko Kiisa & Palva Anna (2004). Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. *Työn Tuuli* 2, 27–36.
- Hakonen N., Aarnio, A., Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. (2011). Palkkakeskustelut Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011. JTO-Palvelut Oy (PDF).
- Hakonen Niilo & Leino Jouko (2007). Kohti strategista palkitsemista. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry Strategisen palkitsemisen jaos 22.3.2007. Työsuojelurahasto
- Hakonen Niilo (2013). Palkitsemisen lähtökohdat. Teoksessa: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt 213-232. Helsilä Martti & Salojärvi Sari. Helsinki. Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-2123-5.
- Hakonen Niilo, Hakonen Anu, Hulkko Kiisa & Ylikorkala Anna (2005). Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki. WSOY. 336 s. ISBN 951-0-28996-5.
- Hakonen Niilo, Hakonen Anu, Hulkko-Nyman Kiisa, Ylikorkola Anna, (2014). Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy. 354 s. ISBN 978-952-63-2553-8.
- Handolin Ville-Valtteri (2004). *Systemiälykäs palkitseminen*. Manuscript version. s. 1-17.
- Heikkilä Tarja (2008). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki. Edita. 317 s. ISBN 978-951-37-4812-8.

Heneman Robert L. (2007). Implementing Total Rewards Strategies. A guide to successfully planning implementing a total rewards system. SHRM Foundation's Effektive Practice Guidelines Series. p. 54

Herzberg (1966)

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2007) Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki. Otavan kirjapaino. 448 s. ISBN 13: 978-951-26-5635-6

Jyränki Antero & Husa Jaakko (2012). Valtiosääntöoikeus. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy. 465 s. ISBN 978-952-246-109-4.

Lawler Edward E. III (2003). Author of The Ultimate Advantage, Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other Into a Virtuous Spiral of Success.

Linna Anne (2008). Se on niin väärin! Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja sen muuttaminen kuntaorganisaatioissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7.

Luoma Kirsi, Troberg Eliisa, Kaajas Sani & Nordlun Hanna (2004). Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala. Tammi. 122 s. ISBN 951-26-4981-0.

Maslow (1954)

Metsämuuronen Jari (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 4. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. 1632 s. ISBN-13 978-952-5372-25-0.

Moisio Elina, Hakonen Anu, Kohvakka Roosa, Maaniemi Johanna, Tenhiälä Aino & Vartiainen Matti (2012). Palkkatietämys Suomessa. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + teknologia 16/2012

- Moisio Elina, Lempiälä Tea & Haukola Timo (2009). Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys.
- Moisio Elina, Sweins Christina, Salimäki Aino, (2006). Miten palkitseminen muuttuu Suomessa. Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio Palkitsemisen tutkimusohjelma. Forssa. Auranen. ISBN 952-9711-06-9.
- Mulvey P. W., LeBlance P.V., Heneman R. L. & McInerney M., (2002).
- Rantamäki Tomi (2004). Palkitsemisen armoilla - vai avulla? Työn Tuuli 2/2004. s. 59-63.
- Rantamäki Tomi, Kauhanen Juhani & Kolari Anu (2006). Onnistu palkitsemisessa. Helsinki. WSOY. 158 s. ISBN 951-0-31944-9.
- Rynes, Sara L., Gerhart, Barry and Minette, Kathleen A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4): p. 381-394.
- Sistonen Samuli, (2008). Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki. Talentum. 240 s. ISBN 978-952-14-1357-5.
- Stajkovic Alexander D. & Luthans Fred (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology* 56, p. 155–194.
- Stredwick John (2000). Aligning rewards to organisational goals a multinational's experience. *European Business Review*, 12(1): p. 9-18
- Suomessa – vihjeitä ja kokemuksia. Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK 2011. JTO-Palvelut Oy (PDF).

Tyler Tom R. (1991). Using Procedures to Justify Outcomes: Testing the Viability of a Procedural Justice Strategy for Managing Conflict and Allocating Resources in Work Organizations. *Basic and applied social psychology* 12(3) p. 259-279.

Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstökertomus (2014). [online]. Saatavana internetistä: <http://ktweb.vaasa.fi/ktweb/>

Vaasan kaupungin työyhteisökysely (2014). [online]. Saatavana internetistä: <http://www1.vaasa.fi/henkilostopalvelut/loader.asp?url=tyohyvinvointi/tyoyhteisonkriteerit.html>

Vaasan kaupunki strategia (2015). [online]. Saatavana internetistä: <http://www.vaasa.fi/kaupungin-strategia>

Van Herpen Marco, Van Praag Miriam & Cools Kees (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: an empirical study. *De Economist*, 153:3, 303-329.

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (2005). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Porvoo: WSOY. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.

Viitala Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. 4. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy. 368 s. ISBN 978-951-37-6358-9.

Virtanen Petri & Stenvall Jari (2010). *Julkinen johtaminen*. 2. painos. Helsinki. Tietosanomaa Oy. 287 s. ISBN 978-951-885-306-3.

