

**Kunnasta houkutteleva
työpaikka?**

Anu Hakonen • Kiisa Hulkko-Nyman

Kunnasta houkutteleva työpaikka?

KAKS – KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

KUNNASTA HOUKUTTELEVA TYÖPAIKKA?

Kunnallissalan kehittämissäätiön
tutkimusjulkaisut, nro 65

© Pole-Kuntatieto Oy
ja tekijät

Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala 2011

ISBN 978-952-5801-39-2 (nid.)

ISBN 978-952-5801-40-8 (PDF)

ISSN 1235-6956

Sisällys

ALKUSANAT 7

1 JOHDANTO 9

- 1.1 Palkitsemisen kokonaisuus 11
 - 1.1.1 Palkka 12
 - 1.1.2 Edut 12
 - 1.1.3 Palkkiojärjestelmät 13
 - 1.1.4 Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn sisältö 14
 - 1.1.5 Työajan järjestelyt 14
 - 1.1.6 Työsuhteen pysyvyys tai turvallisuus 15
- 1.2 Toimiva palkitseminen 15
 - 1.2.1 Palkitsemisen toimivuus kunta-alalla parantunut 2000-luvulla 18
 - 1.2.2 Palkitsemisen strategisuudessa parantamisen varaa 19
- 1.3 Kunta-alan palkitsemisen erityispiirteet 21
 - 1.3.1 Motivaatio yhteiseen hyvään 21
 - 1.3.2 Kunta-alan palkitsemisen ja sen kehittämisen piirteitä Suomessa 22

2 PALKKATYYTYVÄISYYTTÄ VOIDAAN PARANTAA MONIN TAVOIN 23

- 2.1 Kokemuksia kuntasektorilta 24
 - 2.1.1 Esimiehillä keskeinen rooli henkilöstön palkka-tyytyväisyydessä 24
 - 2.1.2 Tieto palkitsemisjärjestelmästä edistää tyytyväisyyttä tulospalkkaukseen 24
 - 2.1.3 Julkinen keskustelu saattaa vaikuttaa palkka-tyytyväisyyteen 25

3 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT VAIKUTTAVAT HENKILÖSTÖN SAATAVUUTEEN JA PYSYVYYTEEN 26

- 3.1 Työpaikkaa etsimässä: millainen työpaikka on kiinnostava? 26
- 3.2 Millaisessa työpaikassa halutaan pysyä – palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen 28

4 ERITYISESTI AINEETTOMALLA PALKITSEMISELLÄ EDISTETÄÄN HYVINVOINTIA 30

- 4.1 Kokemuksia kuntasektorilta 31

4.1.1	Tulospalkkauksen yhteys työhyvinvointiin	31
4.2	Pikapalkkioilla yhteyttä hyvinvointiin, ilmapiiriin ja työmotivaatioon	33
4.3	Palkitsemisen kokonaisuudella yhteyksiä työhyvinvointiin vanhustyön organisaatioissa	34
4.3.1	Aineeton palkitseminen yhteydessä sitoutumiseen ja työn imuun	35
4.3.2	Kokemuksia kehitettyjen palkitsemisjärjestelmien yhteydestä hyvinvointiin	35
4.3.3	Kokemuksia Suomesta ja Italiasta	37
4.3.4	Palkkatyytyväisyyden yhteys työn imuun	38
5	PALKITSEMINEN, MOTIVAATIO JA TYÖSUORITUS	39
5.1	Tulospalkkauksen vaikutuksia	40
5.1.1	Mitä tulospalkkaus on?	40
5.1.2	Tulospalkkausmittarit monipuolisia kunta-alalla	41
5.1.3	Tulospalkkaus toimii kunta-alalla melko hyvin	42
5.1.4	Tulospalkkauksen oikeudenmukaisuudessa on haasteita	43
5.1.5	Tulospalkkioilla sekä myönteistä että kielteistä merkitystä henkilöstölle	43
5.1.6	Tulospalkkioilla monenlaisia vaikutuksia	44
5.1.7	Merkitykselliset tulospalkkiot vaikuttavat työsuoritukseen myönteisesti	45
6	PALKITSEMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN	46
6.1	Osallistavasta kehittämisestä on hyötyä	47
6.2	Tulospalkkauksen kehittämisen haasteita ja hyötyjä terveydenhuollon organisaatioissa	49
6.3	Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kannattaa arvioida	53
6.3.1	Henkilöstökysely ja vertailuaineisto tulosten tulkintaan	53
6.3.2	Suunnittelukortti	54
6.3.3	Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuuden arviointi	54
6.4	Esimerkkejä ja työkaluja palkitsemisen kehittämiseksi	54
6.4.1	Palkitsemisstrategia	54
6.4.2	Esimerkkejä palkitsemisjärjestelmien rakenteista	54
6.4.3	Apuväline mittareiden kehittämiseen ja dokumentointiin	61
7	LOPUKSI	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	69

Alkusanat

Kuntien houkuttelevuus työnantajana on ollut työtämme ohjaava haaste ja tavoite. Olemme koonneet raporttiin tutkimustietoa ja kokemuksia suomalaisista kunta-alan palkitsemisjärjestelmistä ja niiden toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Toivomme, että raportti palvelee tietolähteenä ja apuvälineenä kunta-alan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä kiinnostuneita. Kiitämme lämpimästi raportin tekemisen mahdollistanutta Kunnallisalan kehittämissäätiötä.

Raporttimme perustuu pääosin Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelmassa 2000-luvulla tehtyyn työhön. Kunta-alan palkitsemisen kehittämis- ja oppimisverkostojen aktiivinen työskentelyvaihe ajoittui vuosiin 2001–2003 ja 2004–2008. Näissä työelämän kehittämisohjelma Tykesin rahoittamissa hankkeissa kehitettiin ja arvioitiin tulospalkkiojärjestelmiä, palkkausjärjestelmiä ja palkitsemisen kokonaisuutta. Verkostoihin osallistui kaikkiaan 55 kunta-alan yksikköä ja 5 vanhustyön organisaatiota. Kiitämme lämpimästi kaikkia tutkimushankkeeseen osallistuneita organisaatioita ja niiden henkilöstöä.

Kunta-alan ja vanhustyön verkostoissa innostavaa työtä tekivät vuosien ajan tutkijakollegamme Johanna Maaniemi, Christina Sweins ja Anna Ylikorkala. Kiitos kuuluu myös kaikille Palkitsemisen tutkimusohjelman 2000-luvun työtovereillemme, joiden kädenjälki näkyy tässä raportissa hyödynnetyssä tutkimuksessa: Niilo Hakonen, Timo Haukola, Anu Kolari, Joakim Lindholm, Elina Moisio, Minna Nylander, Tomi Rantamäki, Aino Salimäki ja Mary-Ann Wikström. Kiitämme lisäksi kunta-alan ja vanhustyöalan palkitsemisjärjestelmistä kanssamme kirjoittaneita Jari Hakasta, Robert Henemania, Mari Kiraa, Anneli Pikkarasta, Daria Sartia ja Jouni Virtaharjua. Tutkimushankkeen ohjausryhmä professori Matti Vartiaisen johdolla toimi korvaamattomana tukenamme koko hankkeen ajan.

Raportin kirjoittamista auttoivat kommentaillaan eteenpäin Terttu Pakarinen, Ulla-Riitta Parikka ja Christina Sweins. Kiitämme myös Aalto-yliopiston

tuotantotalouden laitosta sekä Stanfordin yliopiston Scancor-ohjelmaa innostavasta tutkimusilmapiiristä kirjoitustyön aikana.

Toivomme, että raportin otsikon kysymysmerkki voidaan tulevaisuudessa poistaa ja kuntien saadaan todeta olevan houkuttelevia työpaikkoja.

Espoossa 27.10.2011

Anu Hakonen ja Kiisa Hulkko-Nyman

1 Johdanto

Onnistunut palkitseminen on yksi keino vastata työvoiman saatavuuden, työntekijöiden jaksamisen ja toiminnan ohjaamisen haasteisiin. Kuntasektorilla erityisenä haasteena on työpaikkojen houkuttelevuus nyt ja jatkossa. Kunnat kilpailevat hyvistä työntekijöistä muiden työpaikkojen kanssa. Erityisenä huolenaiheena on ollut palkkatason kilpailukyky. Työpaikan houkuttelevuuteen vaikuttavat myös monet muut tekijät kuten se, millaisiksi työntekijät kokevat kehittymismahdollisuutensa ja kuinka hyvin työ ja muu elämä pysyvät tasapainossa. Näitä aineettomia palkitsemistapoja ei siis kannata unohtaa kilpailukykykeskustelusta.

Kunnissa palkitsemista on kehitetty vilkkaasti viimeksi kuluneiden vuosien aikana. Vaikka painopiste onkin ollut tehtävän vaativuuteen ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen pohjautuvissa palkanosissa, myös tulospalkkiojärjestelmiä ja muita palkkiojärjestelmiä on kehitetty. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu rahallisten palkitsemistapojen lisäksi myös aineettomia palkitsemistapoja, kuten kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksia, palautetta ja työajan järjestelyjä. Hyvällä palkitsemisen kokonaisuudella on mahdollista saavuttaa yksittäisiä palkitsemistapoja voimakkaampi vaikutus, kun eri palkitsemistapojen vaikutukset yhdistyvät. Esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt ja kehittymismahdollisuudet voivat edistää henkilöstön jaksamista, hyvä palkkausjärjestelmä henkilöstön saatavuutta ja onnistunut tulospalkkausjärjestelmä tavoitteen mukaista suoritusta.

Raporttimme on kirjoitettu Kunnallisanalan kehittämissäätiön rahoittamassa Palkitsemisen vaikuttavuus kunta-alalla -hankkeessa. Olemme koonneet raporttiin tutkimustietoa ja kokemuksia suomalaisista kunta-alan palkitsemisjärjestelmistä ja niiden toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä. Haluamme korostaa erityisesti kolmea asiaa.

1. Palkitsemista kehitetään kunta-alalla usein työehtosopimuksien velvoittamana. Tästä seuraa helposti se, että järjestelmiä kehitettäessä pääosassa on työehtosopimusten velvoitteiden toteuttaminen eikä sen miettiminen, mistä omassa organisaatiossa kannattaa palkita. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että

palkitsemisen ei koeta todellisuudessa tukevan toimintastrategiaa. Palkitseminen kuitenkin suuntaa voimakkaasti henkilöstön työskentelyä. Kannattaisikin käyttää aikaa sen miettimiseen, millaisesta toiminnasta omassa organisaatiossa halutaan palkita. Palkitsemisjärjestelmien rakenteet kannattaa luoda alusta alkaen oman organisaation näköisiksi eli tukemaan omia tavoitteita. Näin myös palkitsemisen kehittäminen tuntuu mielekkäämmältä eikä vain pakolliselta sopimusten kirjaimen noudattamiselta.

2. Toinen keskeinen havaintomme liittyy esimiesten rooliin palkitsemisessa. Nykymuotoisten palkkaustapojen soveltaminen on muuttunut pitkälti esimiehen työksi. Esimies asettaa tavoitteet ja arvioi työsuorituksen. Lisäksi hän on avainasemassa viestimässä palkitsemisesta henkilöstölle. Monille esimiehille tämä rooli on uusi ja vieras. Jotta palkitsemisella saavutettaisiin myönteisiä vaikutuksia, pitää esimiehillä olla paitsi osaamista myös halua käyttää palkitsemista aktiivisesti. Kokemustemme mukaan monille esimiehille palkitsemisen soveltamisessa turhauttavaa ovat uudenlaista osaamista edellyttävät velvoitteet ja toisaalta vähäiset valtuudet. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimiehen tehtävään kuuluu arvioida kunkin työssä suoriutumista, mutta hänellä ei kuitenkaan ole valtuuksia päättää palkankorotuksista. Esimiesten osaamiseen ja roolin selkiyttämiseen kannattaa ehdottomasti panostaa, muuten hyvätkin rakenteelliset palkkausratkaisut saattavat vesittyä osaamattomaan soveltamiseen.

3. Kolmanneksi suosittelemme lämpimästi myös aineettomaan palkitsemiseen panostamista. Sitä ei niinkään säädelä työsopimuksilla, vaan organisaation oma kekseliäisyys ratkaisee. Tutkimustulosten mukaan aineettomalla palkitsemisella voidaan edistää muun muassa henkilöstön hyvinvointia ja työssä viihtymistä. Aineeton palkitseminen on hyvän työpaikan rakennusmateriaalia.

Toivomme tämän raportin palvelevan kaikkien kunta-alan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä kiinnostuneiden tietolähteenä ja apuvälineenä. Raportin tietosisällöt ovat löydettävissä myös internetistä kunta-alan palkitsemisen tietopankista (www.palkitseminen.tkk.fi).

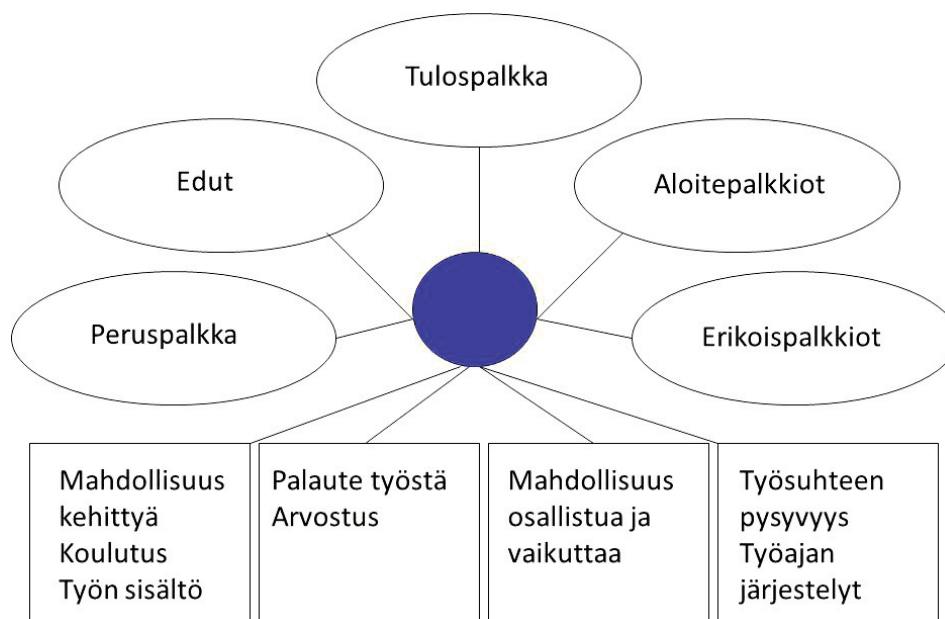
Raportti pohjautuu pääosin Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelmassa tehtyyn työhön. Tutkimusohjelmassa on tutkittu ja kehitetty palkitsemista vuodesta 1996 lähtien. Erityisesti kunta-alalle suunnattujen palkitsemisen kehittämis- ja oppimisverkostojen aktiivinen työskentelyvaihe ajoittui vuosiin 2001–2003 ja 2004–2008. Näissä työelämän kehittämisohjelman Tykesin rahoittamissa verkostoissa keskityttiin pääosin tulospalkkiojärjestelmien kehittämiseen ja kokeiluun sekä niiden vaikutusten seuraamiseen. Verkostoihin osallistui kaikkiaan 55 kunta-alan yksikköä. Osallistujien joukossa oli useita terveydenhuoltoalan yksiköitä. Mukana oli myös liikelaitoksia ja yksiköitä muilta toimialoilta.

Raportissa kuvaamme tutkimushankkeissa kertyneitä kokemuksia, kehittämisvälineitä ja tutkimustuloksia sekä edellä mainittujen verkostojen ajalta että myös muista arviointi- ja kehittämishankkeista. Olemme tiivistäneet tähän raporttiin sekä aiemmin julkaistuja tutkimustuloksia että uutta, tätä tarkoitusta varten tuotettua materiaalia. Tässä raportissa olemme hyödyntäneet myös tutkimusohjelmassamme jo kolme kertaa toteutetun Palkitsemisen tila Suomessa -tutkimuksen kuntia koskevia tuloksia.

Kerromme ensin, mitä palkitsemisella tarkoitetaan ja mitä elementtejä siihen liittyy. Sen jälkeen käymme läpi niitä asioita, joista palkitsemisen hyvä toimivuus muodostuu ja mitä erityispiirteitä palkitsemisessa on kunta-alalla. Sen jälkeen käymme läpi tutkimustuloksia palkitsemisen vaikutuksista palkkatyytyväisyyteen (luku 2), henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen (luku 3), hyvinvointiin (luku 4) sekä motivaatioon ja työsuoritukseen (luku 5). Kuudennessa luvussa lähestymme aihepiiriä käytännöllisemmin ja esittelemme esimerkkejä palkitsemisjärjestelmistä ja palkitsemisen kehittämisen apuvälineistä.

1.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Lupaava tapa hahmottaa palkitsemista on tarkastella palkitsemisjärjestelmää organisaatiokohtaisena kokonaisuutena. Palkitsemisen kokonaisuus sisältää sekä aineelliset että aineettomat palkkiot. Milkovich ja Newman (2005, 7) jaottelevat palkitsemisen kokonaisuudessa käytettävät palkitsemistavat kokonaispalkkaukseen (total compensation) ja aineettomiin palkkioihin (relational returns). Kokonaispalkkaukseen luetaan kaikki suoraan rahana maksettavat palkkiot kuten peruspalkka ja tulospalkkiot sekä epäsuorat rahaksi mielletävät palkkiot kuten henkilöstöedut. Aineettomat palkkiot sisältävät mm. kehittymismahdollisuudet, haasteellisen työn, työsuhteen turvallisuuden ja palautteen työstä. Vastaavalla tavalla palkitsemisen tutkimusohjelmassa palkitsemisen kokonaisuutta on kuvattu jakamalla palkitsemistavat aineellisiin ja aineettomiin keinoihin (kuvio 1). Tällöin aineellisia tapoja ovat palkka ja palkkiojärjestelmät kuten tulospalkkiot sekä edut. Aineettomia tapoja puolestaan ovat työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute. Seuraavassa esittelemme lyhyesti erilaisia palkitsemistapoja.



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen, N. ym. 2005).

1.1.1 PALKKA

Palkka muodostuu Suomessa yleensä kahdesta osasta, työperusteisesta ja henkilöperusteisesta palkanosasta. Työperusteinen osa tarkoittaa sitä, että palkkaa maksetaan työn vaativuuden mukaan. Henkilöperusteinen palkanosa voi määräytyä työkokemuksen, henkilön suorituksen tai henkilön osaamisen ja pätevyyden perusteella.

Kunta-alalla palkkausjärjestelmät perustuvat tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen. Palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, henkilökohtaisesta palkanosasta, työaikakorvauksista ja mahdollisista tulospalkkioista.

Kunta-alalla palkat määräytyvät kunnallisten virka- ja työehtosopimusten mukaan. Sopimuksissa on määriteltäviä tehtävien vaativuuden arvioinnissa käytettävät yleiset vaativuustekijät. Esimerkiksi KVTES 2010–2011:n mukaiset vaativuustekijät tehtävien vaativuutta arvioitaessa ovat

- työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot, harkinta)
- työn vaikutukset ja vastuu (laajuus, pysyvyys, johtaminen ja vaikutukset toimintaedellytyksiin)
- työn edellyttämät yhteistyötaidot (vuorovaikutus, ihmissuhdevaatimukset)
- työolosuhteet.

Kunta-alalla työn vaativuutta voidaan mitata ns. kokonaisarvioinnin tai analyttisen työn vaativuuden arvioinnin avulla. Vuonna 2004 käytettiin useimmin analyttistä työn vaativuuden arviointimenetelmää (Hakonen, A. ym. 2005). Tehtäväkohtaista palkkaa eli peruspalkkaa on sopimusalan mukaan 66–83 % kokonaisansioista (kuntatyönantajan www-sivut). Henkilökohtaiseen palkanosaan vaikuttavat työkokemus, henkilökohtainen osaaminen ja työsuoritus.

1.1.2 EDUT

Edut sisältävät sekä lakisääteisiä etuja että muita etuja. Lakisääteisiin kuuluvat muun muassa lomat ja työterveyshuollon järjestäminen. Muihin etuihin kuuluu yleisimmin liikuntaharrastusten tukemista, lounasetuja ja työvaatteita. Osa näistä eduista on niin kutsuttuja luontoisetuja. Tällainen etu syntyy mistä tahansa työnantajan työsuhteen perusteella palkansaajan käyttöön antamasta hyödykkeestä, esimerkiksi asunnosta, puhelimesta tai ruokaedusta. Luontoisetu on verotettavaa tuloa. Toiset edut taas eivät ole verotettavia, kuten koko henkilöstölle tarjolla olevat liikuntamahdollisuudet tai päiväkahvit.

Kunta-alalla yleisimmin käytetyt henkilöstöedut sisältävät järjestetyn työpaikkaruokailun, liikuntaetuja, harrastustoiminnan tukea, puhelinedun ja lakisääteistä laajemman työterveyshuollon (taulukko 1). Vuoden 2004 tutkimuksen jälkeen joidenkin etujen käyttö lieenee selvästi laajentunut kunta-alalla; esimerkiksi nettiyhteys kotona ja puhelinetu ovat varmasti yleistyneet. Lisäksi arvioidaan, että kuntajohdolle räätälöitävät edut ovat jonkin verran lisääntyneet.

Taulukko 1. Käytössä olevat henkilöstöedut kuntaorganisaatioissa vuonna 2004 (Hakonen, A. ym. 2005).

Etu	Kuinka suuressa osassa tutkituista 131 kuntaorganisaatiosta etu on käytössä merkittävällä osalla henkilöstöä
Järjestetty työpaikkaruokailu	68,7
Liikuntaedut	54,2
Muu harrastustoiminnan tuki	42
Puhelinetu	40,5
Selvästi lakisääteistä laajempi työterveyshuolto	38,9
Tietokone ja/tai nettiyhteys kotona	23,7
Henkilökunta-alennukset omista tuotteista/palveluista	17,6
Työnantajan lomaosakkeet, mökit tms.	12,2
Lounasseteli	10,7
Autoetu	6,1
Vapaa-ajan vakuutus	5,3
Asuntoetu	3,1
Ylimääräiset eläke-edut	3,1
Sairaalan lapsen hoitopalvelu	2,3

1.1.3 PALKKIOJÄRJESTELMÄT

Jokaisessa työssä maksetaan palkkaa tavalla tai toisella ja osa eduistakin on lakisääteisiä. Sen sijaan erilaiset palkkiojärjestelmät ovat työnantajan vapaasti käytettävissä, jos niin halutaan. Kaikkia palkkiojärjestelmiä yhdistää se, että palkkiot ovat saajalleen veronalaista tuloa.

– Tulospalkkaus on organisaation päätösvallassa oleva rahallinen palkitsemistapa, joka ei nosta palkkatasoa pysyvästi. Tulospalkkioita maksetaan ennalta sovittujen tulostavoitteiden tai toiminnan tavoitteiden toteutumisesta tai ylitymisestä. Palkkioita maksetaan tavallisimmin jonkin ryhmän, kuten yksikön, tulosten perusteella. Tulospalkkiojärjestelmiä käytetään kuntaorganisaatioissa jonkin verran. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen selvityksen mukaan vuonna 2011 noin 15 %:lla kunnista ja kuntayhtymistä on käytössään tulospalkkiojärjestelmä ja tulospalkkioita saa henkilöstöstä joka kymmenes. Samalla arvioidaan, että vuoteen 2015 mennessä tulospalkkioita maksaa arviolta kolmannes kunnista eli niiden määrä kaksinkertaistuu nykyisestä.

– Henkilöstörahasella tarkoitetaan yrityksen, viraston tai kunnan henkilöstön omistamaa ja hallitsemaa rahastoa, jonka tarkoituksena on yrityksen, viraston tai kunnan sille suorittamien tulos- tai voittopalkkioerien ja muiden henkilöstörahasolain mukaisten varojen hallinta. Henkilöstörahasen jäsenenä on koko henkilöstö. Henkilöstörahasot ovat tulleet mahdollisiksi myös kuntaorganisaatioissa vuonna 2011. Henkilöstörahasolaki antaa raamit järjestelmän käyttämiselle. Maksetut voittopalkkiot ovat rahastossa täysin henkilöstön omistuksessa, ja rahaston on sijoitettava varat tuottavasti ja turvallisesti henkilöstörahasolain mukaan. Henkilöstörahaso on taloudellisesti kannattava palkitsemistapa muun muassa siksi, että osa sen maksamista palkkioista on verovapaata tuloa.

– Aloitepalkkiojärjestelmissä palkitaan työtä ja työpaikkaa kehittävien aloitteiden tekijöitä. Aloitepalkkioita voidaan maksaa sekä yksittäisille työntekijöille että ryhmille. Aloitteita tekemällä työntekijät voivat samalla osallistua aidosti toiminnan kehittämiseen. Aloite on ehdotus, joka parantaa työyksikön ulkoista tai sisäistä asiakaspalvelua, vähentää kustannuksia ja parantaa tuottavuutta. Palkkio määritellään tavallisesti suhteessa aloitteen avulla saavutettavaan taloudelliseen hyötyyn.

– Erikoispalkkioita voidaan antaa ryhmälle tai yksikölle jostain poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Tällainen palkitseminen on harkinnanvaraista, yleensä esimiehen esittämää ja ylemmän johdon hyväksymää. Palkkio tulee saajalleen yleensä yllätyksenä, ja se voi olla esimerkiksi lahjaesine, kakkukahvit tai rahallinen kertapalkkio.

– Huomionosoitukset: Tavallisesti jokaisella työpaikalla on olemassa joitain käytäntöjä muistaa henkilöstön merkkipäiviä, kuten syntymäpäiviä, tai pitkiä työkokemuksia. Lisäksi esimerkiksi koko henkilöstön virkistyspäivät ovat tärkeä osa palkitsemista ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista.

1.1.4 KOULUTUS- JA KEHITTYMISMAHDOLLISUUDET SEKÄ TYÖN SISÄLTÖ

Koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla tarkoitetaan sekä työntekijän mahdollisuutta kehittyä tai edetä työssään että mahdollisuuksia saada tarvitsemaansa koulutusta. Kehittymismahdollisuuksia edistävät esimerkiksi toimiva kehityskustelukäytäntö ja työnantajan myönteinen suhtautuminen koulutuksen hankkimiseen. Työnantaja voi tukea kouluttautumista järjestämällä itse tarvittavia kursseja, lähettämällä henkilöstöä ulkopuolisiin koulutustilaisuuksiin tai antamalla vapaata koulutuksessa käymiseen. Ihmisiä aidosti palkitsevia kehittymismahdollisuuksia voidaan järjestää myös monissa sellaisissa organisaatioissa, joissa palkankorotusvarat ovat pieniä.

Työn sisältö ja mielekäs työ ovat merkityksellisimpiä asioita työssä. Työn sisällön muotoutumiseen voidaan vaikuttaa organisoimalla työ toimivasti ja muuttamalla työtä kunkin yksilön tavoitteisiin ja kykyihin sopivaksi. Työtä pidetään sisällöltään mielekkäänä esimerkiksi silloin kun työ on tekijälleen merkityksellinen, työ on haastavaa ja kiinnostavaa ja työn tulokseen voi vaikuttaa mahdollisimman laajasti.

1.1.5 TYÖAJAN JÄRJESTELYT

Työajan järjestelyt pitävät sisällään monia palkitsevia mahdollisuuksia, joita on helppo käyttää. Suomalaiset arvostavat suuresti mahdollisuutta työajan joustoihin kuten liukuvaan työaikaan ja työvuorojen vaihtamiseen. Työyhteisössä voidaan valita kannustava linja työajan järjestelyihin. Luotetaan henkilöstön harkintakykyyn esimerkiksi liukumavapaiden pitämisessä. Se että vapaan voi pitää kokonaisen päivänä, tuntuu paljon juhlallisemmalta kuin se, että voi vain lyhentää hie-man työpäivää. Myös henkilön itsensä pyytämään osa-aikaisuuteen, vuorotteluvapaaseen tai koulutusvapaaseen suhtautumisella on merkityksensä. Myös sillä on merkitystä, pystytäänkö kuuntelemaan työntekijän toiveita esimerkiksi työn

kokopäiväisyydestä. Tutkimusten mukaan suuri osa osa-aikatyötä tekevistä haluaisi tehdä enemmän työtä (esim. Kauhanen 2003). Osa-aikaisuudella on paljon vaikutusta henkilön tulotasoon ja myös kokemukseen siitä, miten kiinteästi hän kuuluu omaan työyhteisöönsä.

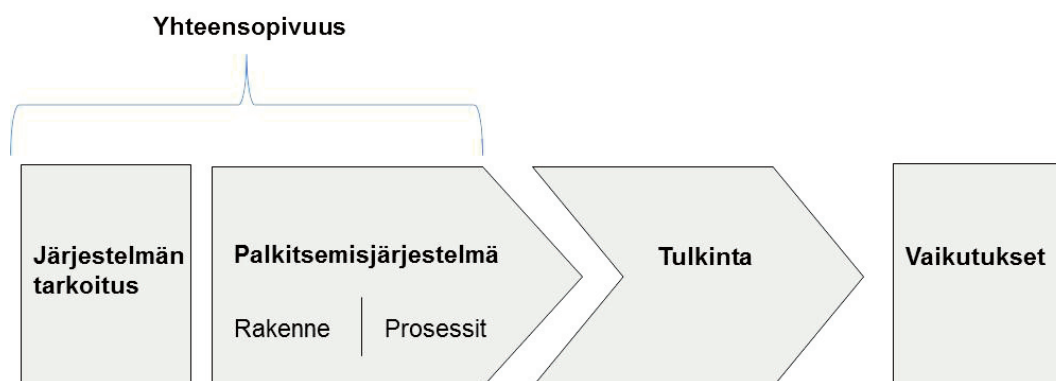
Vuonna 2004 tutkituista kuntaorganisaatioista kolme neljännestä kertoi hyödyntävänsä liukuvaa työaikaa, 22 % tarjosi yksilöllisiä työajan järjestelyjä ja 10 % etätömahdollisuuksia (Hakonen, A. ym. 2005). Näistä ainakin etätömahdollisuuksien arvioidaan lisääntyneen entisestään hyvien tietoliikenneyhteyksien ansiosta.

1.1.6 TYÖSUHTEEN PYSYVYYS TAI TURVALLISUUS

Työsuhteen pysyvyys on merkittävä palkitseva tekijä. Se tuo turvallisuutta ja mahdollisuuksia suunnitella talouttaan paremmin. Pysyvässä työsuhteessa olevat pysyvät myös paremmin sitoutumaan työpaikan tavoitteisiin. Työntekijän kannalta merkittävää on se, onko hänen työsuhteensa toistaiseksi voimassa vai määräaikainen. Määräaikainen työntekijä joutuu vakituista enemmän miettimään vaihtoehtoisia suunnitelmia ja kokemaan epävarmuutta. Muodollisen työsopimuksen lisäksi ratkaisevaa työntekijän kannalta on tunne työpaikan varmuudesta. Määräaikainenkin saattaa kokea olonsa suhteellisen turvalliseksi, jos työpaikka on tunnettu siitä, että siellä riittää töitä tai hänelle on kerrottu, että jatkoa on tiedossa.

1.2 Toimiva palkitseminen

Mitä on toimiva palkitseminen? Kun palkitseminen tukee organisaation tavoitteita ja siihen ollaan tyytyväisiä, ovat palkitsemisasiat hyvässä mallissa. Harmi kyllä, tämä ei ole automaattista eikä välttämättä edes helppoa. Palkitsemisen tutkimusohjelmassa on kehitetty työpaikkojen apuvälineeksi palkitsemisen vaikuttavuus- tai toimivuusmalli (kuvio 2). Tutkimusten mukaan useat tekijät vaikuttavat siihen, millaisia tuloksia palkitsemisjärjestelmällä lopulta saadaan aikaan. Kerromme tässä lyhyesti siitä, mitkä tekijät edistävät palkitsemisen hyvää toimivuutta eli sitä, että järjestelmään ollaan tyytyväisiä ja se vaikuttaa toivotulla tavalla.



Kuvio 2. Palkitsemisen vaikuttavuusmalli.

Mitä palkitsemisjärjestelmällä tavoitellaan?

On hyvä miettiä huolellisesti, mitä omassa organisaatiossa halutaan saada aikaan eri palkitsemistavoilla tai palkitsemisen kokonaisuudella. Yllättävän tavallista on, että palkitsemisjärjestelmän tarkoitusta ei ole juurikaan pohdittu, vaan se on otettu käyttöön ”koska muutkin tekevät niin”. Palkitsemisjärjestelmän tavoite voi olla esimerkiksi kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin, tukea yhteistyötä tai vaikkapa edistää henkilöstön aloitteellisuutta. Olipa tavoite mikä tahansa, se kannattaa miettiä ja kirjata ylös. Usein palkitsemisella tavoitellaan jotakin organisaation kannalta tärkeää asiaa eli palkitsemisella halutaan tukea strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisjärjestelmän tavoitteiden kannattaakin sopia yhteen paitsi organisaation strategian myös muiden osa-alueiden kanssa. Jos esimerkiksi työ tehdään pääsääntöisesti ryhmätyönä, kannattaa palkitsemisella tukea yhteistyötä eikä siis palkita pelkästään yksilösuorituksista. Pääasia on, että palkitseminen tukee toimintaa toivotulla tavalla.

Palkitsemisjärjestelmä = rakenne ja käyttäminen

Palkitsemisjärjestelmään kuuluvat sekä sen rakenne ja säännöt että käyttämisen prosessit. Järjestelmän rakenne ja säännöt ovat asioita, jotka jokaisella palkitsemistavalla on oltava. Ne kuvaavat sitä, miten palkitsemisen on suunniteltu toimivan. Säännöt, kuten se, keitä järjestelmä koskee, mitä ja minkä suuruisia palkkiot ovat ja millä perusteella niitä jaetaan, on yleensä kirjattu paperille huolellisesti. Hyvin toimiva rakenne on yksinkertainen ja ymmärrettävä sekä hyvin yhteensopiva järjestelmän tarkoituksen kanssa. Rakenteen kannattaa olla yksinkertainen, jotta sen suunnitteluun ei menisi kohtuuttomasti aikaa ja se olisi myös kaikille osapuolille ymmärrettävä. Jotta palkitsemisjärjestelmä saisi aikaan niitä vaikutuksia, joita sillä tavoitellaan, pitää rakenteen myös olla yhdenmukainen tarkoituksen kanssa. Jos siis esimerkiksi tavoitellaan yhteistyön tukemista, ei kannata palkita yksittäisiä työntekijöitä vaan koko ryhmä, eikä myöskään palkita parhaiten suoriutuneita vaan kaikkia, jotka saavuttavat palkitsemisen kriteerit.

Pelkkä hyvin suunniteltu rakenne ei kuitenkaan riitä, vaan lisäksi on huolehdittava hyvästä soveltamisesta. Tällöin puhutaan siitä, miten järjestelmää kehitetään, miten järjestelmän käyttöä eri puolilla organisaatiota tuetaan ja miten esimiehet sitä lopulta soveltavat. Kehittämisen osalta tärkeitä toimivuutta edistäviä tekijöitä ovat selkeät roolit, vastuut ja aikataulut, jatkuva kehittäminen ja osallistava suunnittelu. Kerran rakennettua järjestelmää kannattaa päivittää ja sitä varten on hyvä nimetä vastuuhenkilöt tai ryhmä. Henkilöstöä osallistava kehittämisen tapa johtaa tutkimusten mukaan parempaan lopputulokseen. Kaiken kaikkiaan jonkin tahon on vastattava siitä, että järjestelmää käytetään yhdenmukaisesti eri puolilla organisaatiota. Tämä on usein jonkin kehittämisryhmän ja johdon edustajien tehtävä. Samalla kannattaa myös pitää huolta siitä, että järjestelmästä kerrotaan aktiivisesti ja esimerkiksi esimiehet koulutetaan sen käyttäjiksi. Palkitsemisesta on tullut yhä enenevässä määrin esimiesten työtä. Esimiehet huolehtivat siitä, että omat alaiset tuntevat palkitsemistavat, he asettavat tavoitteet, seuraavat niiden toteutumista ja antavat palautetta sekä linkittävät palkitsemisen tähän esimiehen keskeiseen tehtävään.

Miltä minusta tuntuu?

Palkitsemisjärjestelmän huolellisesti mietitty tarkoitus, rakenne ja käyttäminen ovat asiat, joita organisaation puolelta voidaan hoitaa hyvin ja varmistaa siltä osin eri osapuolten tyytyväisyys ja se, että järjestelmä saa aikaan toivottuja vaikutuksia. Näiden lisäksi kukin tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan. Tulkinnan näkökulmasta keskeisiä asioita ovat tieto, kokemus yhteensopivuudesta ja oikeudenmukaisuudesta ja järjestelmän merkitys henkilöstölle.

Jotta palkitsemisjärjestelmä voisi vaikuttaa sen kohteena olevien henkilöiden asenteisiin tai toimintaan, heidän on tunnettava se. Onkin tärkeää, että jokainen tietää esimerkiksi, millä perusteilla oma palkka määräytyy ja miten sen suuruuteen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Jos esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksia ei tunneta, ei niihin panostamisella saada aikaan merkittäviä tuloksia. Lisäksi palkitsemisen toimivuutta edistää se, että yksilöt kokevat palkitsemistavan sopivan heidän työhönsä ja työpaikkaansa.

Kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on myös tärkeä toimivuutta edistävä asia. Oikeudenmukaisuuteen liittyy se, että kokee oman palkitsemisensa olevan tasapainossa muiden henkilöiden palkitsemisen kanssa. Ihmiset arvioivat, onko se, mitä he saavat vastineeksi omasta panoksestaan, oikeassa suhteessa siihen, mitä muut työyhteisössä saavat panoksestaan. Lisäksi ihmiset arvioivat sitä, miten menetellen palkitsemisesta päätetään. Esimerkiksi henkilökohtaiseen osaamiseen ja suoriutumiseen perustuvan palkanosan kohdalla kokemukseen vaikuttaa se, onko kaikkia kohdeltu johdonmukaisesti samalla tavalla ja onko päätöksentekijöillä käytössään riittävän tarkkaa tietoa. Myös esimiesten tapa kertoa esimerkiksi palkkapäätöksistä vaikuttaa kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Esimiesten onkin hyvä kertoa asioista totuudenmukaisesti, avoimesti, huolellisesti perustellen ja kunnioittavalla tavalla.

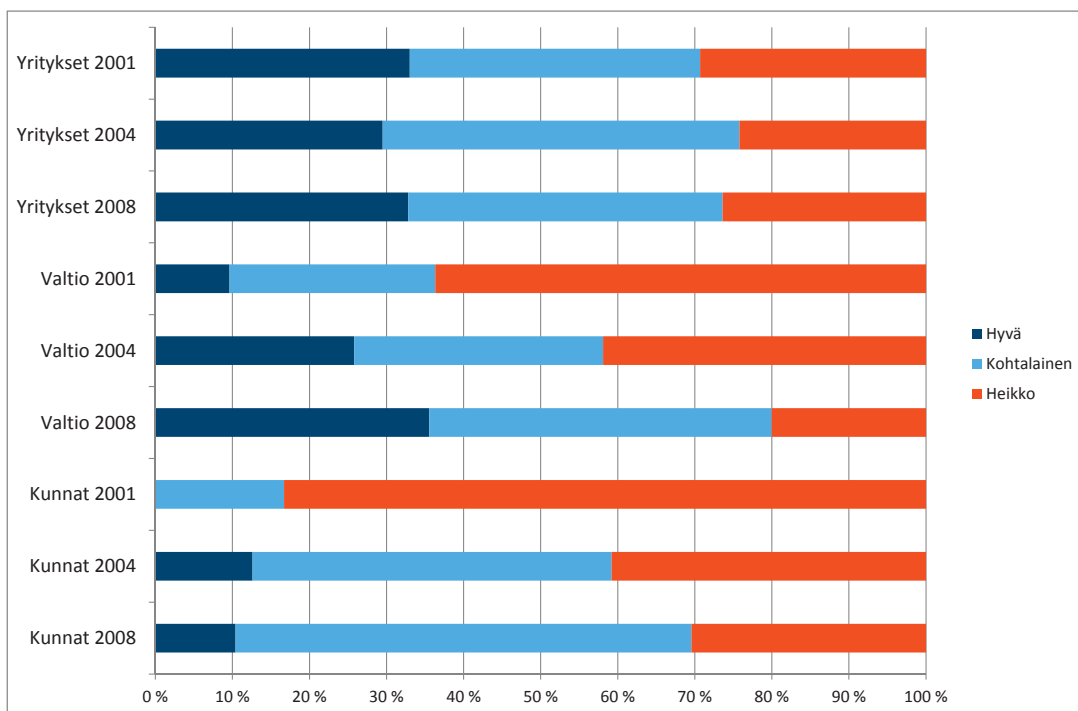
Tulkintaan palkitsemisjärjestelmästä vaikuttaa tietysti myös se, mitä kukin arvostaa ja toivoo. Vaikka esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmä olisi suunniteltu hyvin ja henkilö tuntisi sen perusteellisesti, se ei vaikuta juurikaan hänen toimintaansa, jollei hän ylipäätään arvosta lisärahaa vaan ehkä enemmänkin kaipaisi lisää vapaa-aikaa.

Palkitseminen vaikuttaa

Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset voivat olla moninaiset. Palkitsemisen ajatellaan vaikuttavan työntekijöiden tyytyväisyyteen, henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen, hyvinvointiin sekä motivaatioon ja työsuoritukseen. Tilanne on hyvä, jos järjestelmä saa aikaan toivottuja vaikutuksia. Edellä kuvatut osatekijät kuitenkin vaikuttavat siihen, miten järjestelmät lopulta toimivat. Jonkin tahon onkin aina hyvä seurata palkitsemisjärjestelmän toimivuutta, sitä miten se vaikuttaa. Silloin ei-toivotut vaikutukset huomataan ajoissa ja järjestelmää pystytään kehittämään tarvittavalla tavalla.

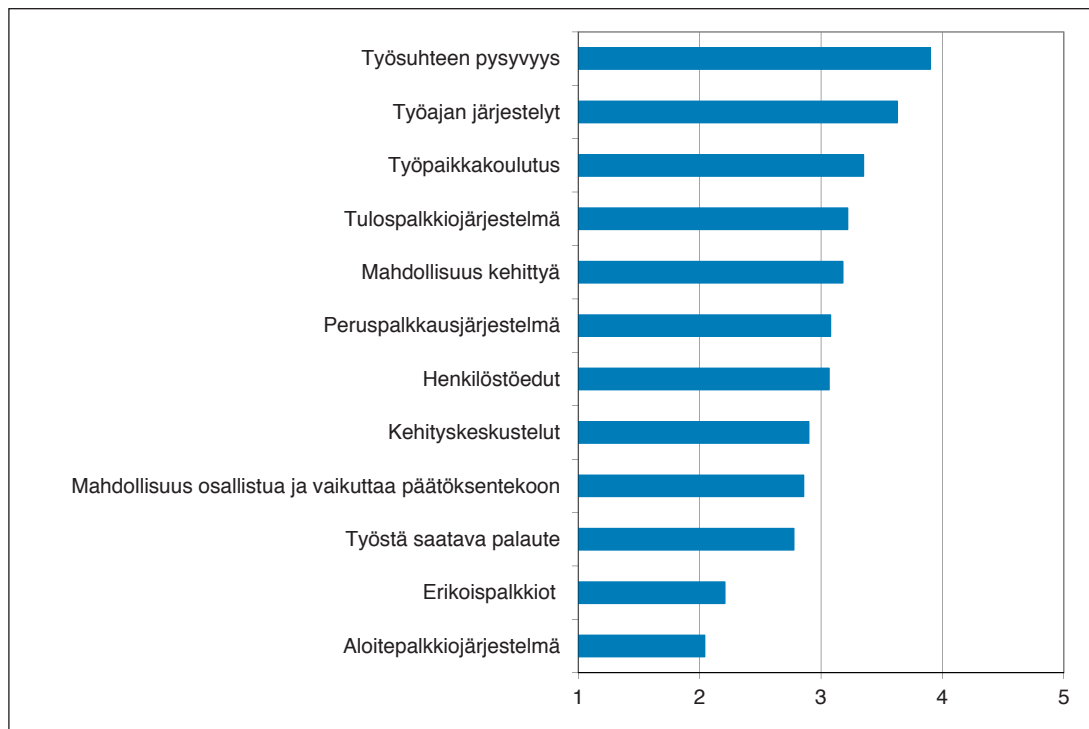
1.2.1 PALKITSEMISEN TOIMIVUUS KUNTA-ALALLA PARANTUNUT 2000-LUVULLA

Kunta-alalla on kehitetty palkkausjärjestelmiä voimakkaasti koko 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen ajan. Vaativuus- ja suoritusperusteiset palkanosat on otettu käyttöön ja myös tulospalkkiojärjestelmiä on kehitetty. Kehitys on ollut palkkausasioista vastaavien näkökulmasta hyvin myönteinen. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa -tutkimuksessa vuonna 2001 yli 80 % kuntien palkkausasioista vastaavista arvioi palkitsemisen toimivuuden heikoksi (kuvio 3). Vuonna 2008 tilanne oli jo lähes päinvastainen: noin 70 % vastaajista arvioi palkitsemisen toimivuuden hyväksi tai kohtalaiseksi.



Kuvio 3. Palkitsemisen toimivuus palkitsemisasiosta vastaavien arvion mukaan vuosina 2001, 2004 ja 2008. Palkitsemisen tila ja muutos -tutkimukset.

Henkilöstön näkökulmasta osa palkitsemistavoista toimii varsin hyvin kunta-alalla. 16:ssa 2000-luvulla tutkitussa kunta-alan organisaatiossa parhaiten toimivina palkitsemistapoina pidettiin yleensä työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyjä (kuvio 4). Heikoimmin toimivina palkitsemistapoina pidettiin aloite- ja erikoispalkkiojärjestelmiä, joita ei kovin yleisesti ollut käytössäkään. Keskimäärin monien palkitsemistapojen toimivuudessa on vielä runsaasti parantamisen varaa. Tulokset vaihtelevat merkittävästi organisaatioiden välillä. Tuloksissa näkyy se, kuinka paljon palkitsemisen kehittämiseen on pystytty panostamaan.



Kuvio 4. Palkitsemistapojen toimivuus 16 kunta-alan organisaatiossa. (Vastaajien määrä = 1 284, kuvan keskiarvot on laskettu organisaatioiden keskiarvoista, $N = 16$, organisaatiot ovat osallistuneet Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusohjelman arviointitutkimuksiin vuosien 2003 ja 2009 välisenä aikana.) Asteikko: 1 = toimii erittäin huonosti, 3 = toimii kohtalaisesti, 5 = toimii erittäin hyvin.

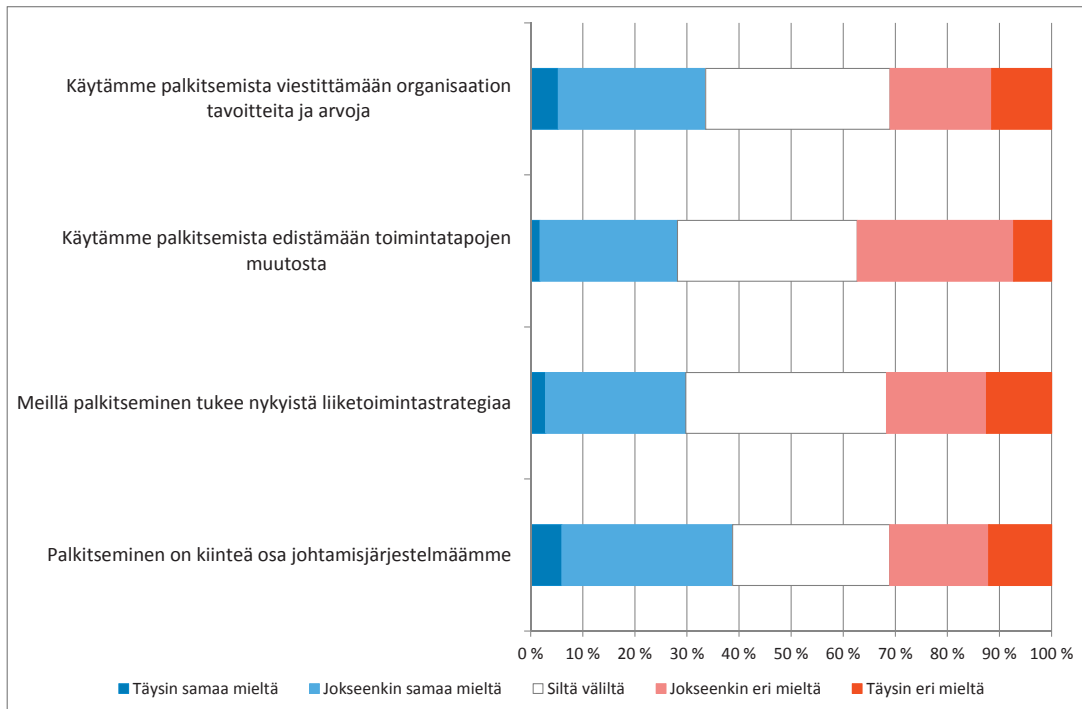
1.2.2 PALKITSEMISEN STRATEGISUUDESSA PARANTAMISEN VARAA

Palkitseminen ohjaa aina toimintaa jollakin tavalla. Siksi on tärkeää, että suunta on mietitty ja palkitseminen ohjaa tavoitteiden suuntaan.

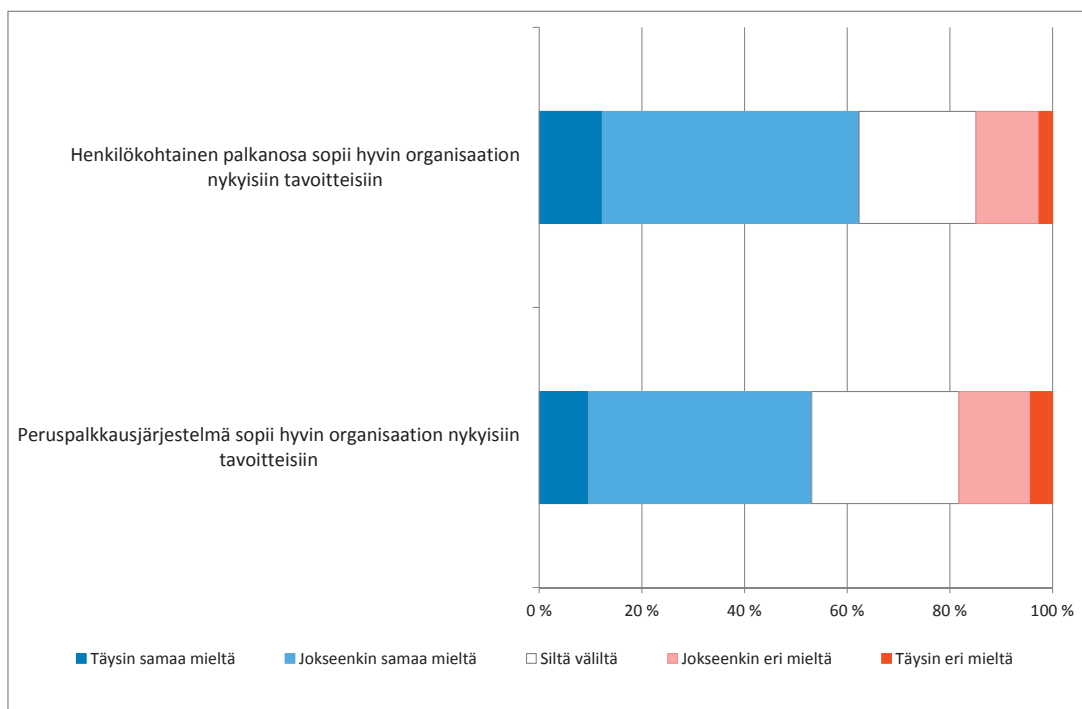
Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat voimakkaimmin silloin, kun niiden tarkoitus on hyvin mietitty ja kun järjestelmiä käytetään aktiivisesti. Ihanne on, että palkitsemisjärjestelmät sopivat yhteen organisaation strategian, tavoitteiden ja rakenteen kanssa. Esimerkiksi kun tavoitteena on kunnan väestön hammasterveyden edistäminen, palkitsemisjärjestelmän tulisi tukea osaavan hammashuollon oikea-aikaista ja tehokasta toteutumista.

Palkitsemisen yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa ei ole vielä hyvällä tasolla kuntaorganisaatioissa (Hakonen, A. ym. 2005). Vuonna 2004 kuntien palkkaussasioista vastaavista vain alle 30 % koki, että palkitseminen tukee strategian toteuttamista tai toimintatapojen muutosta (kuvio 5). Hieman alle 40 % kertoi, että palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Vain noin 30 %:ssa organisaatioista oli kirjallinen palkitsemisstrategia.

Peruspalkkausjärjestelmän ja erityisesti siihen kuuluvan henkilökohtaisen palkanosan katsottiin kuitenkin sopivan melko hyvin yhteen organisaation tavoitteiden kanssa (kuvio 6). Henkilökohtaisella palkanosalla pystytään ottamaan huomioon yksilön suoritus ja pätevyys.



Kuvio 5. Palkitsemisen yhteensopivuus kuntaorganisaatioissa 2004 (N = 131).



Kuvio 6. Palkitsemistapojen yhteensopivuus kuntaorganisaatioiden tavoitteiden kanssa 2004 (N = 131).

1.3 Kunta-alan palkitsemisen erityispiirteet

Palkitsemiseen liittyvät ilmiöt ovat pohjimmiltaan samoja riippumatta organisaation piirteistä, kuten toimialasta tai sektorista. Palkitsemisen kokevat ja tulkitsevat työpaikoilla työskentelevät ihmiset. Palkitsemisella pyritään pääosin houkuttelemaan uusia työntekijöitä sekä sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä. Sektorista riippumatta palkitseminen vaatii työnantajan edustajilta työtä järjestelmien rakentamisessa ja taloudellisia resursseja sekä kehittämiseen kuluvaan aikaan että usein myös palkkioiden rahoittamiseen.

Nähdäksemme kunta-alan palkitsemisessa on kuitenkin myös joitain erityispiirteitä, jotka kannattaa ottaa huomioon. Julkisella sektorilla työskentelevien henkilöiden on tutkimuksissa todettu suhtautuvan työhönsä yksityisellä sektorilla työskentelevistä poikkeavalla tavalla. Tämä on asia, joka vaikuttaa myös siihen, millainen palkitseminen todennäköisesti toimii kunta-alalla hyvin. Pa-laamme tähän asiaan luvussa 1.3.1.

Työehtosopimukset määrittelevät palkitsemista erityisesti palkan osalta. Tästä syystä emme tässä raportissa käy juuri läpi varsinaiseen palkkaan liittyviä asioita. Palkan kuten muunkin palkitsemisen osalta kannattaa toki aina miettiä käyttämisen tapaa, ja siinä neuvot ovat samoja sektorista riippumatta. Näitä palkitsemisen toimivuuden edellytyksiä kuvasimme luvussa 1.2. Kunta-alalla on joitakin erityispiirteitä sekä palkitsemiskäytännöissä että niiden kehittämisessä (luku 1.3.2).

1.3.1 MOTIVAATIO YHTEISEEN HYVÄÄN

Yleinen oletus myös akateemisessa kirjallisuudessa on, että julkisella sektorilla työskentelevät henkilöt ovat erilaisia kuin yksityisellä sektorilla työskentelevät. Tähän liittyy keskeisesti ajatus siitä, että julkisella sektorilla työskentelyä kuvaa kutsumus, voimakas velvollisuudentunne, halu työskennellä yhteisen hyvän eteen, mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin ja pyrkimys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen (esim. Perry & Wise 1990, Perry 1996 ja 1997, Wright 2001). Tätä nimitetään kirjallisuudessa motivaatioksi palvella yhteistä hyvää ("public-service motivation").

Tämänkaltaisen motivaatio saattaa puolestaan vaikuttaa siihen, miten esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät koetaan julkisella sektorilla. Tutkimusten mukaan palkka on tärkeämpi motivoiva tekijä yksityissektorin kuin julkisen sektorin työntekijöille (Jurakiewicz ym. 1998, Buelens & Van den Broeck 2007). Kaiken kaikkiaan julkisen sektorin työntekijät motivoituvat enemmän esimerkiksi työn sisällöstä ja työn pysyvyydestä, yksityissektorin työntekijät puolestaan ulkoisista palkkioista, kuten rahasta (Houston 2000, Buelens & Van den Broeck 2007). Eroa yksityis- ja julkissektorin työntekijöiden välillä on selitetty myös työtehtävien erilaisuudella (esim. Wright 2001, Houston 2000, Buelens & Van den Broeck 2007). Yksityissektorilla on paljon esimerkiksi myynti- ja markkinointitehtäviä, joita määrittävät taloudelliset tavoitteet, kun taas julkisella sektorilla on paljon työtehtäviä esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa, jossa hyvinvointi ja yhteisön tavoitteet korostuvat.

Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden kannalta on hyvä olla tietoinen siitä, millaiselle kohderyhmälle palkitsemisjärjestelmiä ollaan kehittämässä. Edellä esiteltyjen näkemysten valossa aineeton palkitseminen, kuten mielekkäät työtehtävät ja työsuhteen pysyvyys, ovat tekijöitä, joihin kunta-alalla kannattaa keskittyä. Palkka ja rahapalkkiot eivät kuitenkaan ole missään tapauksessa merkityksellisiä kunta-alan työntekijöille. Esimerkiksi omissa tutkimuksissamme kysimme kunta-alan työntekijöiltä ”Mitä toivoisit vastineeksi hyvästä työsuorituksesta?”. Ensimmäiselle sijalle toivelistalla nousivat rahapalkkiot. Rahallisen palkitsemisen osalta onkin tärkeää keskittyä siihen, miten sitä käytetään hyvin. Taitavasti toteutetut palkkiojärjestelmät tukevat tärkeäksi koettuja tavoitteita ja toiminnan kehittämistä. Tässä raportissa kerromme siitä, miten myös rahallinen palkitseminen edistää esimerkiksi tyytyväisyyttä, sitoutumista, hyvinvointia ja työsuoritusta.

1.3.2 KUNTA-ALAN PALKITSEMISEN JA SEN KEHITTÄMISEN PIIRTEITÄ SUOMESSA

Kunta-alalla palkka muodostuu tehtäväkohtaisesta palkasta, henkilökohtaisesta palkanosasta, työaikakorvauksista ja mahdollisista tulospalkkioista. Tässä mielessä ala noudattaa samoja palkkauksen perusteita kuin muutkin sektorit. Poikkeuksena ovat tulospalkkiojärjestelmät, joita käytetään vähemmän kuin muilla aloilla. Ylipäätään erilaisia rahallisia palkkiojärjestelmiä käytetään melko vähän. Sen sijaan työsuhteet koetaan yksityisen sektorin työsuhteita vakaammiksi.

Palkitsemisjärjestelmiä kehitetään kunta-alalla yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Myös tutkimustulokset osoittavat, että yhteistoiminnallinen kehittäminen on kunnissa tavallisempaa kuin yksityissektorilla (Hakonen, A. ym. 2005). Kokemustemme mukaan tulospalkkiojärjestelmiä kehitetään usein pienimuotoisten kokeilujen avulla. Toistaiseksi on tavallista, että kunnissa tulospalkkauksen piirissä on vain osa henkilöstöstä. Kunnallinen päätöksentekoprosessi saattaa hidastaa palkitsemisen kehittämistä. Lisäksi rahoituksen ratkaiseminen, erityisesti tulospalkkioiden osalta, on ollut haasteellista.

2 Palkkatyytyväisyyttä voidaan parantaa monin tavoin

Palkkatyytyväisyys kuvaa ehkä parhaiten henkilön suhtautumista palkkaansa. Tyytyväisyys tai tyytymättömyys saattaa olla hyvinkin voimakasta. Palkkatyytyväisyyttä tarkastellaan usein tutkimuksissa ja henkilöstökyselyissä siksi, että henkilön tyytyväisyys palkkaansa kertoo myös paljon hänen muusta suhtautumisestaan työhön. Palkkatyytyväisyydellä on nimittäin yhteyttä muun muassa työmotivaatioon, työsuoritukseen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Näiden asioiden tietenkin toivotaan olevan hyvällä tasolla kaikilla työpaikoilla.

Kuitenkin ne, jotka ovat joskus tehneet henkilöstökyselyitä tai nähneet niiden tuloksia, tietävät, että palkkaan ei keskimäärin olla kovin tyytyväisiä. Kannattaa myös tietää, mihin asioihin palkkauksessa ollaan tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Heneman ja Schwab (1985) jakoivat palkkaan tyytyväisyyden viiteen osaan: tyytyväisyys palkkaan, palkankorotuksiin, henkilöstöetuihin, palkkarakenteeseen ja palkkahallintoon. Tämän lisäksi voidaan olla erikseen tyytyväisiä tai tyytymättömiä esimerkiksi tulospalkkioihin.

Miten työpaikoilla voidaan parantaa palkkatyytyväisyyttä? Ainoa vastaus ei onneksi ole suurempien palkkojen maksaminen.

Palkan määrälläkin on toki merkitystä palkkatyytyväisyyteen, mutta korrelaatiot ovat melko heikkoja. Palkkatyytyväisyyttä selitetään tehokkaammin esimerkiksi tasasuhtateorian avulla (Adams 1965). Siinä ensisijainen tyytyväisyyden tekijä on se, koetaanko oman palkan olevan oikea suhteessa omaan pätevyyteen ja suoritukseen sekä verrattuna muiden yhtä pätevien ja yhtä hyvin suoriutuvien palkkoihin. Mikäli yksilö kokee panos-hyötysuhteensa olevan heikompi kuin työtoverilla, hän pyrkii vähentämään epäreiluutta eri tavoin esimerkiksi vähentämällä työpanostaan tai pyrkimällä neuvottelemaan itselleen paremmat ehdot.

Palkan oikeudenmukaiseksi koettu jakautuminen ja oikeudenmukaiset menettelytavat palkan määrittelyssä ovat laajan tutkimusnäytön perusteella yhteydessä parempaan palkkatyytyväisyyteen. Selvä linkki oman suorituksen ja palkan välillä edistää useiden tutkimusten mukaan tyytyväisyyttä palkkaan. Lisäksi palkansaajien täytyy tuntea palkan perusteet, esimerkiksi tietää, millaisesta suori-

tuksesta voi saada palkankorotuksen tai millaisiin tehtäviin siirtymällä palkkaluokka nousee.

2.1 Kokemuksia kuntasektorilta

Kunta-alan työolobarometrin 2010 mukaan kuntien henkilöstö suhtautuu palkkaukseensa edelleen muiden sektoreiden työntekijöitä huomattavasti kielteisemmin. Tosin viime vuosina kriittisyys on vähentynyt. Yli puolet kunnissa työskentelevistä (54 %) piti palkkaustaan erittäin tai melko oikeudenmukaisena (vs. yli 70 % yksityisellä sektorilla). Hieman harvempi (38 %) arvioi palkkauksen paljitsevan oikeista asioista. Kilpailukykyisenä palkkausta piti kolmannes kuntien henkilöstöstä.

2.1.1 ESIMIEHILLÄ KESKEINEN ROOLI HENKILÖSTÖN PALKKATYYTYVÄISYYDESSÄ

Tutkimuksessa (Salimäki ym. 2009) tarkasteltiin suorituksen johtamisen prosessin vaikutusta henkilöstön palkkatyytyväisyyteen yhdessä suomalaisessa terveydenhuollon organisaatiossa. Aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty, että palkkatyytyväisyyttä parantaa se, että henkilöstö kokee saavansa palkkansa välityksellä palautetta työssä suoriutumisestaan ja pitää täten palkkausjärjestelmää merkityksellisenä. Palkalla voi olla paitsi instrumentaalista (rahan käyttöarvoon perustuvaa) myös symbolista (palautetta ja tunnustusta välittävää) merkitystä henkilöstölle.

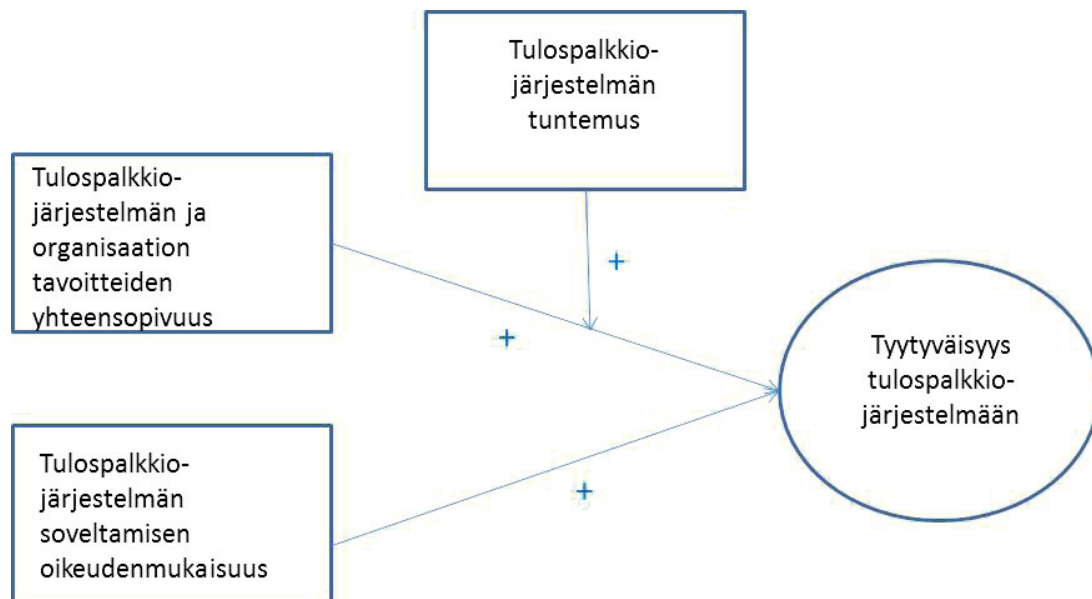
Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiot voivat parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä palkkaukseen paitsi jakamalla lisää rahaa – mikä lisää järjestelmän instrumentaalista merkitystä – myös sitomalla palkkausjärjestelmän suorituksen johtamisen prosessiin. Palkkausjärjestelmä on merkityksellinen ja siihen ollaan tyytyväisempiä, jos henkilöstö kokee sen kautta saavansa palautetta suoriutumisestaan eli kun se parantaa tavoitteiden asettamista ja palautteen antamista.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että esimiehet voivat parantaa henkilöstön tyytyväisyyttä palkkaan panostamalla tavoitteen asettamisen prosessiin eli yksinkertaistettuna varmistamalla, että henkilöstö tuntee työnsä tavoitteet ja oman roolinsa niiden saavuttamisessa. Tämän prosessin avulla lisätään sekä henkilöstön palkkatietämystä että palkan merkitystä, mitä kautta myös palkkatyytyväisyys paranee.

2.1.2 TIETO PALKITSEMISJÄRJESTELMÄSTÄ EDISTÄÄ TYYTYVÄISYYTTÄ TULOSPALKKAUKSEEN

Tutkimme 10 kunta-alan tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluneen henkilöstön tulospalkkiotyytyväisyyttä (Hulkko-Nyman & Kira 2011). Tulospalkkiojärjestelmän tyytyväisyyteen oli yhteydessä se, että palkkiojärjestelmä mittareineen tunnettiin hyvin, sitä pidettiin oman organisaation tavoitteisiin sopivana ja palkkiojärjestelmän soveltamisen menettelytapoja pidettiin oikeudenmukaisina (kuvio 7).

Palkkiojärjestelmän hyvin tuntevilla tyytyväisyys kasvoi voimakkaammin kuin huonosti tuntevilla silloin, kun järjestelmän yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa parani.



Kuvio 7. Tulospalkkaustyytyväisyyteen vaikuttaneet tekijät.

Tulosten perusteella suositellaan, että kunta-alalla kehitettäisiin erityisesti tulospalkkauksen yhteyttä organisaation tavoitteiden tukemiseen ja pidetään jatkossakin huoli siitä, että koko henkilöstö tuntee tulospalkkauksen ja sen perusteet.

2.1.3 JULKINEN KESKUSTELU SAATTAA VAIKUTTAA PALKKA-TYYTYVÄISYYTEEN

Sairaanhoitopiirissä tutkittiin henkilöstön palkkatyytyväisyyttä sekä tyytyväisyyttä palkkauksen jaon oikeudenmukaisuuteen vuosina 2004 ja 2007 (Nylander ym.). Vuoden 2007 tiedonkeruun aikana käytiin julkisuudessa vilkasta keskustelua sairaanhoitajien palkkauksesta (TEHYn palkkakiista). Palkkajärjestelmä oli sinänsä pysynyt samana vuosien 2004 ja 2007 välillä.

Palkkakiistan aikana tyytyväisyys palkkauksen jaon oikeudenmukaisuuteen oli heikompi kuin vuonna 2004. Palkkatyytyväisyys pysyi kuitenkin entisellään, henkilöstö oli keskimäärin tyytymätön palkkaansa. Palkkauksen jaon oikeudenmukaisuus oli vahvasti yhteydessä palkkatyytyväisyyteen. Tutkimus antaa viitteitä siitä, että julkinen sairaanhoitajien palkkausta koskeva kriittinen keskustelu saattoi vaikuttaa kokemuksiin palkkauksen oikeudenmukaisuudesta.

3 Palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen

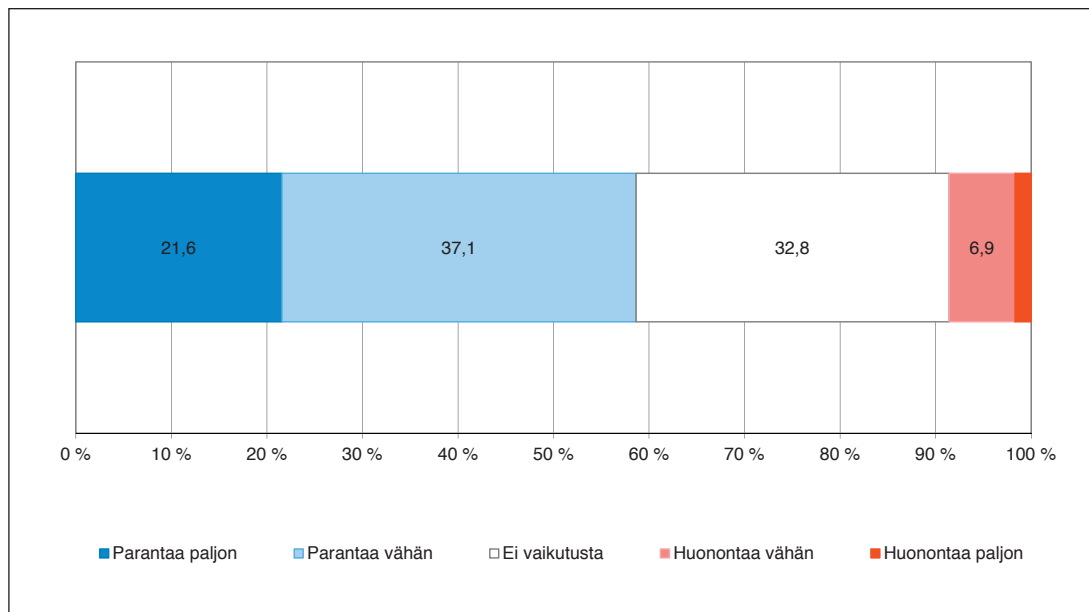
Palkitsemisjärjestelmien ajatellaan vaikuttavan organisaation tuottavuuteen ja myös henkilöstön hyvinvointiin kahdella tavalla: kannustamalla työntekijöitä parempiin suorituksiin ja vaikuttamalla henkilöstön saatavuuteen ja pysyvyyteen (valikoitumisvaikutus) (esim. Gerhart & Rynes 2003, Rynes ym. 2005). Tässä luvussa kerromme palkitsemisen vaikutuksista henkilöstön valikoitumiseen eli houkutteluun (luku 3.1) ja sitoutumiseen (luku 3.2).

Tutkimuksia palkitsemisen yhteydestä työntekijöiden houkutteluun ja sitoutumiseen on tehty varsin vähän (esim. Cadsby ym. 2007). Tutkimusten mukaan henkilöitä, joilla on voimakas tarve suoriutua työssään hyvin tai suuri luottamus omaan suoriutumiseen, houkuttelee suoritukseen perustuva palkitseminen (esim. Turban & Keon 1993). Myös sitoutumisen osalta tulokset ovat samansuuntaisia. Esimerkiksi silloin kun suoritus ei vaikuta työstä saataviin rahapalkkioihin, on työssään hyvin suoriutuvien henkilöiden todettu olevan niitä, jotka todennäköisimmin vaihtavat työnantajaa (Trevor ym. 1997). Vastaavasti on havaittu, että työntekijät, jotka suoriutuvat työssään heikosti, pysyvät todennäköisimmin työpaikassaan silloin kun yhteys palkan ja suorituksen välillä on vähäinen (Harrison ym. 1996).

3.1 Työpaikkaa etsimässä: millainen työpaikka on kiinnostava?

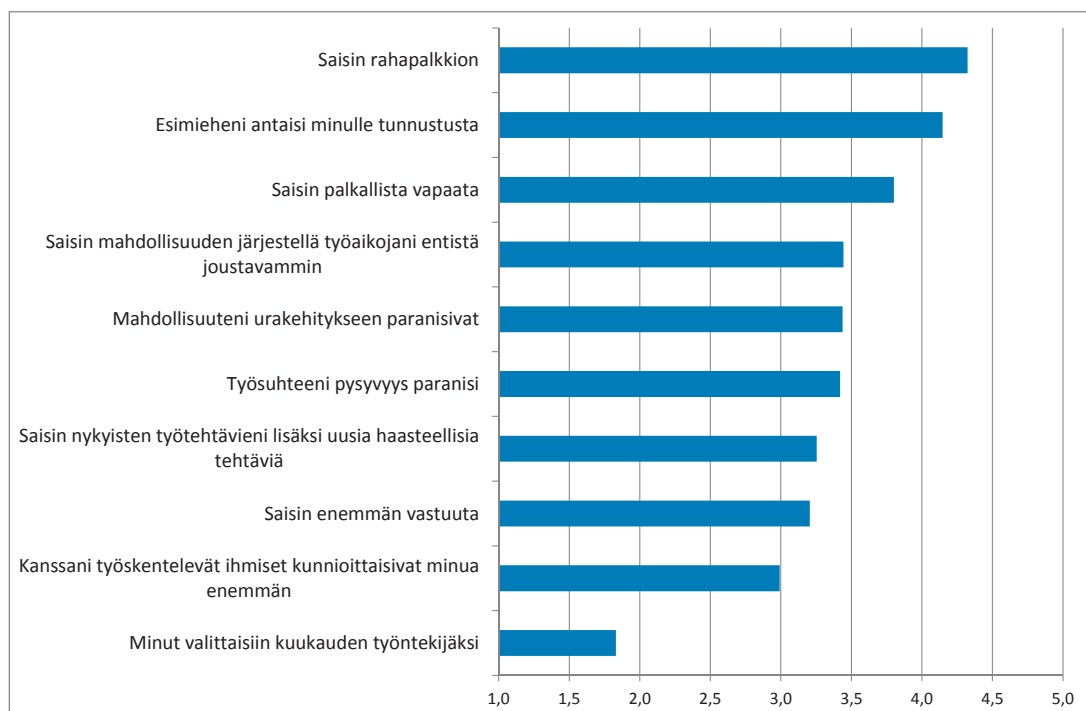
Kuntien palkitsemisasioidista vastaavat henkilöt (N = 131) vastasivat palkitsemisen tilaa koskeviin kysymyksiin vuonna 2004. Noin 60 % kyselyyn vastanneista uskoi palkitsemisen parantavan henkilöstön saatavuutta (kuvio 8).

Henkilöstöltä puolestaan kysyttiin palkitsemiseen liittyviä toiveita. Kyselyyn vastasi 11 kunta-alan eri yksikön henkilöstö. Vastaajilta kysyttiin, mitä he toivoivat vastineeksi hyvästä työsuorituksesta (kuvio 9). Eniten toivottiin rahapalkkiota,



Kuvio 8. Palkitsemisen vaikutus henkilöstön saatavuuteen kunta-alan palkitsemisasioista vastaavien mielestä (Palkitsemisen tila 2004 -tutkimus, N = 131).

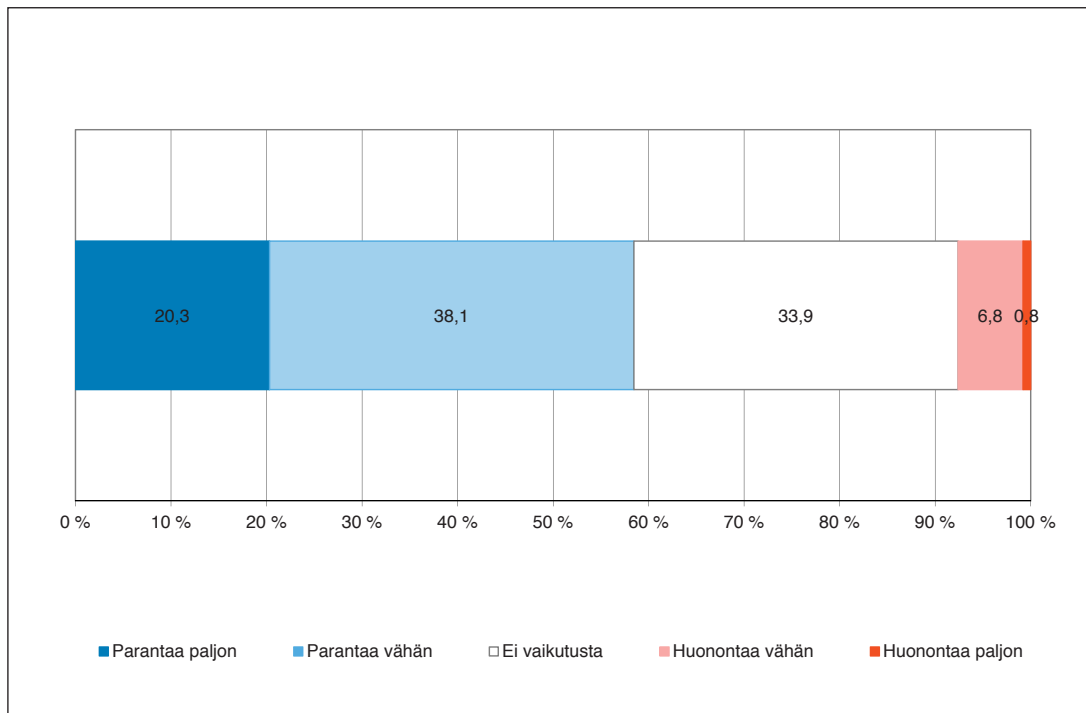
tunnustusta esimieheltä ja palkallista vapaata. Myös näiden tulosten perusteella voi olettaa, että työpaikka, jossa rahakorvaus työpanoksesta vaihtelee työsuorituksen mukaan, on houkutteleva. Myös hyvä esimiestyö houkuttelee, joskin sitä on vaikea luvata työnhakijoille.



Kuvio 9. Mitä toivotaan vastineeksi hyvästä työsuorituksesta (N = 591). Asteikko: 5 = täysin samaa mieltä, 0 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

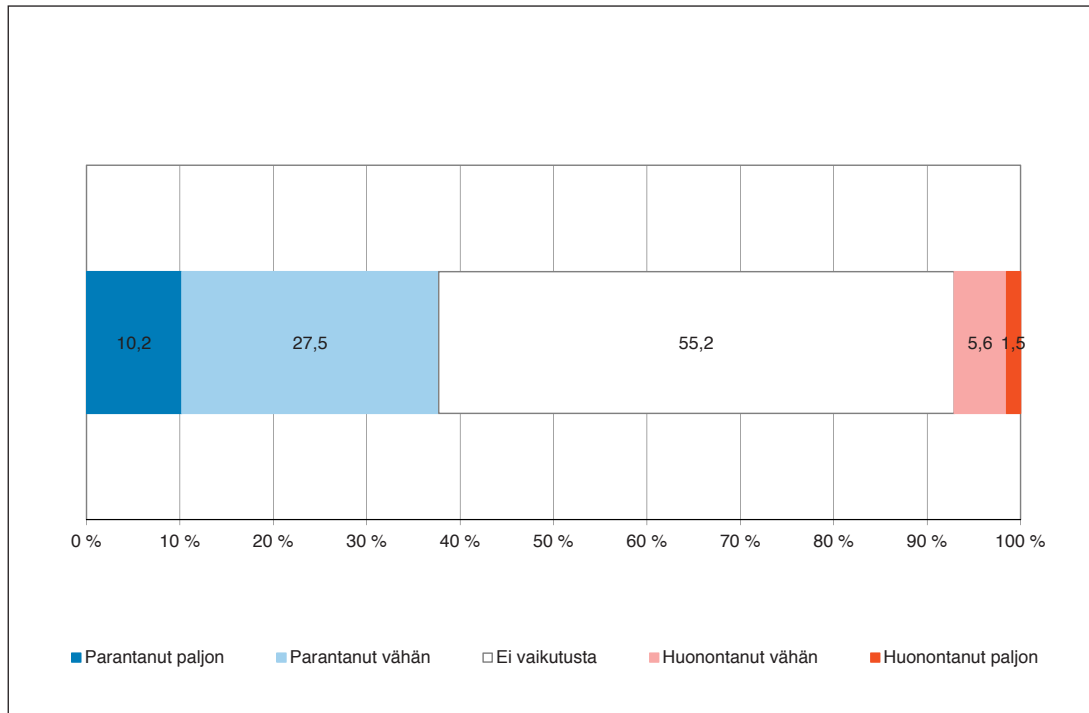
3.2 Millaisessa työpaikassa halutaan pysyä – palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen

Kuntien palkitsemisasiosta vastaavat kokevat palkitsemisjärjestelmien vaikuttavan melko vahvasti henkilöstön pysyvyyteen. Lähes 60 % vastaajista uskoi palkitsemisen parantavan henkilöstön pysyvyyttä (kuvio 10).



Kuvio 10. Palkitsemisen vaikutus henkilöstön pysyvyyteen kunta-alan palkitsemisasiosta vastaavien mielestä (Palkitsemisen tila 2004 -tutkimus, N = 131).

Henkilöstö kokee käytössä olevien tulospalkkiojärjestelmien vaikuttavan jonkin verran sitoutumiseen suomalaisissa kuntaorganisaatioissa (kuvio 11). Noin 38 % vastaajista koki tulospalkkauksen parantavan halua työskennellä organisaation palveluksessa. Kannattaa tosin huomata, että yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkauksella ei ole ollenkaan vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen.



Kuvio 11. Miten henkilöstö koki tulospalkkiojärjestelmän vaikuttavan haluun työskennellä organisaation palveluksessa. Tuloksia 5 kunnassa tai kuntayhtymässä käytetyistä 12 tulospalkkiojärjestelmästä (N = 591).

Palkitsemiseen liittyen myös tapa hoitaa palkka-asioita on yhteydessä henkilöstön pysyvyyteen (Hakonen, A. 2011b). Palkitsemisen tutkimusohjelmassa kahden kunta-alan yksikön henkilöstölle vuonna 2011 tehdyn kyselyn tulosten mukaan avoimuus palkka-asioissa parantaa henkilöstön tietoa palkastaan. Mitä paremmin henkilö tunsi palkkansa ja sen määräytymisperusteet, sitä sitoutuneempi hän oli työpaikkaansa. Tiedon määrä oli yhteydessä sekä tunnepohjaiseen sitoutumiseen että irtisanoutumisaikomuksiin.

4 Erityisesti aineettomalla palkitsemisella edistetään hyvinvointia

Palkitsemisjärjestelmillä on vaikutusta hyvinvointiin, joskaan ne eivät mitenkään automaattisesti edistä hyvinvointia. Hyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä psyykkistä että fyysistä hyvinvointia. Työelämässä tärkeä hyvinvoinnin osa on tyytyväisyys työhön. Hyvinvoiva työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut työhönsä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tutkimusten mukaan lukuisat tekijät yksilön omista näkemyksistä ja ominaisuuksista organisaation piirteisiin. Esimerkiksi Manka (2006) jaottelee työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät seuraavasti: organisaation piirteet, esimiestoiminta, ryhmähenki, työn piirteet sekä yksilön asenteet, ominaisuudet ja elämäntilanne.

Suomalaiset palkansaajat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä työhönsä; erittäin tyytyväisiä työhönsä oli neljännes Tilastokeskuksen työolotutkimuksen 2008 mukaan (Lehto & Sutela 2008). Kunta-alan työntekijöistä 26 % oli erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Omaa työtä pidetään myös melko mielekkäänä. Kunta- ja valtiosektorilla työskentelevät ovat yksityissektorilla työskenteleviä tyytyväisempiä työtehtäviensä sisältöön (30 % vs. 23 % erittäin tyytyväisiä). Työolotutkimuksen mukaan kunta-alalla omaa työtä pidetäänkin useammin hyödyllisenä ja tuloksellisenä kuin muilla aloilla (43 % kunta-alan vastaajista piti omaa työtään aina hyödyllisenä ja tuloksellisenä vuonna 2008). Suomalaiset palkansaajat ovat myös hyvin sitoutuneita työhönsä, ainakin jos sitoutumista mitataan sillä, halutaanko työpaikkaa vaihtaa. 56 % kunta-alan työntekijöistä ei lainkaan halua vaihtaa työpaikkaa.

Työ ja terveys -haastattelututkimuksen mukaan suomalaisten työntekijöiden kokemukset kiireestä ja kuormittuneisuudesta ovat pysyneet ennallaan 2000-luvun ajan. Vuonna 2009 haastatelluista palkansaajista 56 % koki itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi päivittäin tai ainakin muutaman kerran viikossa ja noin kolme neljäsosaa arvioi todennäköisesti kykenevänsä terveytensä puolesta työskentelemään nykyisessä ammatissaan eläkeikänsä saakka.

Kuntien eläkevakuutuksen tutkimuksen mukaan kunta-alan työhyvinvointiin liittyviä vahvuuksia ovat työntekijöiden hyvä työkyky ja työsuhteiden vakaus. Työntekijät arvioivat myös oman osaamisensa suhteessa työtehtäviinsä varsin sopivaksi. Haasteina sen sijaan nähtiin aikapaine, työn henkinen ja fyysinen raskeus sekä työhyvinvoinnin huomioiminen. Kokonaisuudessaan työnantajan haluttaisiin tukevan työhyvinvointia enemmän. (Pekka ym. 2008.)

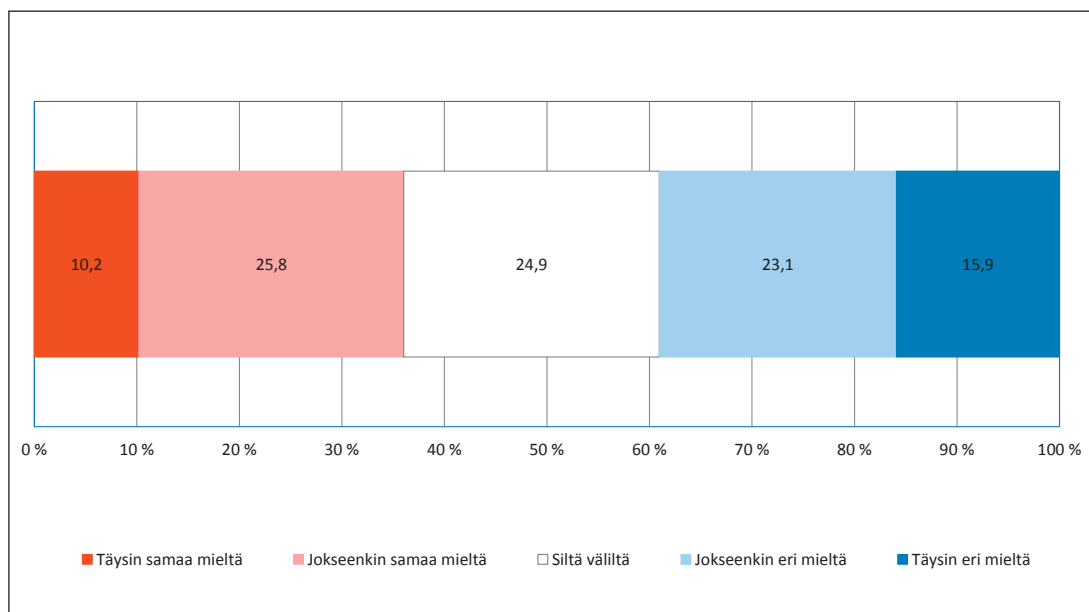
Tunnettu haaste kunta-alalla on se, kuinka erityisesti sosiaali- ja terveystalvet organisoidaan, kun työvoimasta merkittävä osa jää eläkkeelle. Samaan aikaan väestön ikääntymisestä seuraa myös palveluiden tarpeen lisääntyminen. Kuntien eläkevakuutuksen tutkimuksen perusteella erityisesti terveyssektorilla on haasteita myös työhyvinvoinnin suhteen (Pekka ym. 2008).

4.1 Kokemuksia kuntasektorilta

4.1.1 TULOSPALKKKAUKSEN YHTEYS TYÖHYVINVOINTIIN

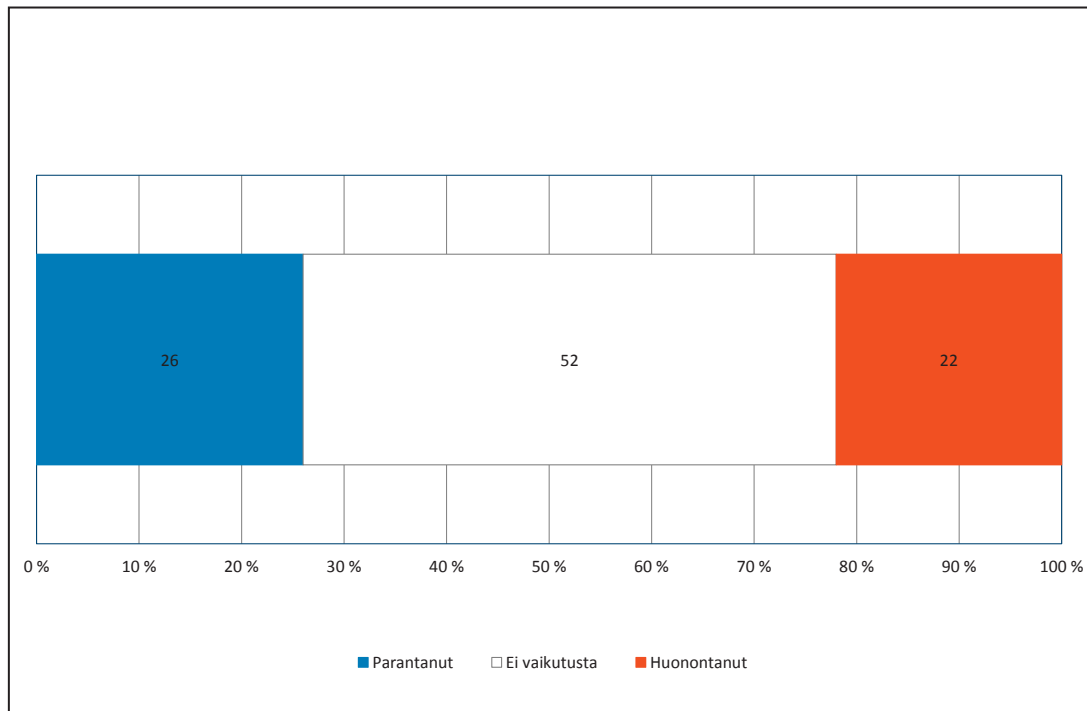
Aiemmassa luvussa kerrottiin tulospalkkiojärjestelmien vaikuttavan kunta-alan vastaajien mielestä haluun pysyä nykyisessä työpaikassa eli työpaikkaan sitoutumiseen. Noin 38 % vastaajista koki tulospalkkauksen parantavan vähän tai paljon halua työskennellä organisaation palveluksessa. Kielteisiä vaikutuksia sitoutumiseen arvioitiin olevan vain hyvin harvoin (alle 10 % vastaajista).

Tulospalkkiojärjestelmillä saattaa kuitenkin olla myös kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin. Yli 35 % vastaajista koki tulospalkkiojärjestelmän lisäävän työpaineita kuntatyöpaikoilla (kuvio 12). Tämä saattaa osin johtua myös siitä, että monilla tutkituista työpaikoista myös työn tavoitteista puhuttiin entistä selkeämmin.



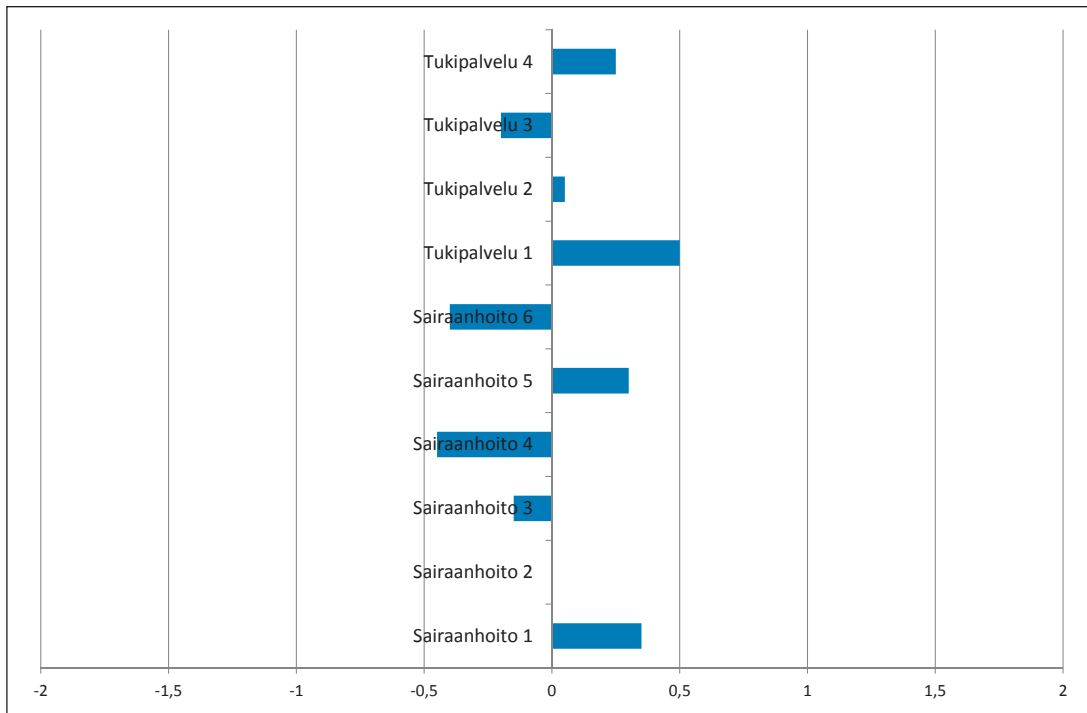
Kuvio 12. Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita. Miten henkilöstö koki tulospalkkiojärjestelmän vaikuttavan työpaineiden määrään. Tuloksia 5 kunnassa tai kuntayhtymästä käytetyistä 12 tulospalkkiojärjestelmästä (N = 591).

Sairaanhoitopiirissä oli käytetty tulospalkkiojärjestelmää pääosin vasta vuoden verran, kun kokemuksia järjestelmästä tutkittiin. Henkilöstön arvion mukaan tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa lähes yhtä usein kielteisesti kuin myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin (kuvio 13). Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmällä ei ole ollenkaan vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin.



Kuvio 13. Miten tulospalkkiojärjestelmä on vaikuttanut henkilöstön hyvinvointiin sairaanhoitopiirissä (N = 201).

Tarkempi kuva tilanteesta saadaan, kun tarkastellaan hyvinvointivaikutusta yksiköittäin. Tulospalkkiojärjestelmää sovellettiin 10 erilaisessa yksikössä, joista osa oli suoraan potilastyöhön liittyviä yksiköitä ja osa sairaanhoidon tukipalveluita. Tulospalkkiojärjestelmän arvioitiin vaikuttavan henkilöstön hyvinvointiin hyvin vaihtelevasti eri yksiköissä (kuvio 14).

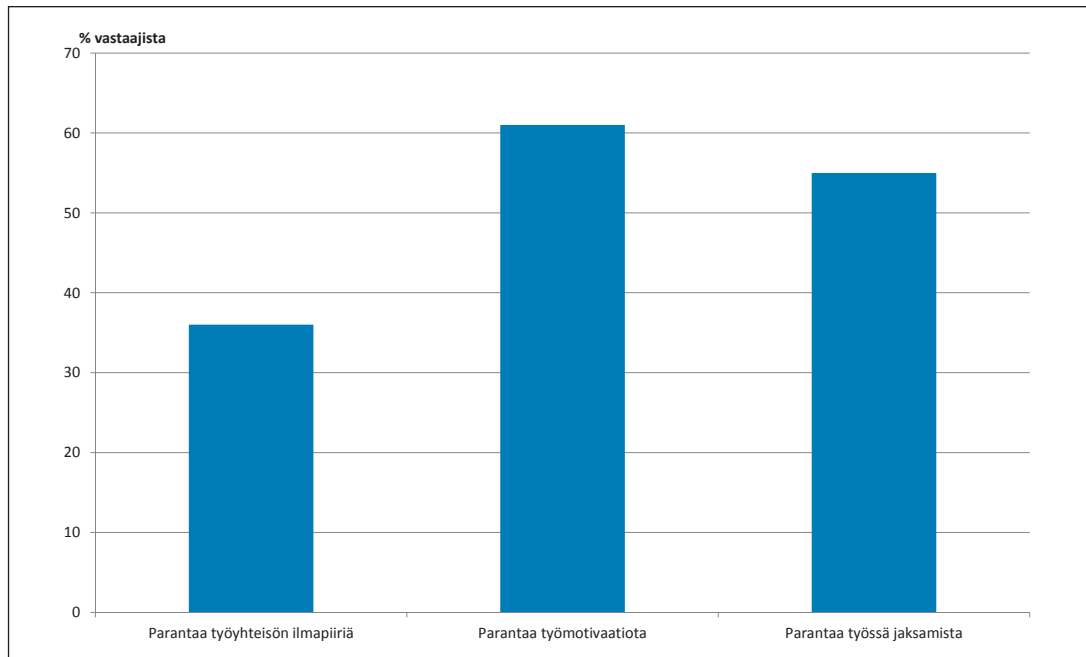


Kuvio 14. Tulospalkkauksen vaikutukset hyvinvointiin yksiköittäin ($N = 198$). Asteikko: -2 = heikentää paljon, 0 = ei vaikutusta, 2 = parantaa paljon.

4.2 Pikapalkkioilla yhteyttä hyvinvointiin, ilmapiiriin ja työmotivaatioon

Kahdessa virastossa otettiin käyttöön pikapalkitsemisen järjestelmä, jossa esimies sai palkita pienehköillä esine- tai rahapalkkioilla ryhmiä tai yksilöitä. Annettuja palkkioita olivat esimerkiksi saunailta, purjeveneristeily, lahjakortti rautakauppaan, kukkakori ja elokuvalippu. Pääsääntöisesti palkkiot oli myönnetty ryhmille.

Vuoden kokeilun jälkeen palkkioita saaneet olivat varsin tyytyväisiä siihen, että palkkiojärjestelmä oli käytössä. Järjestelmää pidettiin myös tärkeänä. Pikapalkitsemisjärjestelmän koettiin vaikuttavan myönteisesti omaan työmotivaatioon, työssä jaksamiseen ja työyhteisön ilmapiiriin (kuvio 15).



Kuvio 15. Pikapalkitsemisen järjestelmä parantaa seuraavia asioita, samaa mieltä väitteen kanssa (N = 247).

Pikapalkkiojärjestelmän käyttö oli kuitenkin vasta alkutaipaleella. Kaikki esimiehet eivät olleet rohjenneet myöntää palkkioita ristiriitojen pelossa tai eivät olleet huomanneet palkkion arvoisia suorituksia.

4.3 Palkitsemisen kokonaisuudella yhteyksiä työhyvinvointiin vanhustyön organisaatioissa

Kysyimme vanhustyön tekijöiltä, minkälaiset asiat heidän mielestään edistävät hyvinvointia työssä (Hulkko ym. 2006). Vastausten perusteella monilla erilaisilla tekijöillä on vaikutusta, erityisesti aineettomilla palkitsemistavoilla.

Hyvän työilmapiirin ja mainioiden työtovereiden mainittiin usein edistävän omaa hyvinvointia: ”Vaikka itsellä ei luista, jeesataan.” Palautteen saamista työtovereilta, esimiehiltä, asukkailta ja omaisilta pidettiin merkittävänä hyvinvointitekijänä. Myös työn puitteet vaikuttivat haastateltujen mielestä voimakkaasti hyvinvointiin: henkilöstön riittävä määrä, hyvä tiedonkulku ja työnjako olivat tärkeitä.

Tunne siitä, että omaa työtä ja työpanosta arvostetaan, auttoi jaksamaan. Vanhustyön tekijät myös kokivat yleisesti oman työnsä merkittäväksi ja sopivan haastavaksi. ”Monipuolisuus tuo työssä viihtymistä ja jaksamista.” Tekemässämme kyselytutkimuksessa juuri arvostuksen tunne ja työn sopiva haasteellisuus olivat yhteydessä koettuun tarmokkuuteen.

Haastatellut nostivat esiin myös mukavien henkilöstötapahutumien ja toimivien henkilöstöetujen roolin jaksamisessa. Toimivia henkilöstöetuja olivat muun

muassa työterveyshuolto, liikuntaedut ja lounasetu. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että omaan työhön, työaikoihin ja työtä koskeviin päätöksiin pystyy vaikuttamaan. Palkastakin puhuttiin, erityisesti siitä, että sen tulee olla kilpailukykyinen muihin alan toimijoihin verrattuna.

4.3.1 AINEETON PALKITSEMINEN YHTEYDESSÄ SITOUTUMISEEN JA TYÖN IMUUN

Tutkimme viiden vanhustyötä tekevän organisaation henkilöstön kokemuksia käytössä olevista palkitsemistavoista sekä sitä, kuinka sitoutuneiksi, energisiksi ja työlleen omistautuneiksi vastaajat kokivat itsensä (Hulkko-Nyman ym. 2008b). Teimme tutkimuksen työelämän kehittämisohjelman (Tykes) tukemassa palkitsemisen oppimisverkostossa.

Parhaiten toimiviksi palkitsemistavoiksi vastaajat kokivat työsuhteen pysyvyyden ja työaikojen järjestelymahdollisuudet. Lisäksi vastaajat kokivat oman työnsä sopivan haastavaksi ja myös muiden arvostamaksi. Melko hyvin toimivina pidettiin myös peruspalkkausjärjestelmää, mahdollisuuksia koulutukseen ja kehittymiseen työssä sekä henkilöstöetuja. Hieman heikommin toimivina pidettiin palautetta työstä ja mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon.

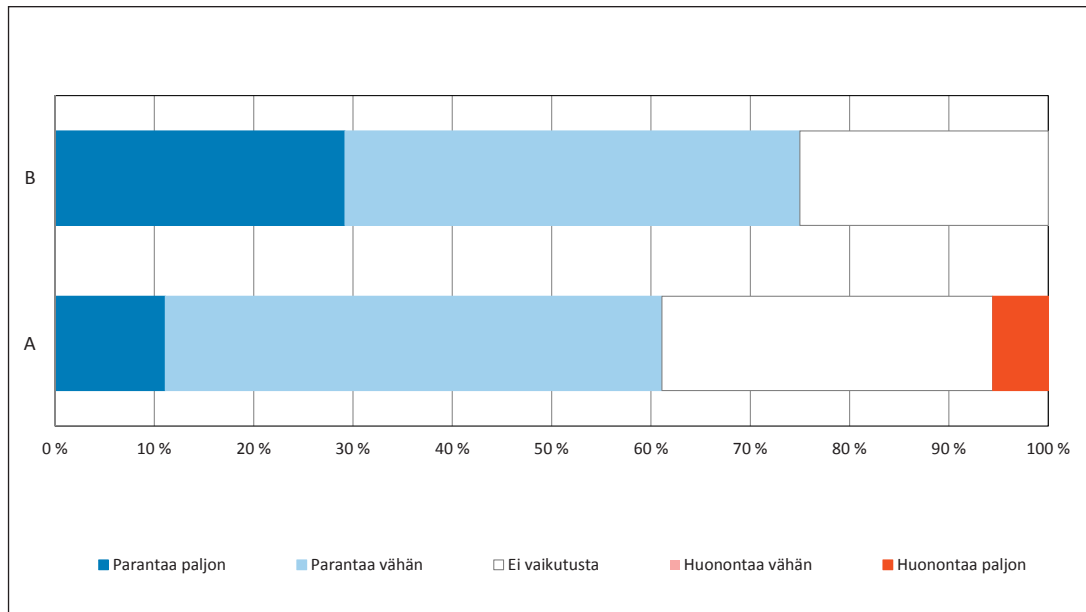
Palkan suuruudella ei ollut merkittävää vaikutusta työhyvinvointia kuvaaviin tekijöihin. Sen sijaan tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan, ja kokemus työn sopivasta haastavuudesta olivat merkittäviä. Samoin arviot palautteen, kehitysmahdollisuuksien, vaikutusmahdollisuuksien, työajan järjestelyiden ja työsuhteen turvallisuuden tasosta olivat yhteydessä hyvinvoinnin kokemukseen.

Tulokset tukevat ajatusta, että eri palkitsemistavoilla on kullakin omanlaisiaan vaikutuksia. Kun tavoitteena on hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö, kannattaa työpaikalla kehittää erityisesti aineettomia palkitsemistapoja. Tämän lisäksi työstä on tietenkin saatava myös oikeudenmukainen rahakorvaus.

4.3.2 KOKEMUKSIA KEHITETTYJEN PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN YHTEYDESTÄ HYVINVOINTIIN

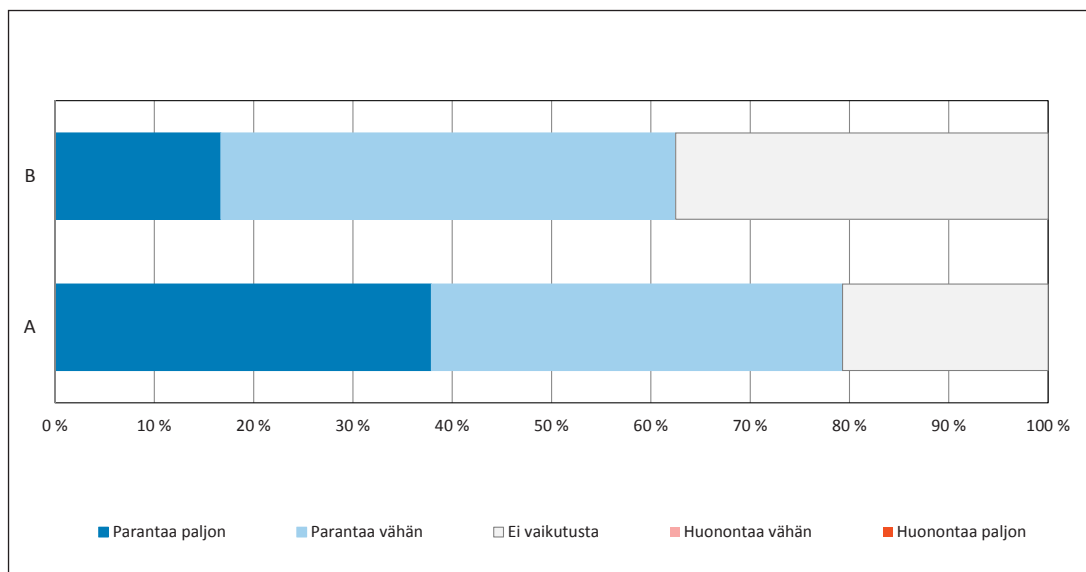
Tutkimushankkeessa mukana olleissa viidessä vanhustyöorganisaatiossa kehitettiin monia erilaisia palkitsemistapoja hankkeen aikana. Kahdessa organisaatiossa kehitettiin aloitepalkkiojärjestelmä parantamaan henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Ensimmäisten käyttökokemusten jälkeen aloitepalkkiojärjestelmä paransi henkilöstön näkemyksen mukaan selvästi myös hyvinvointia työssä (kuvio 16). Koetut vaikutukset olivat voimakkaampia organisaatiossa, jossa työntekijät olivat ennestään hyvin sitoutuneita työpaikkaansa, tarmokkaita ja omistautuneita.

Vaikutusmahdollisuudet omassa työssä ovat monien tutkimusten mukaan yhteydessä hyvinvointiin työssä, ja kenties näissäkin alustavissa kokemuksissa oli kyse siitä. Aloitepalkkiojärjestelmät ovat tavallisia erityisesti teollisuusyrityksissä, mutta niiden käyttöä myös kuntasektorin työpaikoilla kannattaa lisätä.



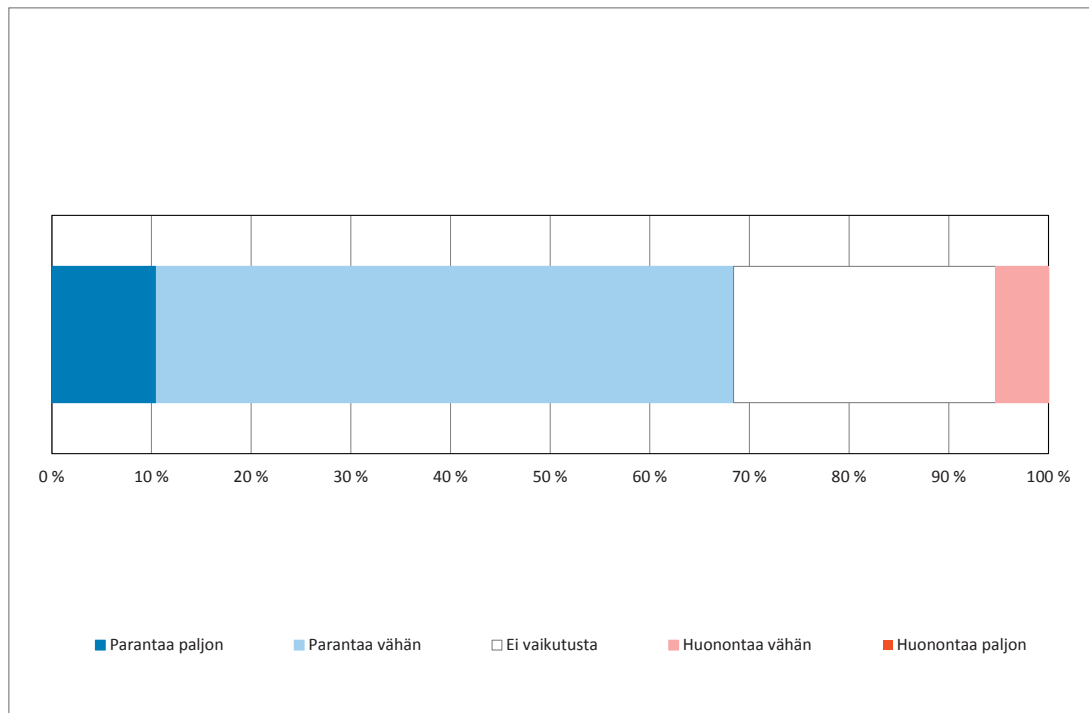
Kuvio 16. Miten henkilöstö koki aloitepalkkiojärjestelmän vaikuttavan henkilöstön hyvinvointiin. Tuloksia kahdesta vanhustyön organisaatiosta ($N = 26$ ja $N = 32$).

Kahdessa organisaatiossa otettiin käyttöön järjestelmälliset kehityskeskustelut. Niiden taitava käyminen lisää palautteen määrää ja samalla myös henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia. Organisaatioiden henkilöstö arvioi kehityskeskusteluiden käymisen parantavan suuresti henkilöstön hyvinvointia (kuvio 17). Henkilöstö toivoi säännöllisiä kehityskeskusteluita muissakin tutkimuksessa mukana olleissa työpaikoissa.



Kuvio 17. Miten henkilöstö koki kehityskeskusteluiden vaikuttavan henkilöstön hyvinvointiin. Tuloksia kahdesta vanhustyön organisaatiosta ($N = 32$ ja $N = 40$).

Yhdessä organisaatiossa työntekijät ehdottivat uudeksi palkitsemistavaksi vuoden työntekijän valitsemista. Vuoden työntekijä valittiin äänestyksen perusteella. Uuteen palkitsemistapaan oltiin tyytyväisiä ja sen nähtiin vaikuttavan myös varsin myönteisesti henkilöstön hyvinvointiin (kuvio 18).



Kuvio 18. Miten henkilöstö koki vuoden työyhteisön jäsenen valinnan vaikuttavan henkilöstön hyvinvointiin. Tuloksia yhdestä vanhustyön organisaatiosta (N = 26).

4.3.3 KOKEMUKSIA SUOMESTA JA ITALIASTA

Tutkimme palkitsemisen kokonaisuuden ja työn imun kolmen ulottuvuuden välistä yhteyttä 5 suomalaisessa ja 7 italialaisessa vanhustyön organisaatiossa (Hulko-Nyman ym. 2009 ja 2012). Tulosten mukaan italialaiset vastaajat olivat suomalaisia tyytymättömämpiä henkilöstöetuihin ja työsuhteen pysyvyyteen. Italialaiset vanhustyöntekijät olivat myös keskimäärin vähemmän koulutettuja kuin suomalaiset vanhustyöntekijät, mikä saattaa vaikuttaa myös alan arvostukseen.

Koko aineistossa tarmokkuutta selitti se, että vastaajat kokivat työnsä olevan arvostettua omassa organisaatiossa sekä sopivan haastavaa. Tulos oli sama sekä suomalaisten että italialaisten vastaajien keskuudessa.

Omistautumista puolestaan selittivät koko aineistossa ja italialaisten vastaajien keskuudessa työn arvostuksen ja haastavuuden kokemus, henkilöstöedut sekä työsuhteen pysyvyys. Suomalaisten vastauksissa selittävänä tekijänä korostui työn arvostuksen ja haastavuuden kokemus.

Uppoutumista selitti kaikissa aineistoissa kokemus työn arvostuksesta ja haastavuudesta.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiemmin suomalaisella aineistolla tehdyn tutkimuksen tuloksia: aineeton palkitseminen on tärkeää työn imun kokemuksen kannalta.

4.3.4 PALKKATYYTYVÄISYYDEN YHTEYS TYÖN IMUUN

Aiemmissa palkitsemisen kokonaisuuden ja työn imun yhteyksien tutkimuksissa emme pystyneet tarkastelemaan varsinaisen palkkatyytyväisyyden yhteyttä työn imuun. Jatkotutkimuksessa 10 italialaisessa sosiaalisessa osuuskunnassa selvisi, että tyytyväisyys henkilöstöetuihin oli yhteydessä koettuun tarmokkuuteen erityisesti silloin, kun oltiin tyytyväisiä myös palkan määrittelyn prosesseihin (Sarti & Hulkko-Nyman 2011). Vastaavasti tyytyväisyys palkankorotuksiin oli yhteydessä koettuun omistautumiseen erityisesti, kun oltiin tyytyväisiä palkan määrittelyn prosesseihin.

Palkkauksella on siis yhteys henkilöstön kokemaan työn imuun varsinkin, jos sitä hoidetaan hyvin ja johdonmukaisesti.

5 Palkitseminen, motivaatio ja työsuoritus

Suoritukseen perustuvalla palkitsemisella tavoitellaan tyypillisesti henkilöstön kannustamista ja työsuorituksen parantumista (esim. Gerhart & Rynes 2003, Rynes ym. 2005). Palkitsemisen motivoivasta vaikutuksesta on tehty useita tutkimuksia. Rahallisen, suoritukseen perustuvan palkitsemisen on useissa tutkimuksissa, niistä tehdyissä katsauksissa ja meta-analyyseissä todettu parantavan työssä suoriutumista, työn tuottavuutta joko yksilön, työryhmän tai koko yrityksen tasolla (Guzzo ym. 1985, Jenkins ym. 1998, Kluger & DeNisi 1996, Locke ym. 1980, Peterson & Luthans 2006, Stajkovic & Luthans 1997 ja 2003, Thierry 1987). Toisaalta on raportoitu myös ristiriitaisia tuloksia, joiden mukaan palkitsemisjärjestelmät eivät aina vaikuta toivotulla tavalla (Guzzo ym. 1985, Heneman & Werner 2005, Nurmela ym. 1999).

Teoreettisesti palkitsemisen yhteyttä suoritusmotivaatioon on selitetty useiden motivaatioteorioiden avulla. Odotusarvoteorian (Vroom 1964) mukaisesti ihminen harkitsee kolmea asiaa: onko tavoitteen saavuttaminen mahdollista, mitä sen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus riittävän houkutteleva? Teorian mukaan palkitsemisen pitää yksilöä motivoidakseen olla sekä selvästi yhteydessä suoritukseen että olla kullekin riittävän houkutteleva. Tavoitteen asettamisen teorian (Locke & Latham 1990) mukaisesti yksilön työssä suoriutuminen on parhaimmillaan, kun hänellä on haastavat, selkeät ja ymmärrettävät, hyväksytyt tavoitteet ja kun hän saa riittävästi palautetta niiden saavuttamisesta. Palkitseminen voi tällöin lisätä motivaatiota tekemällä tavoitteet hyväksytyiksi ja antamalla palautetta niiden saavuttamisesta.

Tasasuhtateoria (Adams 1965) puolestaan lähtee yksilön halusta saavuttaa tasapaino omien panostensa ja tuotostensa välillä sekä nähdä niiden olevan samassa suhteessa muiden henkilöiden panosten ja tuotosten kanssa. Palkitseminen voi olla motivoivaa, koska se antaa palautetta siitä, miten henkilö on suoriutunut verrattuna muihin. Palkitsemisen motivoivaa vaikutusta on lähestytty kriittisemmin itsemääräytymisen teorian (Deci & Ryan 2000, Ryan & Deci 2000) kautta. Teorian mukaisesti ihminen haluaa kokea olevansa sisäisesti motivoitunut eli

toimivansa omista lähtökohdistaan käsin. Tällöin ihmisen toimintaa ohjaa ensisijaisesti tarve autonomiaan, mutta myös tarve kompetenssin tunteeseen ja yhteenkuuluvuuteen. Suoritukseen perustuva palkitseminen nähdäänkin tämän teorian valossa pääsääntöisesti ulkoapäin tulevana, kontrolloivana tekijänä, joka heikentää yksilön sisäistä motivaatiota. Toisaalta esimerkiksi aineeton palkitseminen, kuten palaute tai vaikutusmahdollisuudet, voi tukea sisäistä motivaatiota (Gagné & Deci 2005, Gagné & Forest 2008).

Edellä mainittujen teorioiden lisäksi palkitsemisen motivoivaa vaikutusta on selitetty palkitsemisen reflektioteorian (Thierry 1998 ja 2001) avulla. Teorian taustalla on ajatus ihmisestä oman identiteettinsä säilyttämiseen ja vahvistamiseen pyrkivänä toimijana. Ajatuksena on, että ihminen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan käsin. Palkitseminen voi olla tärkeää ja sitä kautta motivoivaa, jos se viestii ihmiselle hänen tärkeänä pitämistään asioista. Teorian mukaan palkitsemisella voi olla yksilöille neljänlaista merkitystä. Sillä voi olla välinearvoa tärkeäksi koetun tavoitteen saavuttamisessa, sen avulla voi saada palautetta siitä, miten on työssään suoriutunut verrattuna tavoitteisiin tai muihin työpaikalla. Se voidaan myös kokea osoitukseksi siitä, millainen valta-asema henkilöllä on työpaikalla. Lisäksi rahalla voi olla hyvinvointia tukevaa, kulutukseen liittyvää merkitystä. Teorian mukaan palkitseminen vaikuttaa yksilöiden motivaatioon ja työssä suoriutumiseen sille annetun merkityksen välityksellä.

5.1 Tulospalkkauksen vaikutuksia

Tässä luvussa kerromme tulospalkkauksesta kuntasektorilla. Erityisesti keskitymme omiin tutkimustuloksiimme tulospalkkauksen vaikuttavuudesta.

5.1.1 MITÄ TULOSPALKKAUS ON?

Tulospalkkauksella tarkoitetaan täydentävää palkkaustapaa eli järjestelmää, jossa maksetaan peruspalkkausta täydentäviä palkkioita siitä, mitä henkilö, työryhmä, yksikkö tai organisaatio kokonaisuudessaan on saanut aikaan. Tulospalkkauksessa ei siis ole kyse palkasta, jota maksetaan tehtävästä, jota henkilö hoitaa, eikä myöskään palkkaan kuuluvista henkilökohtaisista osista kuten kokemuslisistä tai työsuoritukseen perustuvista palkanosista. Tulospalkkaus on työnantajan päätösvallassa oleva palkkiojärjestelmä, jossa määräytymisperusteista sovitaan etukäteen. Palkkioita maksetaan, jos ennalta sovitut tavoitteet on saavutettu. (Esim. Hulkko ym. 2005.)

Tulospalkkion perusteena voi olla monenlaisia tavoitteita. Näitä yleensä erilaisilla mittareilla seurattavia asioita voivat olla sekä taloudelliset tunnusluvut että laatuun, prosessien sujuvuuteen ja kehittämistavoitteisiin liittyvät asiat. Yleensä tulospalkkioiden perusteena on useita erilaisia tavoitteita. (Esim. Hulkko ym. 2002.) Mutta miksi tulospalkkausta käytetään? Sillä tavoitellaan vaikutuksia ainakin työn tuottavuuteen, laatuun, henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, strategian toteuttamiseen ja toimintatapojen uudistumiseen (Hulkko ym. 2005).

Tulospalkkauksen käyttö on lisääntynyt viime vuosina, ja se on yhä lisääntymässä erityisesti julkisella sektorilla (Hakonen, A. ym. 2005). Yleisintä tulospalkkauksen käyttö on yksityisellä sektorilla, missä noin puolet henkilöstöstä (47 %) oli vuonna 2008 tulospalkkauksen piirissä (EK:n palkkausjärjestelmätiivistelmä 2008). Vähäisintä tulospalkkauksen käyttö on kuntasektorilla, missä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen 2011 tietojen mukaan noin 15 % kunnista ja kuntayhtymistä käyttää tulospalkkausta ja joka kymmenes työntekijöistä on saanut tulospalkkion. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen selvityksessä arvioidaan, että vuoteen 2015 mennessä tulospalkkioiden käyttäminen kaksinkertaistuu.

Maksettujen palkkioiden suuruus vaihtelee melko paljon toimialan mukaan. Keskimäärin palkkiot ovat olleet vuosien 2003 ja 2008 välillä yksityisellä sektorilla 4,9–6,7 % vuosiansiosta ja kunta-alalla 2,2–3,2 % vuosiansiosta. Valtiosektorilla palkkioiden keskimääräinen suuruus on vaihdellut 1,6 ja 2,3 %:n välillä. Palkkioiden jako määräytyy joko prosenttiosuutena peruspalkasta, jokaiselle ryhmän jäsenelle samana euromääränä (tasanjako) tai näiden yhdistelmänä. Tavalisinta on, että palkkion suuruus määräytyy peruspalkan suhteessa eli palkkio on sitä suurempi, mitä suurempi peruspalkka henkilöllä on. (Hulkko ym. 2005.)

5.1.2 TULOSPALKKAUSMITTARIT MONIPUOLISIA KUNTA-ALALLA

Kunta-alan tulospalkkiojärjestelmät eroavat yksityissektorin tulospalkkiojärjestelmistä paitsi palkkioiden suuruudelta myös mittaristoilta. Kunnissa on usein pyritty mittaamaan tuloksellisuutta tasapainotetusti eri näkökulmista ja sama ajattelutapa on tuotu tulospalkkaukseen. Monissa yksityissektorin tulospalkkiojärjestelmissä käytetään yhtä lailla tasapainotettua tulokorttia apuvälineenä, mutta kunta-alalla korostuvat työn tulosten mitattavuuden haasteet. Kuntasektorin tulospalkkiojärjestelmissä on käytetty menestyksellisesti muun muassa kehityshankkeiden onnistumista palkkioiden perusteena (Ylikorkala ym. 2005).

Kunta-alalla tulospalkkiojärjestelmien mittaristoissa eniten sisäisten prosessien sujuvuutta arvioivia mittareita

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia mittareita kunta-alalla käytetään tulospalkkioiden perusteena. Tutkimus tehtiin Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun palkitsemisen oppimisverkostoon vuosina 2004–2008 osallistuneissa 31 eri organisaatiossa.

Keskimäärin kunta-alan tulospalkkiojärjestelmien mittaristoihin oli asetettu 9 mittaria. Mittaristot oli rakennettu Suomen Kuntaliiton antaman suosituksen mukaisesti 4 näkökulmaan. Toiminnan vaikuttavuutta arvioivan näkökulman määrittelyssä ja soveltamisessa oli epämääräisyyttä. Hyvin usein se sisälsi organisaation toiminnan taloudellisuutta mittaavia mittareita. Tämän talous ja vaikuttavuus -näkökulman alla olevat mittarit määrittivät keskimäärin 35 % tulospalkkioiden suuruudesta. Organisaation sisäisten prosessien sujuvuuteen liittyvä näkökulma puolestaan määritteli keskimäärin 29 % palkkioiden suuruudesta. Lukumääräisesti eniten mittareita oli asetettu tähän näkökulmaan, mutta mittareiden painoarvot olivat pieniä. Nämä mittarit seurasivat tyypillisesti jonkin

kehittämiprojektin etenemistä. Asiakasnäkökulma vaikutti palkkioihin keskimäärin 21 % ja henkilöstönäkökulma 15 %.

5.1.3 TULOSPALKKAUS TOIMII KUNTA-ALALLA MELKO HYVIN

Kunta-alan tulospalkkiojärjestelmien kautta maksetut palkkiot ovat keskimäärin selvästi pienempiä kuin yksityisen sektorin palkkiot (taulukko 2). Jo KV-TES määrittelee maksimipalkkiot 5 %:ksi palkkasummasta, mikä on selvästi vähemmän kuin keskimääräiset maksimipalkkiot muilla sektoreilla. Palkkion määrä heijastuu todennäköisesti siihen, että tulospalkkiojärjestelmiä pidetään kyllä tärkeinä, mutta ei yhtä tärkeinä kuin muilla sektoreilla (Hulkko-Nyman 2011). Tulospalkkiojärjestelmät myös tunnetaan hieman heikommin kuin muilla sektoreilla. Tämä puolestaan saattaa johtua siitä, että järjestelmiä oli käytetty vähemmän aikaa kuntasektorilla tutkituissa organisaatioissa kuin muilla sektoreilla tutkituissa organisaatioissa. Lisäksi tulospalkkiojärjestelmien nähdään kunta-alalla sopivan organisaation tavoitteisiin hieman heikommin kuin muilla sektoreilla.

Samalla kuntasektorin tulospalkkiojärjestelmien käyttö on arvioitu oikeudenmukaisemmaksi kuin muilla sektoreilla ja tulospalkkaukseen ollaan myös tyytyväisempiä kuin muilla sektoreilla. Tulospalkkauksen vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen on arvioitu myönteisiksi vaikka hieman vähäisemmiksi kuin muilla sektoreilla.

Taulukko 2. Tulospalkkiojärjestelmien koettu toimivuus Suomessa.

	Kuntasektori (12 tulospalkkiojärjestelmää)			Yksityinen palvelusektori (12 tulospalkkiojärjestelmää)			Teollisuus (11 tulospalkkiojärjestelmää)		
	Ka	N	SD	Ka	N	SD	Ka	N	SD
Maksetut tulospalkkiot (% vuosi-ansiosta)	2,31	453	1,46	5,50	492	5,51	6,24	379	4,86
Tulospalkkiojärjestelmän tärkeys	3,83	582	1,22	4,24	688	1,01	4,41	479	0,84
Tulospalkkiojärjestelmän tuntemus	3,24	584	0,86	3,49	692	0,94	3,52	486	0,81
Tulospalkkiojärjestelmän ja organisaation tavoitteiden yhteensopivuus	3,26	546	1,18	3,51	644	1,11	3,43	453	1,14
Tulospalkkiojärjestelmän käytön oikeudenmukaisuus	3,43	538	0,97	3,17	649	0,91	2,95	456	0,92
Tyytyväisyys tulospalkkiojärjestelmään	3,11	569	1,02	2,96	678	0,99	2,68	486	1,01
Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen	3,56	572	0,57	3,71	675	0,58	3,76	467	0,60
Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset yhteistyön sujuvuuteen	3,18	571	0,65	3,08	672	0,70	3,26	467	0,71

5.1.4 TULOSPALKKAUKSEN OIKEUDENMUKAISUUDESSA ON HAASTEITA

Kuten yksityisellä sektorilla myös julkisella sektorilla yhdeksi järjestelmien haasteeksi ovat nousseet henkilöstön ristiriitaiset kokemukset järjestelmien oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksessa (Maaniemi & Hakonen 2007) selvitettiin haastatteluiden avulla henkilöstön kokemuksia tulospalkkauksen oikeudenmukaisuudesta kuntasektorin terveydenhuollossa.

Oikeudenmukaisuuden kokemuksen kannalta tärkeänä pidettiin jaetun rahan lisäksi päätöksentekoprosessia, jonka kautta lopulliseen rahanjakoon päädytään. Jaon epäoikeudenmukaisuuden kokemukset liittyivät pieniin palkkioihin, palkkioiden laskentatapaan (tasajako vai prosenttia palkasta) ja henkilöiden erilaisiin mahdollisuuksiin vaikuttaa omiin palkkioihinsa työsuorituksillaan. Päätöksentekoon liittyvät epäoikeudenmukaisuuden kokemukset liittyivät järjestelmän sääntöjen epäselvyyksiin ja epäjohtonmukaiseen soveltamiseen. Epäilyksiä herätti myös sen tiedon tarkkuus, josta tulospalkkauksen mittaritoteumat laskettiin. Lisäksi henkilöstö pohti, ovatko eri osastojen tavoitteet samalla tasolla, ts. yhteismitallisia. Lisäksi moni arveli, että tulospalkkaukseen liittyvästä palautteenannosta ja tavoitteiden asettamisesta vastuussa olevat esimiehet käyttävät järjestelmää eri tavalla osastosta riippuen.

Tulosten valossa tulospalkkauksen oikeudenmukaisuutta edistävät useat tekijät: 1) järjestelmälle luodaan selvät säännöt ja ne viestitään koko henkilöstölle, 2) palkkioiden suuruus on kannustava suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, 3) tavoitteiden tulee liittyä henkilöstön jokapäiväiseen työhön, 4) mittarit perustuvat tarkkaan tietoon, ja tieto on helposti saatavilla, 5) tavoitteet ovat haastavuudeltaan yhteismitallisia eri yksiköiden välillä.

5.1.5 TULOSPALKKIOILLA SEKÄ MYÖNTEISTÄ ETTÄ KIELTEISTÄ MERKITYSTÄ HENKILÖSTÖLLE

Tutkimusta varten haasteltiin yhteensä 88 henkilöä 29 ryhmähaastattelussa (Hakonen, A. ym. 2011). Haastatellut edustivat 24:ää eri kunta-alan yksikköä ja olivat kaikki ryhmän työsuorituksesta palkitsevan tulospalkkauksen piirissä. Haastateltujen mukaan tulospalkkioilla oli heille merkitystä neljästä syystä. Palkkiot ovat tärkeitä, koska he pitivät lisärahaa ylipäättään hyvänä asiana tai koska niiden avulla voi hankkia joko välttämättömiä asioita tai jotakin mukavaa ylimääräistä. Haastatellut pitivät palkkioita tärkeinä myös siksi, että ne voitiin ansaita omalla työpanoksella ja sikäli ne myös toivat lisää palautetta omasta ja koko ryhmän työsuorituksesta. Lisäksi haastatellut kuvasivat tulospalkkiojärjestelmän kokonaisuutena tuntevan arvostuksen osoitukselta työnantajan taholta. Myös kokemus siitä, että tulospalkkiojärjestelmä oli saanut aikaan myönteisiä vaikutuksia, lisäsi tunnetta palkkioista tärkeänä asiana.

Toisaalta palkkioita pidettiin merkityksettöminä, jos ne olivat hyvin pieniä tai niiden saaminen oli epävarmaa. Kun koettiin, ettei omalla työpanoksella ole yhteyttä palkkion saamiseen tai sen suuruuteen, ei niillä ollut henkilöstölle merkitystä. Näin myös silloin, jos koettiin, ettei omaa työtä voi mitata tai erotella koko ryhmän suorituksesta. Osa haastatelluista piti tulospalkkiojärjestelmää mer-

kityksettömänä, koska sen ei koettu sopivan omaan työhön tai he kokivat tekevänsä työnsä mahdollisimman hyvin joka tapauksessa. Myös vähäinen tieto palkkioista ja niiden määräytymisperusteista teki niistä yhdentekeviä.

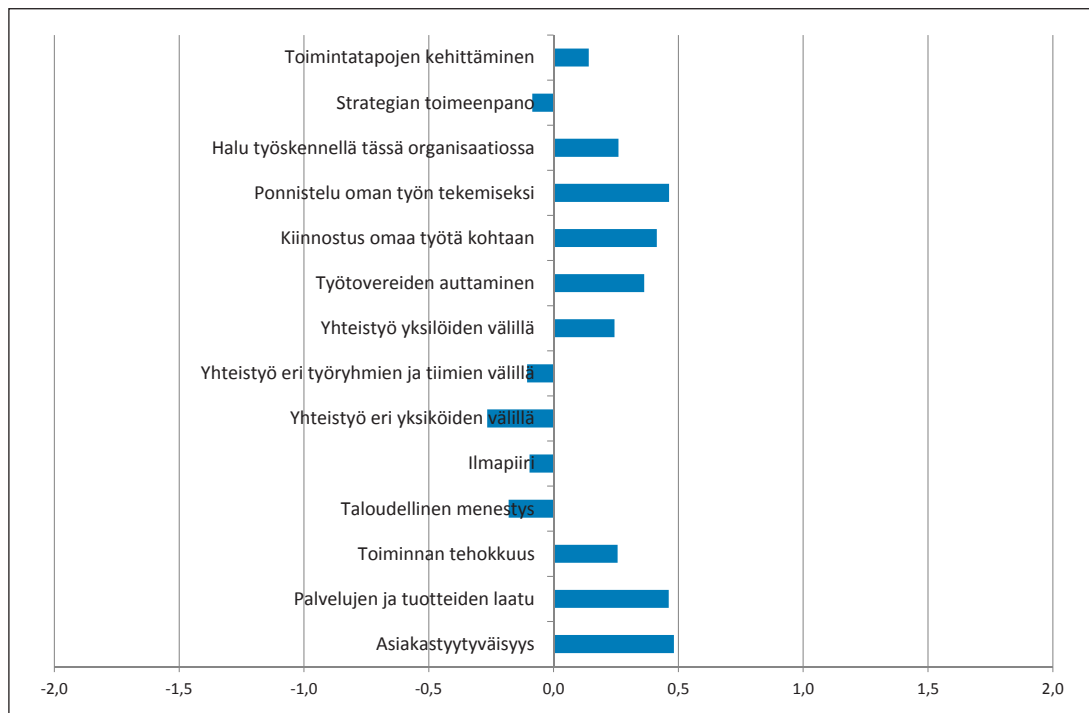
Osa haastatelluista koki tulospalkkiojärjestelmällä olevan kielteistä merkitystä. Näin erityisesti silloin, kun järjestelmää pidettiin kuormittavana tai johdon tapana kontrolloida henkilöstöä. Pieniä palkkioita ja muutoksia järjestelmän ehdoissa pidettiin epäarvostavina. Myös silloin kun järjestelmän oli havaittu aiheuttavan kielteisiä vaikutuksia, todettiin sillä olevan kielteistä merkitystä.

5.1.6 TULOSPALKKIOILLA MONENLAISIA VAIKUTUKSIA

Edellisessä luvussa mainituissa 88 henkilön haastatteluissa selvitettiin myös sitä, miten ryhmäperusteisten tulospalkkioiden oli koettu vaikuttaneen (Hakonen, A. ym. 2011). Myönteiset vaikutukset liittyivät työsuorituksen paranemiseen ja myönteisiin työasenteisiin. Työsuorituksen koettiin parantuneen, koska tulospalkkioiden koettiin lisänneen motivaatiota, tavoitesuuntautuneisuutta, työskentelyn tehokkuutta ja sen laatua. Tulospalkkiojärjestelmän koettiin myös lisänneen yhteisyyttä ryhmässä ja parantaneen työtyytyväisyyttä.

Myös kielteisiä vaikutuksia oli havaittu. Tulospalkkioiden koettiin toisinaan heikentäneen työn laatua ja ohjaavan työn tekemistä liikaa. Tällöin korostettiin sitä, että tulospalkkaus ohjaa keskittymään vain niihin asioihin, joista palkkioita maksetaan, ja jättämään muiden töiden tekemisen vähäiselle huomiolle. Tulospalkkioiden koettiin myös hankaloittaneen yhteistyötä, kuormittavan ja vievän työn ilon.

Tulospalkkauksen toimivuutta arvioitiin 12 kunta-alan yksikössä. Henkilöstön mielestä tulospalkkaus on parantanut asiakastytytyväisyyttä ja laatua, toiminnan tehokkuutta sekä toimintatapojen kehittämistä mutta heikentänyt taloudellista menestystä ja strategian toimeenpanoa (kuvio 19). Yleisen ilmapiirin ja yhteistyön eri yksiköiden ja eri ryhmien välillä oli koettu heikentyneen. Toisaalta yhteistyön yksittäisten työntekijöiden välillä sekä työtovereiden auttamisen oli koettu parantuneen tulospalkkauksen myötä. Ponnistelun oman työn tekemiseksi, kiinnostuksen omaa työtä kohtaan sekä halun työskennellä nykyisessä työpaikassa koettiin lisääntyneen.



Kuvio 19. Tulospalkkauksen vaikutukset (N = 591) henkilöstön kokemina. Asteikko: -2 = heikentää paljon, 0 = ei vaikutuksia, 2 = parantaa paljon.

5.1.7 MERKITYKSELLISET TULOSPALKKIOT VAIKUTTAVAT TYÖSUORITUKSEEN MYÖNTEISESTI

Tulospalkkiot eivät automaattisesti vaikuta henkilöstön työsuoritukseen. Jotta vaikutuksia syntyisi, yksilöiden pitää kokea palkkiot merkityksellisiksi. Edellä luvussa 5.1.5 kuvasimme kunta-alan henkilöstön tulospalkkioille antamia merkityksiä.

Tulospalkkioiden vaikuttavuutta selvitettiin 16 kuntasektorin yksikön henkilöstöltä (Hakonen, A. 2011). Kyselyyn vastasi 430 henkeä. Tulosten perusteella tulospalkkiojärjestelmän rakenteelliset ja soveltamiseen liittyvät ratkaisut vaikuttavat järjestelmälle annettuun merkitykseen ja sitä kautta myös vaikutuksiin. Palkkiot vaikuttavat myönteisemmin työsuoritukseen silloin, kun ne määräytyvät henkilön oman, ei kokonaisen ryhmän työn perusteella. Mitä suurempia palkkiot ovat, sitä enemmän ne vaikuttavat yksilöiden toimintaan. Yleisesti oletetaan, että ryhmäpalkkiot vaikuttavat yksilöiden toimintaan sitä enemmän, mitä pienemmän ryhmän tuloksesta niitä maksetaan. Tämän tutkimuksen tulos on kuitenkin päinvastainen. Sen mukaan isossa ryhmässä tulospalkkiojärjestelmän koetaan lisänneen palautetta työstä ja sitä kautta myös parantaneen työsuoritusta. Lisäksi järjestelmän selkeä yhteys organisaation strategiaan lisäsi sekä järjestelmän merkitystä henkilöstölle että sen vaikutuksia työsuoritukseen.

Rakenteeseen liittyvien asioiden lisäksi kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa, henkilöstön tietämys järjestelmästä, esimiehen aktiivinen käyttämisen tapa ja oikeudenmukaisina pidetyt menettelytavat lisäsivät järjestelmän merkitystä ja sen vaikutuksia.

6 Palkitsemisen arviointi ja kehittäminen

Palkitsemisen kehittäminen käynnistyy yleensä selvän kehittämistarpeen huomaamisesta. Johto tai henkilöstöasioista vastaava näkee palkitsemisen kehittämistarpeen esimerkiksi organisaatiorakenteiden tai strategian muuttuessa. Henkilöstön esittämät toiveet parannuksista tai käytössä olevien palkitsemistapojen kritiikki ovat myös tavallisia kehittämisen käynnistäjiä.

Kehittäminen kannattaa aloittaa palkitsemisstrategian luomisella tai jo olemassa olevan tarkistamisella ja kehittämisellä. Palkitsemisstrategia kertoo, millaisista asioista halutaan palkita ja mikä on eri palkitsemistapojen rooli. Yksikertainen taulukko, jota voi käyttää apuna palkitsemisstrategian kehittämisessä, on tämän raportin seuraavassa luvussa. Tässä vaiheessa on myös syytä miettiä, ketkä osallistuvat varsinaiseen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Tavallisesti kannattaa perustaa kehittämisryhmä, jossa on myös henkilöstön edustajia. Kehittämistä ei yleensä kannata tehdä vain yhden tai kahden henkilön voimin.

Palkitsemisstrategiaa tehtäessä on valittava, mitä palkitsemisjärjestelmiä organisaatiossa käytetään, ja perusteltava miksi. Näissä päätöksissä toimintastrategia ja mahdollinen henkilöstöstrategia ovat hyviä lähtökohtia valinnoille ja niiden perusteluille. Palkitsemisella kannattaa tukea monipuolisesti toimintastrategian toteutumista.

Kun palkitsemisstrategia on valmiina, kannattaa arvioida palkitsemisen nykytilanne. Lisäksi kannattaa arvioida kehittämisen edellytykset kuten organisaation yleistilanne ja eri osapuolten kehittämishalukkuus. Palkitsemisen nykytila tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka oikeudenmukaisena henkilöstö pitää käytössä olevia palkitsemistapoja tai kuinka hyvin järjestelmät palvelevat organisaation tavoitteita. Kehittämishalukkuus ei ole itsestään selvää. Esimerkiksi henkilöstön edustajien tulospalkkiojärjestelmää vastustava vankka mielipide heikentää suuresti kehittämisen edellytyksiä. Organisaation kohtalaisen hyvä yleistilanne on merkittävä edellytys tulospalkkiojärjestelmän rakentamiselle. Hyvä luottamus johdon ja henkilöstön välillä antaa parhaan mahdollisuuden kehittämistyöhön. Lisäksi esimerkiksi esimiestyön taso määrittelee, voidaanko tulospalkkiojärjes-

telmään harkita esimiehen tekemiin arviointeihin perustuvia tulospalkkiomittareita ilman suuria ongelmia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimiehet tuntevat alaistensa työn ja heillä on taito käydä kehityskeskusteluita. Peruspalkkausjärjestelmän on myös toimittava riittävän hyvällä tasolla ennen kuin esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmää kannattaa rakentaa.

Lähtötilanne voidaan arvioida monella tavalla. Työkaluja arvioinnin toteuttamiseksi löytyy tämän raportin seuraavasta luvusta. Vähimmällä vaivalla arvioinnista vastaava henkilö tai ryhmä pääsee tilanteissa, joissa organisaatiossa on jo melko hyvä kuva palkitsemisen tilasta esimerkiksi ilmapiirikyselyjen perusteella. Tällöin keskustelu pienessä asiantuntijaryhmässä voi olla riittävä tapa arvioida palkitsemisen nykytilanne ja erotella eniten kehittämistä kaipaavat palkitsemisjärjestelmän osat. Pienissä organisaatioissa koko työyhteisö voi arvioida itse lähtötilanteen keskustelemalla kokouksissaan. Kun palkitsemisen tilanteesta halutaan tarkka kuva ja organisaatiossa on jo tulospalkkiojärjestelmä käytössä, kannattaa nähdä enemmän vaivaa tilanteen selvittämiseksi.

Kehittäminen kannattaa suunnitella hyvin. Tärkeää on miettiä, ketkä ovat vastuussa kehittämisen etenemisestä, ketkä osallistuvat ja mikä on aikataulu. Peruspalkkausjärjestelmien kehittämiseen tarvitaan tavallisesti enemmän aikaa kuin esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmien kehittämiseen. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen saattaa onnistua oikein hyvin jo muutamassa kuukaudessa. Kehittämistyö on usein tehokkaampaa silloin kun se tehdään sopivan tiiviissä aikataulussa: tällöin asiat eivät pääse unohtumaan kokousten välillä.

Ensimmäiseksi luodaan yleiset raamit kehitettävälle palkitsemisjärjestelmälle. Päätetään esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmän kohdalla, ketkä ovat sen piirissä, kuinka suuria palkkiot voivat olla, kuinka usein niitä maksetaan ja mihin ne perustuvat. Tämän jälkeen voidaan jatkaa kehittämällä esimerkiksi yksikkökohtaisia sovelluksia järjestelmästä.

Kun palkitsemisjärjestelmä on saatu valmiiksi, sitä voidaan kokeilla ensin rajatun ajan pienellä kohderyhmällä. Kokeilun jälkeen voidaan vielä kerätä kokemuksia ja parantaa järjestelmää ennen varsinaista käyttöönottoa.

6.1 Osallistavasta kehittämisestä on hyötyä

Palkitsemisen kehittäminen henkilöstöä osallistavalla tavalla johtaa useiden tutkimusten mukaan hyvään lopputulokseen. Seuraavassa kuvataan lyhyesti kaksi tutkimusta aiheesta.

Parempaan palkitsemiseen osallistuvalla suunnittelulla

Palkitsemisen oppimisverkoston työssä on ollut yhtenä kantavana oletuksena, että yhdessä suunnitellut palkitsemisjärjestelmät toimivat paremmin kuin yksin johdon tai konsulttien suunnittelemat järjestelmät. Aiemman selvityksemme mukaan noin puolet suomalaisista organisaatioista kehittää tulos- ja voittopalkkiojärjestelmiään yhteistoiminnassa ja kokemukset henkilöstön osallistumisesta ovat keskimäärin myönteisiä (Hakonen, A. ym. 2005).

Työelämän kehittämisohjelman (Tykes) tukemassa palkitsemisen oppimisverkostossa on kehitetty palkitsemisjärjestelmiä useiden organisaatioiden muodostamissa verkostoissa (Hulkko ym. 2006). Artikkelissa kokosimme yhteen havaintojamme siitä, miten osallistuva suunnittelu on toteutunut, miten osallistumista on verkostossa edistetty ja miten osallistuvasti suunnitellut palkitsemistavat ovat onnistuneet.

Oppimisverkostossa edellytettiin osallistuvien organisaatioiden kehittävän palkitsemista yhdessä henkilöstön kanssa. Tätä tuettiin muun muassa kutsumalla yhteisiin tapaamisiin aina sekä henkilöstön että johdon edustajia ja selvittämällä henkilöstön näkemyksiä ja toiveita laajasti kehittämisen aikana. Vaikuttaa siltä, että osallistuva suunnittelu lisää henkilöstön tietämystä palkitsemisjärjestelmistä sekä tyytyväisyyttä palkitsemiseen. Osallistuvan suunnittelutavan edut tuntuvat vakuuttavilta erityisesti silloin, kun halutaan ottaa käyttöön uusia strategisia palkitsemistapoja kuten tulospalkkausta ja suorituksen palkitsemista.

Henkilöstön osallistaminen tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun lisää sen vaikuttavuutta

Tutkimuksessa (Hakonen, A. ym. 2007) selvitettiin tulospalkkiojärjestelmän kehittämistapaa ja sen yhteyttä henkilöstön kokemuksiin järjestelmästä. Tutkimus toteutettiin yhdessä sairaanhoitopiirissä ja sen kymmenessä eri yksikössä.

Tulospalkkiojärjestelmä suunniteltiin kussakin yksikössä kehittämissyhmässä, johon koottiin edustus kaikista ammattiryhmistä. Ryhmien työskentelytapa vaihteli jonkin verran. Osassa yksiköistä suunnittelu toteutettiin selkeän esimiesvetoisesti, osassa puolestaan henkilöstövetoisesti. Tyytyväisimpiä suunnittelutapaaan oltiin niissä yksiköissä, joissa henkilöstömäärä oli pienehkö ja suhteellisesti ottaen suurempi määrä henkilöstöä pääsi osallistumaan kehittämiseen. Tyytymättömämpiä oltiin suurissa yksiköissä, joissa kehittäminen tapahtui enemmän esimiehen työnä ja pienempi osa henkilöstöstä pääsi vaikuttamaan kehittämiseen.

Tulospalkkiojärjestelmällä oli henkilöstölle vaihtelevasti merkitystä. Sen kuvattiin esimerkiksi viestivän arvostuksesta, jolloin haastatellut korostivat järjestelmän osoittavan arvostusta koko työyhteisölle ja ohjaavan yhteiseen ponnisteluun. Toisaalta tulospalkkiojärjestelmän koettiin myös olevan epäarvostavaa ja luovan lisää työpaineita. Tulospalkkiojärjestelmän kuvattiin tuovan lisää palautetta työssä onnistumisesta. Rahallisesti järjestelmää ei pidetty juurikaan merkityksellisenä, mutta osa koki pienenkin palkkion olevan mukava, ilahduttava lisä.

Myös aiemmissa tutkimuksissa palkitsemisjärjestelmän osallistavan suunnittelutavan on todettu lisäävän sekä tyytyväisyyttä järjestelmään että työn tuottavuutta. Tämän tutkimuksen tulos, että henkilöstö on tyytyväisempi suunnittelutapaaan silloin, kun järjestelmä on kehitetty henkilöstövetoisesti, on linjassa näiden tutkimustulosten kanssa. Aiemmin on myös todettu, että osallistava suunnittelutapa lisää tulospalkkiojärjestelmän koettua tärkeyttä. Tässä tutkimuksessa todettiin samansuuntaisesti, että järjestelmään ollaan tyytyväisempiä, kun se on kehitetty osallistavasti, ja tämä puolestaan on yhteydessä siihen, että järjestelmää pidetään tärkeämpänä. Tämän tutkimuksen perusteella voisikin sanoa, että hen-

kilöstön osallistaminen parantaa palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta lisäämällä sen merkityksellisenä kokemista.

6.2 Tulospalkkauksen kehittämisen haasteita ja hyötyjä terveydenhuollon organisaatioissa

Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelman oppimisverkostoihin osallistuneille kuntien terveydenhuollon organisaatioille lähetettiin kysely tulospalkkiojärjestelmien kehittämiseen ja nykytilaan liittyvistä hyödyistä ja haasteista. Organisaatioiden tulospalkkausjärjestelmästä vastaaville henkilölle lähetettiin sähköpostilla kysymyksiä, joihin vastattiin vapaasti kirjoittamalla, ei siis valitsemalla valmiista vaihtoehdoista. Kartoituksessa pyrittiin selvittämään, mitä haasteita järjestelmän kehittämiseen on liittynyt, miten järjestelmiä on rahoitettu, mitkä tekijät ovat edistäneet järjestelmän käytön jatkumista ja millaisia vaikutuksia järjestelmillä on koettu olevan. Vastauksia saatiin kaiken kaikkiaan yhdeksästä terveydenhuollon yksiköstä. Seuraavassa kuvataan lyhyesti näiden vastaajien näkemyksiä.

Alkuvaiheen haasteena sitoutuminen ja totuttelu uuteen asiaan

Ensimmäinen edellytys tulospalkkauksen onnistuneelle käyttöönotolle liittyi tahotilaan. Johdon ja esimiesten sitoutuminen järjestelmän käyttöönottoon ja käytön edistämiseen koettiin ensisijaisen tärkeäksi järjestelmän tulevaisuuden kannalta. Jos tämä sitoutuminen puuttui, järjestelmän rakentaminen koettiin ”yhdeksi ylimääräiseksi projektiksi muiden joukossa”.

Toinen kehittämisvaiheen haaste oli uuteen aihepiiriin tutustuminen. Palkitsemiseen ja erityisesti tulospalkkaukseen liittyvien käsitteiden ja periaatteiden tuli olla selvillä ennen varsinaisen kehittämistyön alkua. Usein kehittämisestä vastasi tätä varten perustettu kehittämisryhmä, jonka tehtäviin kuului mm. järjestelmään liittyvän tiedon kerääminen ja opiskelu. Tärkeää oli, että kaikki kehittämistyöstä vastaavat ymmärsivät keskeiset tulospalkkaukseen liittyvät käsitteet, periaatteet ja tulevan kehittämistyön tavoitteet samalla tavalla.

Lisäksi järjestelmän ”myyminen” henkilöstölle koettiin joissain tapauksissa haasteelliseksi. Koska terveydenhuollon tulospalkkausjärjestelmistä oli vain vähän kokemuksia julkisella sektorilla, niiden käyttöönottoon saattoi liittyä epäluuloja ja jopa pelkoja. Tämän vuoksi tulospalkkauksen periaatteiden ja tavoitteiden selvittäminen koko henkilöstölle koettiin ensiarvoisen tärkeäksi, jotta järjestelmiin kohdistuvat ennakokuluut tai jopa väärä tieto pystyttiin minimoimaan.

Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen toteutettiin usein projektimuotoisena. Sille oli määritelty projektin tavoin aikataulut ja tavoitteet. Haasteeksi koettiin ajan löytäminen kehittämistyölle, koska usein organisaatiossa oli käynnissä samanaikaisesti monia muita aikaa vieviä kehityshankkeita. Ajan löytäminen liittyi myös sitoutumiseen; jos tulospalkkaus koettiin tärkeäksi kehittämiskohteeksi, sen kehittämiseen löytyi myös aikaa.

Haasteena tulospalkkauksen tarkoituksen pohtiminen

Alkuvaiheen pohdintoihin kuului myös tulospalkkauksen yleisemmän tavoitteen pohtiminen: mitä tulospalkkaus tarkoittaa kuntaorganisaatiossa, miten toimintaa voidaan mitata ja miten sitä tulisi mitata omassa organisaatiossa? Nämä pohdinnat liittyivät laajempaan strategiseen kysymykseen, jossa keskeisenä haasteena oli linkittää tulospalkkauksen tavoitteet oman organisaation strategiaa tukeviksi. Tätä työstettiin pohtimalla, miten strategiset tavoitteet näkyivät yksiköiden tavoitteissa ja ennen kaikkea, miten niitä voisi mitata. Lisäksi henkilöstölle piti pystyä selventämään, miten sen työ liittyi tulospalkkauksen tavoitteisiin. Käytännössä tämä tarkoitti tietoa siitä, miten jokainen omalla työllään voisi vaikuttaa tulospalkkausjärjestelmän tavoitteisiin. Tulospalkkauksen periaatteiden laatiminen ja yksikkökohtaisten suunnitelmien yhteismitallisuus vaativatkin tarkkaavaisuutta järjestelmän alkuvaiheen kehittämisessä.

Mittareiden rakentamisen haasteet

Tavoitteisiin liittyvät haasteet vaikuttivat osaltaan tarkempien yksikkökohtaisten mittarien rakentamiseen. Kehittämisen alkuvaiheessa aikaa kului oikeiden mittarien määrittämiseen (mitä mitataan), niiden testaukseen ja haastavien mutta realististen tavoitetasojen asettamiseen. Myöhemmin haasteelliseksi koettiin puolestaan mittareissa tapahtuvat päivitykset (milloin luovutaan vanhasta mittarista ja kehitetään uusi), mittareihin liittyvän seurantatiedon hankinta ilman valtavaa työmäärää ja vuosittaisten tavoitetasojen määräytyminen. Erityisesti kehittäjät pohtivat, milloin tavoitetasoja ei voi enää kiristää, vaan tavoitteeksi tulisi pikeminkin asettaa hyvän tason ylläpitäminen. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden hyvä tavoitetaso oli jo saavutettu, ja jatkossa tavoitteeksi asetettiin tämän hyvän tason ylläpitäminen. Haasteita aiheutti myös sellaisten mittareiden kehittäminen, joihin kaikilla olisi mahdollisuus vaikuttaa. Mittareiden yhteismitallisuus eri yksiköiden tai henkilöstöryhmien välillä aiheuttikin keskustelua. Usein pyrittiinkin rakentamaan mittaristo, joka tarjoaisi ”jokaiselle ryhmälle jotakin”, eli kaikilla olisi vaikutusmahdollisuus ainakin joihinkin mittareihin.

Mistä rahat tulospalkkioihin?

Selvitykseen vastanneilta tiedusteltiin myös tulospalkkauksen nykyistä rahoitusmallia ja näkemyksiä siitä, mikä tapa olisi paras rahoittaa tulospalkkausjärjestelmiä kunta-alalla. Yritykset yleensä rahoittavat tulospalkkionsa kertyneen voiton avulla, mutta kunta-alalla rahoitus pitää järjestää muuta kautta. Käytössä olevia järjestelmiä rahoitettiin tällä hetkellä budjettivaroin, menosäästöillä ja yksikön talouden ylijäämän avulla. Vastaajilta myös tiedusteltiin, mikä olisi paras tapa rahoittaa järjestelmiä. Tällöin mainittiin erillinen määräraha talousarviossa, budjettirahoitus, liikelaitosten kohdalla taloudellinen tulos ja tavoitteiden ylittymisestä suoraan määräytyvä palkkio.

Kartoitukseen vastanneita pyydettiin myös arvioimaan, millaisia vaikutuksia käytön otetulla tulospalkkiojärjestelmällä oli ollut. Vastaajat erittelivät niin myönteisiä kuin kielteisiäkin vaikutuksia.

Myönteiseksi koettiin, että tulospalkkausjärjestelmän myötä arkipäiväistä työn tekemistä oli pystytty ohjaamaan paremmin laajempien tavoitteiden suuntaan. Tavoitteiden asettaminen oli selkeytynyt, kun järjestelmä toimi välineenä toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Kun tärkeiksi koetut asiat voitiin nostaa tulospalkkauksen mittaristoon, asetetut tavoitteet ohjasivat työntekijöitä keskittymään oleelliseen. Lisäksi tavoitteiden systemaattisemman asettamisen seurauksena työn tavoitteista keskusteltiin, niitä kiteytettiin ja tavoitteiden toteutumisesta seurattiin. Esimerkkinä mainittiin järjestelmän tukevan mm. projektien läpivientiä, kun niiden läpivientiä ja toteutumista seurattiin yhtenä tulospalkkauksen tavoitteena. Järjestelmän koettiin tukevan myös tilanteita, joissa uudistetaan organisaation vanhoja toimintamalleja. Selkeämmät tavoitteet ja niiden seuranta olivat parantaneet töiden kokonaisuuden hallintaa. Lisäksi tavoitteiden toteutumisesta ehkäisevät tekijät oli helpompi tunnistaa ja niihin myös puututtiin herkemmin.

Tulospalkkauksen koettiin vaikuttaneen myönteisesti myös henkilöstön asenteisiin ja käyttäytymiseen. Selkeämmät tavoitteet ja ymmärrys oman työn merkityksestä tulospalkkausjärjestelmän tavoitteiden toteutumisessa olivat lisänneet henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi mainittiin, että työsuoritukset olivat parantuneet ja johdonmukaistuneet, kun keskityttiin oleellisiin asioihin. Toiminnan johdonmukaistuminen puolestaan lisäsi henkilöstön työtyytyväisyyttä ja jaksamista. Tulospalkkausjärjestelmän uskottiin myös vaikuttaneen taloudellisen tuloksen parantumiseen, ja samalla esimiesten kiinnostus tuottavuuden seurantaan oli lisääntynyt.

Tulospalkkauksella koettiin olevan myös kielteisiä vaikutuksia. Joissakin tapauksissa järjestelmän koettiin ylioheavasti toimintaa ja vievän mielenkiinnon varsinaiselta toimintasuunnitelmalta, ts. keskityttiin vain niihin asioihin, jotka oli nostettu tulospalkkausjärjestelmän tavoitteisiin. Tämä saattoi aiheuttaa ns. osaoptimointia eli toimintaa, jonka avulla saavutetaan omat tavoitteet kokonaisuuden kannalta haitallisella toiminnalla. Toinen seuraus tavoitteiden ylikorostumisesta liittyi henkilöstön kokemukseen, että järjestelmän avulla pyritään hioamaan henkilöstä yhä parempiin työsuorituksiin. Tavoitteiden koettiin kiristävän vuosi vuodelta, vaikka toiminta olisikin ollut jo hyvällä tasolla.

Järjestelmä saattoi myös aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta eri yksiköiden välillä. Varsinkin jos tulospalkkausta kokeiltiin ensimmäisiä kertoja, oli tulospalkkauksesta kiinnostuneita yksiköitä enemmän kuin kokeiluun voitiin ottaa mukaan. Tämä oli omiaan aiheuttamaan kateutta yksiköiden välillä. Myös yksiköiden mittarien vertailu saattoi aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia: oliko toisella yksiköllä helpommat tavoitteet?

Yksi haasteellinen keskustelu liittyi kunta-alan erikoislaatuun verrattuna yksityiseen sektoriin, josta tulospalkkausajattelun katsottiin siirtyneen kuntaorganisaatioihin. Kunta-alalla taloudellisten mittareiden sisällyttäminen tulospalk-

kausjärjestelmään koettiin vieraaksi. Erityisesti keskustelua aiheutti se, mitä tuloksellisuus kuntaorganisaatiossa oikeastaan tarkoittaa. Monien mielestä nämä kovat mittarit saattoivat painottua liikaa muiden ”pehmeämpien” kustannuksella. Yleisempi mittareihin liittyvä ongelma koettiin olevan yksilöiden mahdollisuus vaikuttaa mitattaviin asioihin. Usein henkilöstö koki, ettei se pysty vaikuttamaan omalla toiminnallaan tulospalkkiojärjestelmän tavoitteisiin tai että vaikutusmahdollisuudet vaihtelivat yksiköiden ja ryhmien välillä.

Tulospalkkiojärjestelmän olemassaolo loi myös paineita palkkioiden maksuun. Haasteeksi mainittiin, että henkilöstö koki maksetut palkkiot liian pieniksi suhteessa saavutettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tulospalkkiojärjestelmän optioluonnetta ei aina ymmärretty, vaan järjestelmän oletettiin automaattisesti tuottavan palkkioita. Tämä oli omiaan luomaan vääriä odotuksia ja tuottamaan turhia pettymyksiä.

Oppimishalukkuus ja yhdessä tekeminen edistävät käyttöönottoa

Lopuksi vastaajilta kysyttiin tekijöitä, jotka ovat edistäneet järjestelmän käytön jatkumista. Tärkeänä pidettiin johdon ja esimiesten sitoutumista järjestelmän käyttöön ja järjestelmän rahallisten resurssien varmistamista. Lisäksi johdon laatimat järjestelmään liittyvät selkeät linjaukset ja pelisäännöt koettiin toimivan järjestelmän tärkeiksi tukipilareiksi. Järjestelmän käytön jatkuvuutta koettiin parantavan erillisen tulospalkkausjärjestelmän seurannasta vastaavan kehittämisryhmän. Kehittämisryhmä päivitti järjestelmää aktiivisesti, jotta järjestelmä ei rämettänyt vaan pysyi ajan tasalla suhteessa toimintaan. Moni korosti myös, että virheitä ei pitänyt liian paljon karttaa: järjestelmän käyttö oli oppimiskokemus, jossa virheiden kautta löydettiin uusia, parempia tapoja toimia. Esimerkiksi mittareiden kokeileminen vaati myös rohkeutta korjata niitä tai vaihtaa ne uusiin.

Yhden tärkeimmistä tekijöistä koettiin olevan henkilöstön suhtautuminen järjestelmään. Ensimmäisistä tulospalkkauksen kokeilukierroksista saadut kokemukset muokkasivat vahvasti henkilöstön asenteita järjestelmää kohtaan. Onnistumiset olivat omiaan lisäämään halua jatkaa tulospalkkauksen kehittämistä, kun taas kielteiset kokemukset puhuivat lakkauttamisen puolesta. Tämän vuoksi järjestelmän suunnitteluvaihe ja ensimmäisen vaiheen kokeilut nousivat kriittisiksi tekijöiksi järjestelmän tulevaisuuden kannalta. Henkilöstön osallistaminen tulospalkkaukseen liittyvään keskusteluun ja mittareiden rakentamiseen sai henkilöstön kokemaan järjestelmän ”omakseen”. Kun tavoitteet oli yhdessä pohdittu, niihin oli myös helpompi sitoutua.

Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto pakotti usein tarkastelemaan jo olemassa olevia johtamisprosesseja. Tulospalkkausjärjestelmä ei saanut jäädä irralliseksi osaksi muusta johtamisjärjestelmästä, vaan eri osa-alueiden tuli tukea toinen toisiaan. Esimerkiksi oli hyvä miettiä tulospalkkauksen kannalta tärkeitä käytäntöjä, kuten miten ja missä tilanteissa tavoitteita oli totuttu asettamaan, miten niitä seurattiin ja miten palautetta tavoitteiden toteutumisesta annettiin.

6.3 Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kannattaa arvioida

Palkitsemisjärjestelmän arvioiminen on oleellinen osa sen kehittämistä ja ylläpitoa. Arviointi voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Tyypillinen tapa on laskea palkitsemisen kustannuksia. Usein myös ilmapiirikartoituksiin sisällytetään muutama kysymys, joilla voidaan seurata esimerkiksi tyytyväisyyttä käytössä olevaan järjestelmään. Lisäksi voidaan arvioida palkitsemisjärjestelmän käytön hyötyjä. Yhteistä näille arviointitavoille on se, että niiden avulla ei voida paikallistaa kehittämistä vaativia osa-alueita. Mikäli halutaan arvioida tarkemmin, kannattaa käyttää apuna esimerkiksi jonkinlaista palauteryhmää, jonka kanssa voidaan yhdessä keskustellen arvioida tilannetta. Näiden lisäksi useat tahot tarjoavat maksullisia arviointipalveluja.

Seuraavassa luvussa esittelemme Aalto-yliopiston Palkitsemisen tutkimusohjelmassa kehitettyjä apuvälineitä toimivuuden arviointiin. Näitä apuvälineitä ovat henkilöstökysely, johdon ja kehittäjien arviointikeskustelurunko sekä suunnittelukortti. Kutakin työkalua voidaan käyttää erikseen ja omaan organisaatioon soveltuvalla tavalla. Apuvälineet on pääosin kehitetty tulospalkkiojärjestelmän arviointiin, mutta useimpia niistä voi soveltaa myös muiden palkitsemisjärjestelmien arviointiin. Parhaaseen lopputulokseen päästään arvioimalla palkitsemista mahdollisimman monipuolisesti. Hyvä tapa on esimerkiksi teettää oheinen kysely henkilöstöllä ja käydä johdon kyselyn tai arviointikeskustelurungon avulla asioita läpi johtoryhmässä tai esimiesten muodostamissa ryhmissä. Tämän jälkeen kehittämisestä vastaava ryhmä voi käydä molemmat tulokset läpi ja kirjata arvioinnin tuloksia.

6.3.1 HENKILÖSTÖKYSELY JA VERTAILUAINEISTO TULOSTEN TULKINTAAN

Henkilöstökyselyä voi hyödyntää joko kokonaisuutena tai osittain esimerkiksi ilmapiirikyselyn yhteydessä (liite 1). Henkilöstökysely on yksi tapa seurata palkitsemisjärjestelmän toimivuutta, sitä onko asioissa menty parempaan vai huonompaan suuntaan, kun kysely toistetaan säännöllisesti. Jos henkilöstökyselyä käytetään kokonaisuudessaan, sen avulla voidaan myös paikantaa ongelmakohtia.

Kyselyä käytettäessä voi oman organisaation tuloksia verrata 22 kuntayksiköstä kerättyihin tuloksiin. Jos oma tulos alittaa alimman neljänneksen rajan, se kertoo asian heikosta toimivuudesta. Vastaavasti tuloksen ylittäessä ylimmän neljänneksen rajan asia on hyvällä mallilla.

Kysymyksiä palkitsemisen nykytilan arvioimiseksi keskustellen

Palkitsemisen toimivuutta voidaan arvioida myös keskustellen. Arviointikeskustelurunko on tarkoitettu johdon tai kehittämisestä vastaavien henkilöiden käyttöön (liite 2). Keskustelurunko sisältää arviointikohteittain palkitsemisen toimivuuden kannalta oleellisia asioita, joiden onnistumista omassa organisaatiossa arvioidaan. Tarkoituksena on, että keskustelurungon mukaisesti keskustellaan esimerkiksi johtoryhmässä tai palkitsemisen kehittämisryhmässä kustakin arviointikohteesta. Keskustelun lähtökohtana voi käyttää mahdollisesti jo tehdyn

henkilöstökyselyn tuloksia ja johdon kyselyn vastauksia. Liitteenä 2 olevaan dokumenttiin voi myös kirjata keskustelun havainnot ja erityisesti toimenpiteitä vaativat asiat.

6.3.2 SUUNNITTELUKORTTI

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioitaessa havaitaan yleensä monenlaisia ongelmia. Ne kannattaa kirjata systemaattisesti ja myös miettiä niihin ratkaisuja. Nämä asiat voi kirjata esimerkiksi liitteenä 3 olevaan taulukkoon.

6.3.3 PALKITSEMISEN KOKONAISUUDEN TOIMIVUUDEN ARVIOINTI

Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuutta voidaan arvioida karkeasti liitteenä 4 olevan taulukon kuvaamalla tavalla. Arviointikohdat voidaan käydä läpi keskustellen, esimerkiksi palkitsemisen kehittämissryhmässä tai johtoryhmässä. Kysymyksiä voidaan käyttää myös osana henkilöstökyselyä, jolloin saadaan palaute henkilöstön kokemuksista palkitsemisen toimivuudesta.

6.4 Esimerkkejä ja työkaluja palkitsemisen kehittämiseksi

Tässä luvussa esittelemme esimerkkejä ja työkaluja palkitsemisen kehittämisen tueksi.

6.4.1 PALKITSEMISSTRATEGIA

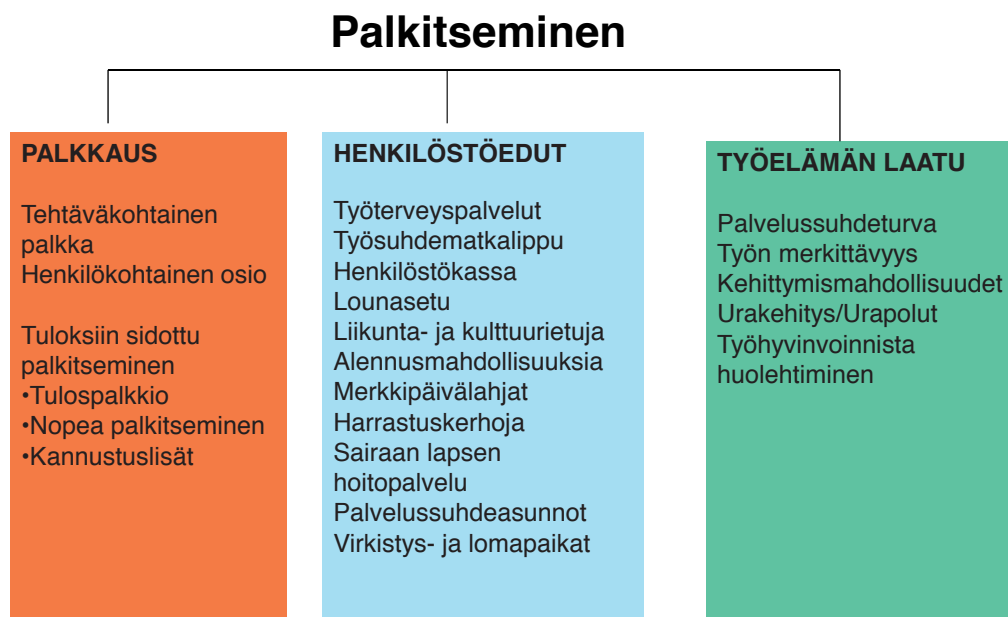
Palkitsemisstrategian luomisessa oleellista on miettiä, mitä kullakin palkitsemistavalla tavoitellaan. Tavoitteet on hyvä kirjata selkeästi ja kertoa koko henkilöstölle. Asiaan kuuluu kertoa, mistä asioista palkitaan ja miten omaan palkkaan voi vaikuttaa. Liitteenä 5 on aputaulukko palkitsemisstrategian kirjaamiseen.

Palkitsemisen yhteensopivuutta organisaation strategian ja arvojen kanssa voidaan arvioida esimerkiksi liitteenä 6 olevan lomakkeen avulla. Lomakkeen voi täyttää joko yksin tai ryhmätyönä. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun täittäjiä on useita. Jos lomake täytetään ryhmätyönä, pyritään keskustelemaan, kunnes saavutetaan yksimielisyys vastauksesta. Kun lomake on täytetty, merkitään ne kohdat, joissa on vastattu 1–3. Merkittyjä kehittämiskohteita työstetään tarkemmin.

6.4.2 ESIMERKKEJÄ PALKITSEMISJÄRJESTELMIEN RAKENTEISTA

Tässä luvussa esittelemme palkitsemisjärjestelmien rakenteita esimerkkien muodossa. Omassa organisaatiossa ei kannata kopioida suoraan muiden luomia palkitsemisjärjestelmiä, mutta esimerkeistä voi kuitenkin poimia omaan tilanteeseen soveltuvia ideoita.

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää Helsingin kaupungissa palkkaukseen, henkilöstöetuihin ja työelämän laatuun liittyvät elementit (kuvio 20). Helsingin kaupungin työmarkkina-asiantuntija Tina Sweins kertoo, että palkitsemisen kokonaisuutta pidetään merkittävänä tekijänä henkilöstöstrategiassa. Kokemusten mukaan kuntaorganisaatioissa henkilöstö arvioi palkitsemista kokonaisuutena.



Kuvio 20. Palkitsemisen kokonaisuus Helsingin kaupungissa (2011, Henkilöstökeskus).

Kunta-alalla on nähty haasteena uusien työntekijöiden saaminen tulevaisuudessa. Helsingin kaupunki on saanut Kunta työnantajana -tutkimuksessa 2010 hyvän arvion muutaman vuoden työelämässä olleilta. Osa hyvästä tuloksesta johtuneen myös onnistuneesta palkitsemisen kokonaisuudesta.

Helsingin kaupungin palkitsemisen kokonaisuudessa on Tina Sweinsin mukaan ainakin seuraavia vahvuuksia:

- Tunne siitä, että tekee työtä yhteisen hyvän eteen – työn merkityksellisyys.
- Kaupungilla on palvelussuhdeturva. Henkilöä ei irtisanota taloudellisista tai tuottavuussyistä, vaan hänelle tarjotaan toista työpaikkaa.
- Henkilöstöedut ovat hyvällä tasolla ja niitä on monenlaisia, kuten esimerkiksi liikuntamahdollisuudet ja työsuhdematkalippu.
- Nuorten näkökulmasta kaupunki tarjoaa myös mahdollisuuden tehdä kiinnostavaa työtä määräaikaaisesti.

Isossa kaupungissa myös huolehditaan siitä, että henkilöstö on eri virastoissa samassa asemassa. Keskustasolla tehdyt päätökset edistävät tässä mielessä oi-

keudenmukaisuutta. Virastoilla on kuitenkin mahdollisuus omiin nopeisiin ratkaisuihin.

Haasteena on se, että joissakin ammateissa, erityisesti teknisellä sektorilla, palkkataso verrattuna yksityiseen sektoriin on alhaisempi.

Miten jatkossa, mitä kannattaisi kehittää?

”Uskoisin, että palkitsemisen hyödyt tulisivat paremmin esiin, jos palkitsemisen kokonaisuudesta puhuttaisiin vielä enemmän ja useammin työntekijöille”, Tina Sweins sanoo. ”Myös aineeton palkitseminen tulisi avata paremmin.” Sweins pohtii myös sitä, tulisiko eri-ikäisille työntekijöille tarjota hieman erilaisia palkitsemisen kokonaisuuksia.

Uusia mahdollisuuksia palkitsemisen saralla kannattaa myös jatkuvasti kartoittaa. Henkilöstörahastolaki muuttui vuoden 2011 alusta niin, että nyt myös kuntasektorilla voi ottaa käyttöön henkilöstörahaston. Kannattaa ainakin miettiä tulospalkkion rahastoimismahdollisuutta. Henkilöstörahasto on taloudellisesti edullinen palkitsemistapa sekä työnantajalle että työntekijälle.

Esimerkki tulospalkkiojärjestelmän säännöistä

Tässä kuvataan tulospalkkiojärjestelmien sääntöjä yleisellä tasolla. Kuntaorganisaatioiden kannattaa pyytää rohkeasti nähtäväkseen myös muiden samankaltaisten kuntaorganisaatioiden tuoreita palkkiosääntöjä silloin kun tulospalkkausta kehitetään.

Tulospalkkiojärjestelmän säännöissä otetaan usein kantaa seuraaviin asioihin:

Soveltamisala ja voimassaolo

- Keitä järjestelmä koskee.
- Tulospalkkioon oikeutetut: Esimerkiksi tulospalkkio maksetaan niille henkilöille, jotka ovat työskennelleet tulospalkkiokauden aikana yksikössä yli neljän kuukauden ajan ja ovat palvelussuhteessa kyseiseen kuntaorganisaatioon myös palkkion maksamisen hetkellä.
- Milloin tulospalkkiojärjestelmä on voimassa (yleensä vuoden kerrallaan).
- Miten tulospalkkiojärjestelmän voimassaolosta päätetään.

Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus

Järjestelmän rakenne

- Maksimipalkkio
- Mittarit, tavoitetasot ja painoarvot
- Palkkion muodostuminen

Rahoitus ja maksaminen

- Rahoitus esimerkiksi budjetoimalla tai yksittäisen tavoitteen (mittarin) tuottaman kustannussäästön tai tuoton avulla
- Maksaminen, esimerkiksi palkkiot maksetaan suhteessa henkilön peruspalkan suuruuteen ja työssäolokuukausiin.

Viestintä, tulosten seuranta ja arviointi

Muutokset

Esimerkkejä tulospalkkiojärjestelmän mittareista kuntaorganisaatioissa

Seuraavaksi luetellaan joukko erilaisissa kuntaorganisaatioissa tulospalkkioiden perusteena käytettäviä mittareita.

Talousnäkökulma

- euroa/hoitajan tekemä suorite
- hoidetun potilaan kokonaiskustannukset (kokonaiskustannukset jaettu-
na hoidettujen potilaiden määrällä)
- leiri- ja majoitusvuorokauden hinta
- liikevaihto/henkilö
- liikeylijäämä + poistot
- maksamattomien laskujen vähentäminen / luottotappioiden pitäminen
minimissä
- oman toiminnan yksikkökustannukset (kustannukset / oma hoitopäivä
verrattuna sairaalan somaattisen hoidon keskimääräiseen hoitopäiväkus-
tannukseen)
- tuottavuusindeksi
- tuotteiden yksikkökustannukset (vähimmäistavoite on, että tuotteen vah-
vistettu hinta toteutuu)

Toiminnan/prosessien näkökulma

- eläkeläisten ohjatun liikunnan lukumäärä
- järjestelyjonojen pituus
- kirjalliset jatkohoito-ohjeet otetaan käyttöön x päivään mennessä
- laajennetun 5-vuotistutkimuksen toteuttaminen (lasten prosenttiosuus)
- lapsen hoitopäivän sujuminen -lomakkeen käyttöönotto
- ohjattujen liikuntatuntien täyttöaste
- omahoitajuuden dokumentointi
- pajajakson onnistuneesti suorittaneet kaikista nuorista (%)
- projektien laatu
- projektisuunnitelman aikataulussa ja kustannusarviossa pysyminen
- puheluihin vastaaminen (jonotusaika tai vastattujen puheluiden määrä /
tulleet puhelut)
- päivystyskäyntien osuus väestön lääkärikäynneistä
- raskauden aikana tupakoineiden äitien tupakoinnin lopettaminen
- rokotusten peittävyys
- sekundaariprevention seurantajärjestelmän toteuttaminen
- sisäinen auditointi hammashoitoloittain ja korjausten tekeminen audi-
tointien pohjalta
- tervehampaisten 12-vuotiaiden prosenttiosuus
- uusi potilas saa ajan 2 kk:n kuluessa yhteydenotostaan
- vuodeosaston käyttöaste

Asiakasnäkökulma

- asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset
- ohjauspalveluiden laatusuosituksien määrittely
- sairaalahoidon laatu potilaan näkökulmasta: kysely kerran vuodessa sa-
dalle potilaalle

- sidosryhmäkyselyn tulokset
- sisäinen palvelukysely

Henkilöstönäkökulma

- esimiehen ja työntekijän väliset systemaattiset kehityskeskustelut, vuosittain käytävä ja dokumentoitava kehityskeskustelu
- henkilöstön osallistumisprosentti infotilaisuuksiin
- kehittämispäivän järjestäminen
- oppimissuunnitelmien kattavuus kehityskeskusteluissa
- sairauspoissaolojen määrä
- tiimin osaamiskartoituksen toteuttaminen
- työtyytyväisyysbarometri

Esimerkki aloitepalkkiojärjestelmän säännöistä – case VTKL Palvelut Oy
(Hulkko ym. 2006)

Tavoitteet

Aloitetoiminnan tavoitteena on kannustaa työntekijöitä esittämään aloitteita ja ehdotuksia, jotka

- vaikuttavat toiminnan sisältöön
- kehittävät työmenetelmiä tai työturvallisuutta
- lisäävät asiakastytyytyväisyyttä
- parantavat yhteistyötä eri asiakasryhmien (loppukäyttäjien, omaisten ja esimerkiksi kunnan) välillä
- parantavat kustannustehokasta toimintaa.

Mikä on aloite?

Aloitteita ovat kaikki parannusehdotukset, joilla pyritään kehittämään yhtiön toimintaa. Aloite voi olla myös ongelman esiin ottaminen ja ratkaisuehdotuksen tekeminen. Aloitteita voidaan tehdä kaikista yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Aloitteeksi ei riitä pelkkä epäkohdan osoittaminen, vaan on esitettävä myös käyttökelpoinen ratkaisu.

Kuka voi tehdä aloitteen?

Jokaisella yrityksessä työskentelevällä on oikeus tehdä aloitteita mistä tahansa yhtiön toimintaa kehittävistä asioista. Aloitteen voi tehdä joko yksin, työparin kanssa tai ryhmänä. Esimiehet ja johtajat eivät voi tehdä palkittavaa aloitetta.

Miten aloite esitetään?

Ehdotuksen voi tehdä joko suullisesti, kirjallisesti tai sähköisesti. Esitys voidaan tehdä vapaamuotoisesti tai aloitetta varten tehtyä lomaketta käyttäen.

Suullinen esittäminen: Ehdotuksen tekijä voi esittää kehittämis ehdotuksensa haluamalleen henkilölle, esimerkiksi esimiehelle tai muulle yhtiön johtoon kuuluvalla henkilöllä, jonka kanssa ehdotus muokataan kirjalliseen asuun. Ehdotuksen tekijä saa siitä kopion itselleen.

Kirjallinen esittäminen: Ehdotuksen tekijä voi jättää kirjallisen ehdotuksen joko vapaamuotoisena tai aloitelomaketta käyttäen ja toimittaa sen esimiehelle, joka toimittaa sen edelleen palkitsemistyöryhmälle.

Aloitteen käsittely

Aloitteen vastaanottava henkilö on velvollinen ilmoittamaan, koska aloite käsitellään. Aloitteita käsitellään 1–2 kuukauden välein palkitsemistyöryhmässä. Palautteen saa heti käsittelyn jälkeen suullisessa muodossa. Myöhemmin palautteen saa myös kirjallisena. Palkituista aloitteista kerrotaan myös koko henkilöstölle aluekokouksissa ja kokousten kirjallisessa yhteenvedossa. Palkitun henkilöllisyys mainitaan, jollei erikseen toisin sovita. Aloitetta arvioitaessa otetaan huomioon talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma.

Aloitteen palkitseminen

Aloitepalkkio voi olla esim.

- elokuvalippuja tai teatterilippuja
- hyvinvointituote, joka liittyy itsensä hoitamiseen tai virkistäytymiseen (esim. jalkahoito, kasvohoito, päivä kylpylässä ym.).

Aloitteet, joilla on selvää taloudellista merkitystä, palkitaan rahalla.

Esimerkki nopean palkitsemisen periaatteista

Helsingin kaupungilla on käytössä nopean palkitsemisen Nopsa-järjestelmä. Seuraavassa esittelemme lyhennetyn version järjestelmän säännöistä.

Nopealla palkitsemisella tarkoitetaan esimiehen mahdollisuutta palkita henkilökuntaa hyvistä saavutuksista nopeasti, tilanteeseen sopivalla ja päätöksentekotavaltaan yksinkertaisella tavalla. Nopea palkitseminen on tarkoitettu nimenomaan lähiesimiesten työvälineeksi, joten lähiesimiesten valmentaminen ja palkitsemiseen rohkaiseminen on erityisen tärkeää.

Nopean palkitsemisen tavoitteet

Nopsa-palkitsemisen tavoitteena on palkita yksilöitä tai ryhmiä erityisen hyvistä kertaluonteisista työsaavutuksista. Palkkion antaminen kertoo sekä palkituille että muulle henkilökunnalle, mikä on tärkeää ja millaista toimintaa työnantaja arvostaa.

Palkkioperusteet

Nopsa-palkkioiden myöntäminen perustuu sovittuihin kriteereihin, eikä palkkioita myönnetä muunlaisilla perusteilla. Käytettyjen palkkioperusteiden tulee olla julkisia ja kaikkien tiedossa. Esimiesten on voitava kertoa, millä perusteilla palkkioita on myönnetty. Ilman perusteita tai hatarilla perusteilla myönnetty palkkiot aiheuttavat helposti epäluuloja, heikentävät työilmapiiriä eivätkä ohjaa toimintaa toivotulla tavalla. On erityisen tärkeää, että palkkion saanut henkilö itse tietää palkkion perustelut.

Palkitsemistavat

Ollakseen palkitseva ja kannustava palkkion tulee olla saajan arvostama, tilanteeseen ja työyhteisöön sopiva ja suuruudeltaan oikeassa suhteessa palkittavaan suoritukseen. Palkkiota käyttävän esimiehen tulee harkita, millainen palkkio sopii mihinkin tilanteeseen ja työyhteisöön sekä miten palkkion luovuttaminen kannattaa järjestää. Esimiehillä tulee myös olla käytettävissään riittävän laaja ja monipuolinen keinovalikoima voidakseen käyttää kuhunkin tilanteeseen sopivaa palkitsemista.

Palkkioiden enimmäismäärä

Vuoden aikana saatujen Nopsa-rahapalkkioiden ja mahdollisten muiden kannustussien henkilökohtainen enimmäismäärä voi olla virka- ja työehtosopimusten mukaisesti kuukausipalkkiaisella enintään 5 % vuotuisesta tehtäväkohtaisesta palkasta ja tuntipalkkiaisella 5 % vuotuisesta perustuntipalkasta laskettuna.

Palkkioiden verotus ja henkilösivukulut

Henkilökohtainen rahapalkkio on aina saajalleen verotettavaa tuloa. Työnantaja maksaa siitä aiheutuvat henkilösivukulut. Myös lahjakortit ovat verotettavaa tuloa.

Palkkioiden luovuttaminen ja julkistaminen

Esimesi päättää, miten palkkio luovutetaan saajalleen. Tilanteen mukaan voi olla tarkoituksenmukaista luovuttaa palkkio esimerkiksi työpaikkakokouksessa, kehittämistilaisuudessa, yhteisissä juhlissa tai mahdollisesti erillisessä luovutustilaisuudessa. Palkkio voidaan antaa myös ilman juhlallisuuksia.

Palkkioiden julkistaminen on esimiehen ja palkkion saajien harkinnassa. Suositeltavaa on, että ainakin ryhmien saamat palkkiot julkistetaan ja samalla kerrotaan niiden perusteet. Työyhteisössä tai virastossa voidaan esimerkiksi määräjain julkistaa annetut palkkiot, niiden perusteet ja saajien luvalla myös saajien nimet. Palkkioiden perusteet ja suuruudet voidaan julkistaa myös nimettöminä. Palkkioiden saajien nimiä ei pidä julkistaa ilman heidän suostumustaan.

Palkkioiden rahoitus

Nopsa-palkkiot maksetaan virastojen ja laitosten omista määrärahoista hyväksytyn talousarvion puitteissa.

Esimerkki henkilöstökoulutuksen ja omaehtoisen ammatillisen koulutuksen tukemisen periaatteista – case Tampereen Vanhuspalveluyhdistys Ry ja Tampereen Picea Oy (Hulkko ym. 2006)

Henkilöstökoulutuksen järjestäminen ja omaehtoisen koulutuksen tukeminen ovat osa henkilöstön kehittämistä ja palkitsemisstrategiaa. Tavoitteena on kehittää ja ylläpitää henkilöstön osaamista sekä kehittää asiantuntijuutta ja erityisosaamista vision ja strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Henkilöstökoulutuksen suunnittelemisessa ja toteuttamisessa noudatetaan seuraavia periaatteita:

- Uudelta henkilöstöltä edellytetään tehtäväkuvauksissa määritelty peruskoulutustaso.
- Koulutus palvelee ensisijaisesti yhteisön toiminnan strategisia tavoitteita ja perustehtävää.
- Koulutussuunnittelu tehdään toiminnan ja talouden suunnittelun yhteydessä.
- Yhteisössä on mahdollisimman tasaveroiset edellytykset toiminnan kehittämiseen ja henkilöstökoulutuksesta huolehtimiseen.
- Eri työntekijäryhmillä on mahdollisimman tasaveroiset edellytykset henkilöstökoulutukseen.
- Koulutuksen laatua ja vaikuttavuutta arvioidaan laatujärjestelmään sisältyvän arviointijärjestelmän avulla.

Koulutuksen tukemisen periaatteet

- Työnantajan osoittamaan tai määräämään koulutukseen mentäessä työnantaja maksaa koulutuskustannukset sekä matka- yms. kustannukset. Koulutus tapahtuu työajalla. Koulutukseen menosta tehdään erillinen päätös.
- Koulutuksen jälkeen osallistuja esittelee suullisesti koulutuksen sisällön yksikkönsä henkilöstöpalaverissa ja koulutusmateriaalista kootaan kopiot yksikön koulutuskansioon.
- Omaehtoinen koulutus tapahtuu pääasiassa henkilön omalla ajalla ja kustannuksella. Omaehtoista ammattiin liittyvää koulutusta tuetaan työvuorojärjestelyin. Koulutuksen aloittamisesta tulee etukäteen sopia esimiehen kanssa.
- Tutkintoon johtavaa täydennyskoulutusta voidaan tukea, mikäli koulutus on sellainen, että se täyttää henkilöstökoulutuksen yleiset periaatteet ja työnantaja tai esimies pitää koulutusta perusteltuna. Tällöin tulee ottaa huomioon henkilön osaamisen lisäämisen tarve nykyisissä tehtävissä sekä mitä osaamista tarvitaan lähiaikoina (henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka perustuu vuosittaisiin kehityskeskusteluihin, ja strategiset tavoitteet).
- Tutkintoon johtavaa koulutusta voidaan tukea antamalla palkallista vapaata enintään 10 työpäivää/vuosi. Erityisistä syistä voidaan hyväksyä enemmän päiviä. Viikkovapaalle tai vastaavalle muulle ajalle sijoittuvia koulutuspäiviä ei korvata. Osa-aikatyötä tekeväälle myönnetään osa-aikaisuuden suhteessa vapautusta.
- Palkallista koulutusvapaata anova laatii kirjallisen anomuksen perusteluineen esimiehelleen.
- Koulutussopimus tehdään kirjallisena. Sopimuksesta päätetään yhteisön johtoryhmässä.

6.4.3 APUVÄLINE MITTAREIDEN KEHITTÄMISEEN JA DOKUMENTOINTIIN

Tulospalkkiojärjestelmän rakenteessa oleellisissa roolissa ovat mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista seurataan. Mittareita kehitettäessä kannattaa miettiä

niiden yhteyttä strategiaan tavoitteisiin. Kustakin mittarista kannattaa kirjata ylös useita yksityiskohtia ja niiden perusteluja. Liitteenä 7 on mittarikortti, joka on hyvä täyttää jokaisesta mittarista.

7 Lopuksi

Kokosimme tähän raporttiin tutkimustuloksia kunta-alan palkitsemisesta Suomessa. Tulokset koostuvat sekä aiemmista tutkimuksista että tätä raporttia varten tekemistämme uusista havainnoista. Lisäksi hyödynsimme omia kokeuksiamme palkitsemisen kehittämistä ja siinä käyttämistämme työkaluista.

Tutkimustulostemme mukaan palkitsemisen toimivuus kunta-alalla on parantunut viime vuosina, mutta siinä on vielä runsaasti parantamisen varaa. Palkitseminen tukee yhä liian harvoin organisaatioiden omien tavoitteiden toteutumista. Palkitsemista kehitetään usein joko työehtosopimusten velvoitteiden takia tai koska muissakin organisaatioissa tehdään niin. Tällöin jää helposti pohtimatta, mitä omassa organisaatiossa halutaan tavoitella tai mistä asioista kannattaa palkita.

Tulosten mukaan palkitsemiseen panostamisella voidaan saavuttaa myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi kannustamisessa ja uusien työntekijöiden houkuttelemisessa. Liian usein nämä myönteiset vaikutukset jäävät kuitenkin toteutumatta. Tarvitaan uskallusta ja kekseliäisyyttä tehdä palkitsemisen kokonaisuudesta oman organisaation näköinen eikä vain jäädä toteuttamaan työehtosopimusten velvoitteita tai odotuksia, jotka kumpuavat vertailusta muihin organisaatioihin. Myös erottuminen muista voi olla eduksi.

Kunta-alalla ei ole välttämättä kannattavaa kilpailla palkkatasolla. Tutkimusten mukaan julkisella sektorilla työskenteleville palkka ei ole tärkein työssä viihtymisen ja motivaation kannalta. Sen sijaan aineettomat palkitsemistavat, kuten työajan järjestelyt ja varmuus työpaikasta, ovat asioita, joihin kannattaa panostaa. Myös tässä asiassa oma kekseliäisyys ja uskallus ovat valttia.

Palkitsemisen hyvä, taitava soveltaminen on tutkimuksemme mukaan oleellisessa roolissa. Erityisesti esimiehet ovat uusien palkitsemistapojen käyttäjinä vaativassa tilanteessa. Esimiesten osaamiseen, valtuuksiin ja myös haluun käyttää palkitsemista osana omaa johtamistyötä kannattaa panostaa. Esimiesten keskeinen tehtävä on asettaa tavoitteita, seurata työn etenemistä ja tukea siinä sekä antaa palautetta. Palkitsemisen taitava soveltaminen edellyttääkin esimiehiltä

osaamisen lisäksi oivallusta siitä, että erilaiset palkitsemistavat ovat hyviä johtamisen työkaluja. Erityisen hyvin ne toimivat tavoitteista kertomisen apuna ja palautteen antamisen tukena.

Toivomme tämän raportin auttavan tiellä ennakoluulottomaan palkitsemisen kehittämiseen.

Lähteet

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, kirjassa *Advances in experimental social psychology*, toim. L. R. Berkowitz. New York: Academic Press, 267–299.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, Jan/Feb, 65–74.
- Cadsby, C. B., Song, F. & Tapon, F. (2007). Sorting and incentive effects of pay for performance: An experimental investigation. *Academy of Management Journal*, 50:2, 387–405.
- Cox, A. (2000). The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews* 2, 4, 357–375.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49, 225–232.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L. & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 1–16.
- Gerhart, B. & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275–291.
- Hakonen, A., Maaniemi, J. & Hakanen, J. J. (2011). Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory. *International Journal of Human Resource Management*, Jul 26.
- Hakonen, A., Salimäki A. & Hulkko, K. (2005). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Työpoliittinen tutkimus 280.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineinä. WSOY.
- Harrison, D. A., Virick, M. & William, S. (1996). Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards. *Journal of Applied Psychology*, 81:4, 1996, 331–345.

- Heneman, R. L. & Judge, T. (2000). 'Compensation attitudes: a review and recommendations for future research', in *Compensation in Organizations. Current Research and Practice*, eds. Rynes, S. L. and Gerhart, B. San Francisco: Jossey Bass, pp. 61–103.
- Heneman, R. L. & Werner, J. M. (2005). *Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World*. Connecticut: Information Age Publishing.
- Heneman, H. G. III & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of public Administration Research and Theory*, 10:4, 713–727.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. (2002). *Toimiva tulospalkkaus. Opas kehittämiseen*. WSOY.
- Hulkko, K., Sweins, C. & Hakonen, A. (2006). *Opas palkitsemiseen. Palkitsemisestä vetoa vanhustyöhön. Vanhustyön keskusliitto*.
- Hulkko K., Ylikorkala A., Hakonen A., Maaniemi J., Sweins C. (2006). Parempaan palkitsemiseen osallistuvalla suunnittelulla. Kirjassa Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.): *Tuntosarvia ja tulkeja – oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Työelämän kehittämisohjelma Tykes, 2006. S. 72–92*.
- Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, T. (2005). *Tulospalkkaus. Kirjassa Kauhanen, J. & Vartiainen, M. (toim.): Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY*.
- Jenkins, D. G. Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787.
- Jurakiewicz, C. L., Massey, T. K. & Brown, G. B. (1998). Motivation in public and private organizations: A comparative study. *Public performance & management review*, 21:3, 230–250.
- Kauhanen, M. (2003). *Osa-aikatyö palvelualoilla. Palkansääjien tutkimuslaitos, tutkimuksia 88*.
- Kauhanen, A. & Piekkola, H. (2004). *What makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskustelualoitteita no. 929*.
- Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008). *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus*.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. & Denny, A. T. (1980). The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Kirjassa Duncan, K. D., Gruneberg, M. M. & Wallis, D. (toim.): *Changes in Working Life*, 363–388. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Locke, E. A. & Latham, P. G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manka, M.-L. (2006). *Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen*. Helsinki: Talentum.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (2005). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. (1999). *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii. 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoo*.
- Pekka, T., Forma, P. & Saarinen, A. (2008). *Työhyvinvointi ja työnantajamaaine kunta-alalla 2008. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 5/2008*.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6:1, 5–19.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of public administration research and theory*, 7:2, 181–197.

- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 50:3, 367–373.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 156–165.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology*, 56, 571–600.
- Salimäki, A., Hakonen, A. & Heneman, R. L. (2009). Managers generating meaning for pay: A test for reflection theory. *Journal of Managerial Psychology*, 24:2, 161–177.
- Scott, K. L., Shaw, J. D. & Duffy, M. K. (2008). Merit pay raises and organization-based self-esteem. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 967–980.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., Mitra, A., Lockart, D. E. & Bowler, M. (2003). Reactions to merit pay increases: A longitudinal test of a signal sensitivity perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 538–544.
- Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. (2003). Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Helsinki: Edita.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–1995. *Academy of Management Journal*, 40, 1122–1149.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.
- Thierry, H. (1987). Payment by Results Systems: A Review of Research 1045–1985. *Applied Psychology: An International Review*, 36, 1, 91–108.
- Thierry, H. (1998). “Compensating Work.” Kirjassa P. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (toim.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol 4, 291–319. Hove, UK: Psychology Press Ltd.
- Thierry, H. (2001). “The Reflection Theory on Compensation.” Kirjassa M. Erez, U. Kleinbeck & H. Thierry (toim.), *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, 149–166. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Trevor, C. O., Gerhart, B. & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of applied psychology*, 82:1, 44–61.
- Turban, D. B. & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78:2, 184–193.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation. A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11: 4, 559–586.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K. (2005). Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen. Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000–2003. Tykes.

Raportissa esitetyt tulokset pohjautuvat seuraaviin Palkitsemisen tutkimusohjelman julkaisemattomiin tutkimuksiin:

- Hakonen, A. (2011a). Ei ainoastaan rahaa – tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta. Julkaisematon väitöskirjan käsikirjoitus.
- Hakonen, A. (2011b). Does Love of money moderate the relationship between knowledge of pay and pay satisfaction and turnover intentions? Abstrakti kolmanteen European Reward Management -konferenssiin.

- Hakonen, A., Pikkarainen, A. & Virtaharju, J. (2007). Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen sairaanhoitopiirissä – tutkimusavusteinen, osallistava kehittäminen ja järjestelmän merkitys henkilöstölle. Työelämän tutkimuspäivät, Tampere 2007.
- Hulkko-Nyman, K. (2011). Explaining results-oriented pay effects on pay satisfaction and perceived organizational performance and co-operation. Julkaisematon väitöskirjan käsikirjoitus.
- Hulkko-Nyman, K., Hakonen, A. & Sweins, C. (2008a). Analyzing reward system effects on employee well-being and organizational effectiveness in elderly care organizations. XXIX International Congress of Psychology, July 20–25, 2008, Berlin.
- Hulkko-Nyman, K., Hakonen, A. & Sweins, C. (2008b). Total rewards system management, employee well-being, and organizational performance in elderly care organizations. Sustainable HRM in Global Economy – HRM Global 2008, August 27–29, 2008, Turku. S. 74–83.
- Hulkko-Nyman, K. & Kira, M. (2011) Individualists’, Life supporters’, and Processors’ results-oriented pay systems. Diverse configurations and processes of effects. Konferenssipaperi, Performance and reward conference, Manchester 6.4.2011.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A. & Sweins, C. (2009). Total rewards perceptions and work engagement in elderly care organizations. Findings from Italy and Finland. 2nd European Reward Management Conference (RMC 2009), Brussels, Belgium, 26.–27.11.2009. Electronic publication.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A. & Sweins, C. (2012, in press). Total rewards perceptions and work engagement in elderly care organizations. Findings from Finland and Italy. *Journal of International Studies of Management & Organisation* 42 (1).
- Maaniemi, J. & Hakonen, A. (2007). The Meaning of Justice Principles in the Determination Process of Results Oriented Pay. XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology; ”Sustainable Work: Promoting Human and Organizational Vitality”, Stockholm, Sweden, 9.–12.5.2007.
- Maaniemi, J. & Hakonen, A. Tulospalkkauksen kehittämisen hyötyjä ja haasteita. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Nylander, M., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Sweins, C. (Manuscript) Employees’ pay attitudes during a pay dispute – a longitudinal case study in one public sector health care organization. *Journal of collective negotiations in the public sector*.
- Sarti, D. & Hulkko-Nyman, K. (Abstrakti RMC 2011 -konferenssiin.) Total rewards and work engagement among people care workers. Findings from social cooperatives in Italy.

Lisätietoja:

Kunta-alan työolobarometri 2010, Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä http://www.ttk.fi/toimialat/kunta-ala_ja_seurakunnat/kunta-alan_tyoolobarometri

Työolobarometri lokakuu 2009, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 34/2010. <http://www.tem.fi/index.phtml?s=3893>

Palkitsemisen tutkimusohjelman sivusto: www.palkitseminen.tkk.fi

Kunnallinen työmarkkinalaitos: www.kuntatyonantajat.fi

Tanskalainen sivusto julkisen sektorin motivaatiosta: <http://www.akf.dk/psm/>

Julkisen sektorin johtajille tarkoitettuja vinkkejä johtamiseen ja palkitsemiseen: <http://govleaders.org/>

Liite 1. Henkilöstökysely

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
Tulospalkkiojärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5	9
Olen tyytyväinen viime aikoina saamiini tulospalkkioihin	1	2	3	4	5	9
Olen tyytyväinen käytössä oleviin tulospalkkiojärjestelmän mittareihin	1	2	3	4	5	9
Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	9
Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit	1	2	3	4	5	9
Tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan	1	2	3	4	5	9
Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan	1	2	3	4	5	9
Olen tyytyväinen tapaan, jolla tulospalkkiojärjestelmästä kerrotaan	1	2	3	4	5	9
Saan riittävästi tietoa tulospalkkiojärjestelmästä	1	2	3	4	5	9
Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä	1	2	3	4	5	9
Esimieheni antaa minulle/meille tunnustusta, kun tulospalkkiojärjestelmälle asetetut tavoitteet on saavutettu	1	2	3	4	5	9
Esimieheni kertoo, mitkä tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ovat	1	2	3	4	5	9
Pidän tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä	1	2	3	4	5	9
Mielestäni tulospalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa	1	2	3	4	5	9

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
Tulospalkkio on minulle rahallisesti merkittävä	1	2	3	4	5	9
Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi	1	2	3	4	5	9
Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita	1	2	3	4	5	9

Miten tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi vaikuttaa seuraaviin asioihin?	Huonon- taa paljon	Huonon- taa vähän	Ei vaiku- tusta	Parantaa vähän	Parantaa paljon	En osaa sanoa tai en tiedä
Asiakastyytyväisyys	-2	-1	0	1	2	9
Palvelujen ja tuotteiden laatu	-2	-1	0	1	2	9
Toiminnan tehokkuus (tuottavuus)	-2	-1	0	1	2	9
Ilmapiiiri	-2	-1	0	1	2	9
Halu työskennellä tässä organisaatiossa	-2	-1	0	1	2	9

© Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos, Palkitsemisen tutkimusohjelma 6.6.2011

Toimivuuden edellytykset				
<i>Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 5 = täysin samaa mieltä</i>				
	Oma keski- arvo	Keski- arvo	Alimman neljänneksen raja	Ylimmän neljänneksen raja
Tulospalkkiojärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin		3,1	2,6	3,4
Olen tyytyväinen viime aikoina saamiini tulospalkkioihin		2,7	2,2	3,4
Olen tyytyväinen käytössä oleviin tulospalkkiojärjestelmän mittareihin		2,7	2,3	3,2
Tulospalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti		2,9	2,3	3,6
Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit		3,6	3,2	4,1
Tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan		2,8	2,4	3,2
Olen tyytyväinen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelutapaan		2,8	2,4	3,3
Olen tyytyväinen tapaan, jolla tulospalkkiojärjestelmästä kerrotaan		2,9	2,5	3,4
Saan riittävästi tietoa tulospalkkiojärjestelmästä		3,3	3,0	3,7
Tulospalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä		3,1	2,7	3,6

Toimivuuden edellytykset <i>Asteikko: 1 = täysin eri mieltä, 3 = siltä väliltä, 5 = täysin samaa mieltä</i>				
	Oma keski-arvo	Keski-arvo	Alimman neljänneksen raja	Ylimmän neljänneksen raja
Esimieheni antaa minulle/meille tunnustusta, kun tulospalkkiojärjestelmälle asetetut tavoitteet on saavutettu		3,0	2,3	3,4
Esimieheni kertoo, mitkä tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ovat		3,5	2,8	3,9
Pidän tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä		3,5	3,1	4,0
Mielestäni tulospalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa		3,5	2,7	4,3
Tulospalkkio on minulle rahallisesti merkittävä		3,2	2,5	3,9
Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi		2,9	2,7	3,1
Tulospalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita		2,7	2,4	3,3
Vaikutukset <i>Asteikko: -2 = huonontaa paljon, 0 = ei vaikutusta, 2 = parantaa paljon</i>				
	Oma keski-arvo	Keski-arvo	Alimman neljänneksen raja	Ylimmän neljänneksen raja
Vaikutus asiakastyytyväisyyteen		0,6	0,5	0,7
Vaikutus palvelujen ja tuotteiden laatuun		0,6	0,5	0,8
Vaikutus toiminnan tehokkuuteen		0,7	0,5	0,8
Vaikutus ilmapiiriin		-0,1	-0,5	0,2
Vaikutus haluun työskennellä tässä organisaatiossa		0,4	0,3	0,5

Liite 2. Arviointikeskustelurunko

Arviointikeskustelurunkoa voi käyttää yhteenvetona henkilöstökyselyn ja johdon kyselyn tekemisen jälkeen tai kokonaan erillisenä menetelmänä. Keskustelu kannattaa käydä vähintään muutaman henkilön voimin, jotta näkökulmat tulevat monipuolisesti huomioon otetuiksi. Arviointikeskustelurunko soveltuu esimerkiksi johtoryhmän tai palkitsemista kehittävän ryhmän työvälineeksi.

1. Kukin arviointikohde käydään keskustellen läpi käyttäen mahdollisesti aiemmin kerättyjä henkilöstön ja johdon arvioita tukena.
2. Kirjataan tyhjään sarakkeeseen keskustelun havainnot. Merkitään erityisesti ne kohdat, jotka kaipaavat jatkossa parantamistoimenpiteitä.
3. Käydään läpi mahdollisesti aiemmin tehdyt suunnittelukortit ja katsotaan, kaipaavatko ne lisäyksiä, tai jos suunnittelukortteja ei ole aiemmin käytetty, voi niitä tässä vaiheessa täyttää tärkeimpien toimenpiteitä kaipaavien aihealueiden kohdalta.

Arviointikohde	Havainnot ja oma arvio, mitä toimenpiteitä tarvitaan
1. Järjestelmän tarkoitus • Onko palkitsemisstrategia selkeä ja kirjattu ylös? • Miksi järjestelmää käytetään? Mihin sillä pyritään? • Mikä on järjestelmän kytkentä organisaation strategiaan? • Mikä on järjestelmän rooli palkitsemisen kokonaisuudessa? • Miten järjestelmä rahoitetaan?	

Arviointikohde	Havainnot ja oma arvio, mitä toimenpiteitä tarvitaan
2. Järjestelmän rakenne Järjestelmän rakenne vastaa kysymyksiin, mitä jaetaan, millä perusteella, kuinka paljon ja kenelle. • Onko järjestelmän säännöissä ja rakenteessa selkeästi määritelty kaikki tarpeellinen? • Vastaavatko järjestelmän rakenne ja säännöt järjestelmän tarkoitusta?	
3. Järjestelmän kehittäminen • Onko kehittämisen vastuut ja roolit määritetty? • Miten yksiköiden johto, lähiesimiehet ja henkilöstö osallistuvat kehittämiseen? • Miten kehittäminen on aikataulutettu? • Miten järjestelmän toimivuutta arvioidaan?	
4. Organisaation tuki järjestelmälle • Millä tavoin järjestelmästä viestitään? • Onko järjestelmän toteutukseen liittyvät roolit määritelty (kuka tekee ja mitä tekee)?	
5. Esimiehet järjestelmän käyttäjinä • Mikä on esimiesten rooli järjestelmän käyttäjänä? • Käyttävätkö esimiehet järjestelmää aktiivisesti? • Pitävätkö esimiehet alaisensa tietoisina järjestelmästä? • Antavatko esimiehet säännöllisesti palautetta tavoitteiden saavuttamisesta?	
6. Järjestelmän merkitys henkilöstölle • Pidetäänkö järjestelmää tärkeänä? • Millä tavalla järjestelmä on merkittävä? Onko se esimerkiksi rahallisesti merkittävä, lisääkö se palautetta tai selventääkö se tavoitteita?	
7. Järjestelmän vaikutukset Mitkä ovat järjestelmän vaikutukset • asetettuihin tavoitteisiin? • toimintaan ja sen kehittämiseen? • yhteistyöhön ja ilmapiiriin? • työasenteisiin, kuten motivaatioon?	

Liite 3. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi ja parantaminen -suunnittelukortti

Havaittu puute/ongelma:
Tarvittava toimenpide/ratkaisu:
Kuka tekee ja mihin mennessä:

Liite 4. Palkitsemisen kokonaisuuden toimivuuden arviointi

Palkitsemistapa	Arvio toimivuudesta (asteikko 1–5, jossa 1 = toimii erittäin huonosti, 3 = toimii kohtalaisesti ja 5 = toimii erittäin hyvin), kirjaa myös perustelut	Kehittämistarve (asteikko 1–5, jossa 1 = ei lainkaan tarpeellista, 3 = jonkin verran tarpeellista, 5 = erittäin tarpeellista), kirjaa myös perustelut
Peruspalkka: – työn vaativuuteen perustuva palkanosa – henkilön pätevyyteen ja suoritukseen perustuva palkanosa		
Tulospalkkaus:		
Edu:		
Aloitepalkkiot:		
Erikoispalkkiot (muut palkkiojärjestelmät):		
Työsuhteen pysyvyys:		
Työajan järjestelyt:		
Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa:		

Palkitsemistapa	Arvio toimivuudesta (asteikko 1–5, jossa 1 = toimii erittäin huonosti, 3 = toimii kohtalaisesti ja 5 = toimii erittäin hyvin), kirjaa myös perustelut	Kehittämistarve (asteikko 1–5, jossa 1 = ei lainkaan tarpeellista, 3 = jonkin verran tarpeellista, 5 = erittäin tarpeellista), kirjaa myös perustelut
Palaute työstä:		
Mahdollisuus kehittyä ja koulutus:		
Työn sisältö:		

Liite 5. Palkitsemisstrategian luomisen apulaulukko

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

Liite 6. Palkitsemisen yhteensopivuuden arviointilomake

Arvioi seuraavia väittämiä	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Palkitseminen on kiinteä osa johtamisjärjestelmäämme	1	2	3	4	5
2. Käytämme palkitsemista viestittämään organisaation tavoitteita ja arvoja	1	2	3	4	5
3. Meillä palkitseminen tukee nykyistä liiketoimintastrategiaa	1	2	3	4	5
4. Strategian muuttuessa uudistamme myös palkitsemisjärjestelmäämme	1	2	3	4	5
5. Peruspalkkausjärjestelmämme sopii hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5
6. Henkilökohtainen palkanosa sopii hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5
7. Täydentävät palkitsemistavat, kuten tulospalkkiojärjestelmä, sopivat hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5
8. Henkilöstöedut sopivat hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin ja arvoihin.	1	2	3	4	5
9. Aineettomat palkitsemistavat, kuten kehittymismahdollisuudet ja palautejärjestelmät sopivat hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin ja arvoihin.	1	2	3	4	5

Liite 7. Mittarikortti

Mittarin nimi
Mihin strategiseen tavoitteeseen (ja näkökulmaan) mittari liittyy?
Mitä mittarilla tavoitellaan?
Mittarin kuvaus (mm. sanallinen kuvaus, mittaustapa ja/tai laskentakaava)
Mitta-asteikko (mm. miten porrastetaan)
Mittaustaso (mm. yksilö/ryhmä/osasto/yksikkö/koko organisaatio)
Arviointijakso (esim. vuosittain tai kaksi kertaa vuodessa)
Tietojen lähde (mistä ja miten saatavilla)
Kuka on vastuussa tietojen keräämisestä?
Lähtötaso

Tavoitetasot
Tavoitetasojen perustelut
Seurantatapa (kuinka usein seurataan ja miten viestitään)
Keinot tavoitteen saavuttamiseksi

*Kunnallisan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisujen sarjassa
ovat ilmestyneet*

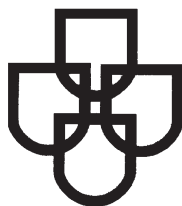
- 1 Pirjo Mäkinen
KUNTARAKENNESELVITYS (1992)
- 2 HYVINVOINTIYHTEISKUNNAN TULEVAISUUS
Kolme näkökulmaa (1992)
- 3 Maria Lindbom
KUNNAT JA EUROOPPALAINEN ALUEKEHITYS (1994)
- 4 Jukka Jääskeläinen
KUNTA, KÄYTTÄJÄ, MARKKINAVOIMA
Kunnallisen monopolin ohjaus ja johtaminen (1994)
- 5 Torsti Kivistö
KEHITYKSEN MEGATRENDIT JA KUNTIEN TULEVAISUUS
Kohti ihmisläheistä kansalaisyhteiskuntaa (1995)
- 6 Kari Ilmonen–Jouni Kaipainen–Timo Tohmo
KUNTA JA MUSIIKKIJUHLAT (1995)
- 7 Juhani Laurinkari–Pauli Niemelä–Olli Pusa–Sakari Kainulainen
KUNTA VALINTATILANTEESSA
Kuka tuottaa ja rahoittaa palvelut? (1995)
- 8 Pirjo Mäkinen
KUNNALLISEN ITSEHALLINNON JÄLJILLÄ (1995)
- 9 Arvo Myllymäki–Asko Uoti
LEIKKAUKSET KUNTIEN UHKANA
Vaikettuuko peruspalvelujen järjestäminen? (1995)
- 10 Heikki Helin–Markku Hyypiä–Markku Lankinen
ERILAISET KUNNAT
Kustannuserojen taustat (1996)
- 11 Juhani Laurinkari–Tuula Laukkanen–Antti Miettinen–Olli Pusa
VAIHTOEHDOKSI OSUUSKUNTA
– yhteisö kunnan palvelutuotannossa (1997)
- 12 Jari Hyvärinen–Paavo Okko
EMU – ALUEELLISET VAIKUTUKSET JA KUNTATALOUS (1997)
- 13 Arvo Myllymäki–Juha Salomaa–Virpi Poikkeus
MUUTTUMATON – MUUTTUVA KANSANELÄKELAITOS (1997)

- 14 Petri Böckerman
ALUEET TYÖTTÖMYYDEN KURIMUKSESSA (1998)
- 15 Heikki Helin–Seppo Laakso–Markku Lankinen–Ilkka Susiluoto
MUUTTOLIIKE JA KUNNAT (1998)
- 16 Kari Neilimo
STRATEGIAPROSESSIN KEHITTÄMINEN MAAKUNTATASOLLA
– case Pirkanmaa (1998)
- 17 Hannu Pirkola
RAKENNERAHASTOT
– ohjelmien valmistelu, täytäntöönpano ja valvonta (1998)
- 18 Marja-Liisa Nyholm–Heikki Suominen
PALVELUVERKOSSA YÖTÄPÄIVÄÄ (1999)
- 19 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko
YKSITYISTÄMINEN VESIHUOLLOSSA? (1999)
- 20 Salme Näsi–Juha Keurulainen
KUNNAN KIRJANPITOUUDISTUS (1999)
- 21 Heikki Heikkilä–Risto Kunelius
JULKISUUSKOE
Kansalaiskeskustelun opetuksia koneistoille (2000)
- 22 Marjaana Kopperi
VASTUU HYVINVOINNISTA (2000)
- 23 Lauri Hautamäki
MAASEUDUN MENESTYJÄT
Yritykset kehityksen vetureina (2000)
- 24 Paavo Okko–Asko Miettälä–Elias Oikarinen
MUUTTOLIIKE PAKOTTA RAKENNEMUUTOKSEEN (2000)
- 25 Olavi Borg
TIEDON VAJE KUNNISSA (2000)
- 26 Max Arhippainen–Perttu Pyykkönen
KIINTEISTÖVERO KUNNALLISTALOUESSA (2000)
- 27 Petri Böckerman
TYÖPAIKKOJEN SYNTYMINEN
JA HÄVIÄMINEN MAAKUNNISSA (2001)
- 28 Aimo Ryynänen
KUNTAYHTEISÖN JOHTAMINEN (2001)

- 29 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
LUOTTAMUSHENKILÖ JA VALTA
Edustuksellisen kunnallisdemokratian mahdollisuudet (2001)
- 30 Terho Pursiainen
KUNTAETIIKKA
Kunnallisen arvokeskustelun kritiikkiä (2001)
- 31 Timo Tohmo–Jari Ritsilä–Tuomo Nenonen–Mika Haapanen
JARRUA MUUTTOLIIKKEELLE (2001)
- 32 Arvo Myllymäki–Eija Tetri
RAHA-AUTOMAATTIYHDISTYS KANSALAISPALVELUJEN
RAHOITTAJANA (2001)
- 33 Anu Pekki–Tuula Tamminen
LAPSEN EHDOILLA (2002)
- 34 Lauri Hautamäki
TEOLLISTUVA MAASEUTU
– menestyvät yritykset maaseudun voimavarana (2002)
- 35 Pertti Kettunen
KUNTIEN ELOONJÄÄMISEN TAITO (2002)
- 36 MAAKUNTIEN MERKITYS JA TEHTÄVÄT (2003)
- 37 Marko Taipale–Max Arhippainen
ANSIOTULOVÄHENNYS, JAETTAVAT YRITYSTULOT JA
KUNTIEN VEROPOHJA (2003)
- 38 Jukka Lassila–Tarmo Valkonen
HOIVARAHASTO (2003)
- 39 Pekka Kettunen
OSALLISTUA VAI VAIKUTTAA? (2004)
- 40 Arto Ikola–Timo Rothovius–Petri Sahlström
YRITYSTOIMINNAN TUKEMINEN KUNNISSA (2004)
- 41 Päivi Kuosmanen–Pentti Meklin–Tuija Rajala–Maarit Sihvonen
KUNNAT ERIKOISSAIRAANHOIDOSTA SOPIMASSA (2004)
- 42 Pauli Niemelä
SOSIAALINEN PÄÄOMA SUOMEN KUNNISSA (2004)
- 43 Ilkka Ruostetsaari–Jari Holttinen
TARKASTUSLAUTAKUNTA KUNNAN PÄÄTÖKSENTEOSSA (2004)

- 44 Aimo Ryynänen
KUNNAT VALTION VALVONNASSA (2004)
- 45 Antti Peltokorpi–Jaakko Kujala–Paul Lillrank
KESKENERÄISEN POTILAAN KUSTANNUKSET
Menetelmä kunnille terveystalveluiden tuotannon suunnitteluun ja ohjaukseen (2004)
- 46 Pentti Puoskari
KUNTA JA AMMATTIKORKEAKOULU (2004)
- 47 Timo Nurmi
KUNTIEN ARVOPERHEET (2005)
- 48 Jarna Heinonen–Kaisu Paasio
SISÄINEN YRITTÄJYYS KUNTATYÖSSÄ (2005)
- 49 Soili Keskinen
TUTKIMUS ALAISTAIDOISTA KUNNISSA
(verkkojulkaisu 2005)
- 50 Heikki A. Loikkanen–Ilkka Susiluoto
PALJONKO VERORAHOILLA SAA? (2005)
Kuntien perustalvelutarjonnan kustannustehokkuuden erot ja niitä selittävät tekijät vuosina 1994–2002
- 51 Arvo Myllymäki–Päivi Kalliokoski
VALTIO, KUNTA JA EUROOPAN UNIONI
Unionijäsenyyden vaikutus valtion ja kuntien taloudelliseen päätösvaltaan (2006)
- 52 Aini Pehkonen
MAAHANMUUTTAJAN KOTIKUNTA (2006)
- 53 Toivo Pihlajaniemi
KUNTARAKENNE MURROKSESSA (verkkojulkaisu 2006)
- 54 Satu Nivalainen
PENDELÖINKÖ VAI MUUTANKO?
Työvoiman liikkuvuus kuntien välillä (2006)
- 55 Jouni Kaipainen
KUNTIEN ROSKASOTA (2006)
- 56 Vesa Vesterinen
KUNTA JA YHTIÖITTÄMINEN (2006)
- 57 Maria Solakivi–Matti Virén
KUNTIEN HENKILÖSTÖ, TEHOKKUUS JA KUNTAKOKO (2006)
- 58 Jarmo J. Hukka–Tapio S. Katko
VESIHUOLLON HAAVOITTUVUUS
(verkkojulkaisu 2007)

- 59 Elina Viitanen–Lauri Kokkinen–Anne Konu–Outi Simonen–Juha V. Virtanen–
Juhani Lehto
JOHTAJANA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA (2007)
- 60 Jouni Ponnikas–Timo Tiainen–Johanna Hätälä–Jarmo Rusanen
SUOMI JA ALUEET 2030
– toteutunut kehitys, ennakointia ja skenaariot (2010)
- 61 Ritva Pihlaja
KOLMAS SEKTORI JA JULKINEN VALTA (2010)
- 62 Pekka Pietilä–Tapio Katko–Vuokko Kurki
VESI KUNTAYHTEISTYÖN VOITELUAINEENA (2010)
- 63 Pasi Holm–Janne Huovari
KUNNAT VEROUUDISTUKSEN MAKSAJINA? (2011)
- 64 