Vroom (1964)

Weibel Antoinette, Rost Katja & Osterloh Margit (2009). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory Advance Access published May 27* p. 1-26.

Welbourne, Theresa M (1998). Untangling procedural and distributive justice. *Group & Organization Management* 23.4 Dec 1998. p. 325-346.

Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät (2011). Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät [online]. Helsinki: EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät. Saatavana internetistä:

<URL:http://www.ek.fi/ek/fi/palkat_ym/liitteet/palkkajarjestelmat_netti.pdf>.

Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins (2005). Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa: Palkitseminen Globaalissa Suomessa, 282-295. Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö. 350 s. ISBN 951-0-30278-3.

LIITTEET

LIITE 1.

Hei!

Kuten osa teistä tietääkin, olen opintovapaalla ja opiskelen Vaasan yliopistossa johtamisen laitoksella kauppatieteitä. Opintoni ovat edenneet nyt siihen vaiheeseen, että teen pro gradu -tutkielmaani. Työn aihe on ”Palkitseminen” ja tällä kyselytutkimuksella pyrin selvittämään mitä mieltä Vaasan kaupungin sosiaali- ja terveysviraston henkilöstö on palkitsemisjärjestelmästä ja sen toimivuudesta.

Kyselyn tekemiselle on viraston tutkimuslupa. Laadin tuloksista organisaation käyttöön yhteenvetoraportin. Pro gradu -tutkielmani on luettavissa valmistuttuaan Vaasan yliopiston 2015 Tritonian tietokannassa.

Toivon, että käytätätte hetken ajastanne kyselylomakkeen täyttämiseen. Lomakkeen täyttö ja lähetys tapahtuu sähköisesti Intranetin kautta tästä linkistä:

<http://intranet.vsa.vaasa.fi/C13/Gallup/Lists/Kevari10/overview.aspx>

Kyselylomakkeeseen pääset klikkaamalla ”Vastaa tähän tutkimukseen”.

Vastaathan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään perjantaina 4.7.2014. Vastaukset käsitellään luottamuksellisina, eikä tuloksista pysty yksilöimään ketään vastaajaa.

Kiitän lämpimästi vastaamiseen käyttämästäsi ajasta. Annan myös tarvittaessa mielelläni lisätietoja kyselyyn liittyen.

Aurinkoista kesää toivottaen,

Riitta Kevari
riitta.kevari@student.uwasa.fi

LIITE 2.

1. TAUSTATIEDOT	
<p>1. Ikäsi</p> <p>1 Alle 25 v. 4 45-54 v. 2 25–34 v. 5 55 v. tai yli 3 35–44 v.</p>	<p>6. Yksikkösi</p> <p>1 Sosiaalityö ja perhepalvelut 2 Koti- ja laitoshoido 3 Terveyspalvelut 4 Laihia 5 Hallinto, talous ja kehittäminen</p>
<p>2. Sukupuolesi</p> <p>1 Mies 2 Nainen</p>	<p>7. Onko työsuhteesi</p> <p>1 Vakinainen 2 Määräaikainen</p>
<p>3. Koulutuksesi</p> <p>1 Kaupan- ja hallinnonala 2 Lääketieteellinen 3 Terveysala 4 Sosiaali-ala 5 Muu</p>	<p>8. Oletko esimiesasemassa</p> <p>1 Kyllä 2 En</p>
<p>4. Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?</p> <p>1 0 – 3 vuotta 2 4 – 10 vuotta 3 11- 20 vuotta 4 yli 20 vuotta</p>	<p>10. Mikä seuraavista kuvaa parhaiten työaika- muotoasi?</p> <p>1 Päivätyö 2 Kaksivuorotyö 3 Kolmivuorotyö 4 Säännöllinen iltatyö 5 Säännöllinen yötyö</p>
<p>5. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässasi?</p> <p>1 0 – 3 vuotta 2 4 – 10 vuotta 3 11- 20 vuotta 4 yli 20 vuotta</p>	

2. PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN ARVIOINTI					
Onnistuessani työssäni erityisen hyvin toivoisin, että...	Täysin eri mieltä	Jokseenkin Eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Saisin enemmän vastuuta	1	2	3	4	5
2. Työsuhteeni pysyvyys paranisi	1	2	3	4	5
3. Saisin nykyisten tehtävien lisäksi uusia haasteellisia tehtäviä	1	2	3	4	5
4. Saisin rahapalkkion	1	2	3	4	5
5. Esimieheni antaisi minulle tunnustusta	1	2	3	4	5
6. Saisin palkallista vapaata	1	2	3	4	5
7. Minut valittaisiin kuukauden työntekijäksi	1	2	3	4	5
8. Mahdollisuuteni urakehitykseen paranisivat	1	2	3	4	5
9. Saisin mahdollisuuden järjestellä työaikojani entistä joustavammin	1	2	3	4	5
10. Kanssani työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat minua enemmän	1	2	3	4	5
Jos teet työsi erikoisen hyvin, miten todennäköisesti tapahtuisi seuraavaa:	Erittäin epätodennäköistä	Melko epätodennäköistä	Siltä väliltä	Melko todennäköistä	Erittäin todennäköistä
1. Saisin palkankorotuksen	1	2	3	4	5
2. Tuntisin olevani tyytyväisempi itseeni	1	2	3	4	5
3. Saisin mahdollisuuden kehittää ammatitaitoa ja osaamista	1	2	3	4	5
4. Työsuhteeni pysyvyys paranisi	1	2	3	4	5
5. Minut palkittaisiin henkilökohtaisella lisällä	1	2	3	4	5
6. Kanssani työskentelevät ihmiset kunnioittaisivat minua	1	2	3	4	5
7. Saisin uusia haasteellisia tehtäviä	1	2	3	4	5
8. Saisin enemmän vastuuta	1	2	3	4	5
9. Mahdollisuuteni urakehitykseen paranisivat	1	2	3	4	5
10. Esimieheni antaisi minulle tunnustusta	1	2	3	4	5
11. Saisin lisää töitä (työmääräni kasvaisi)	1	2	3	4	5

Kuinka hyvin seuraavat palkitsemistavat mielestäsi toimivat työpaikallasi?	Erittäin huonosti	Melko huonosti	Kohtalaisesti	Melko hyvin	Erittäin hyvin
1. Peruspalkkausjärjestelmä	1	2	3	4	5
2. Henkilökohtaisen lisän käyttö	1	2	3	4	5
3. Aloitepalkkio	1	2	3	4	5
4. Huomionsoitukset (esim. esinepalkkiot)	1	2	3	4	5
5. Henkilöstöedut (esim. työpaikkaruokailu, terveyshuolto, tuki harrastustoiminnalle)	1	2	3	4	5
6. Työpaikan järjestämä koulutus	1	2	3	4	5
7. Mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen	1	2	3	4	5
8. Esimiehen antama palaute työstä	1	2	3	4	5
9. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon	1	2	3	4	5
10. Työsuhteen pysyvyys	1	2	3	4	5
11. Työajan järjestelyt	1	2	3	4	5
Kuinka tarpeellisenä pidät seuraavien palkitsemistapojen kehittämistä lähiaikoina?	En lainkaan tarpeellisenä	Vain vähän tarpeellisenä	Jonkin verran tarpeellisenä	Melko tarpeellisenä	Erittäin tarpeellisenä
1. Peruspalkkausta	1	2	3	4	5
2. Motivaatiopalkkiota	1	2	3	4	5
3. Tulospalkkausta	1	2	3	4	5
4. Aloitepalkkio	1	2	3	4	5
5. Huomionsoitukset (esim. esinepalkkiot)	1	2	3	4	5
6. Henkilöstöedut (esim. työpaikkaruokailu, terveyshuolto, tuki harrastustoiminnalle)	1	2	3	4	5
7. Työpaikan järjestämä koulutus	1	2	3	4	5
8. Mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen	1	2	3	4	5
9. Esimiehen palaute työstä	1	2	3	4	5
10. Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksen tekoon	1	2	3	4	5
11. Työsuhteen pysyvyys	1	2	3	4	5
12. Työajan järjestelyt	1	2	3	4	5

3. PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN TOIMIVUUS					
Arvioi seuraavia väittämiä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin Eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tunnen meillä käytössä olevan palkka- ja palkitsemisstrategian	1	2	3	4	5
2. Meillä oleva palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen	1	2	3	4	5
3. Palkkausjärjestelmämme huomioi työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suorittumisen	1	2	3	4	5
4. Organisaatioomme sopisi tulospalkkio	1	2	3	4	5
5. Meillä palkitseminen eri palvelualueiden välillä on tasavertainen	1	2	3	4	5
6. Meillä palkitseminen on osa johtamisjärjestelmää	1	2	3	4	5
7. Meillä palkitseminen tukee nykyistä toimintastrategiaa	1	2	3	4	5
8. Palkitsemisjärjestelmämme on kannustava	1	2	3	4	5
9. Olen tyytyväinen perusteisiin joilla meillä palkitaan	1	2	3	4	5
10. Aineettomat palkitsemistavat, kuten kehitysmahdollisuudet ja palautejärjestelmät toimivat hyvin organisaatiossamme	1	2	3	4	5
11. Tunnen palkitsemisissä käytettävät perusteet	1	2	3	4	5
12. Tunnen peruspalkkani määräytymisperusteet	1	2	3	4	5
13. Olen tyytyväinen palkkausta ja palkitsemista koskevaan tiedonsaantiin	1	2	3	4	5
14. Olen tyytyväinen esimieheni mahdollisuuden vaikuttaa palkkaani	1	2	3	4	5
15. Olen tyytyväinen tapaan, jolla henkilökohtaisesta lisästä organisaatiossamme päätetään	1	2	3	4	5

Avoimet kysymykset

Palkitsemisjärjestelmämme ongelmia ovat

Palkitsemisjärjestelmämme on toimiva, koska
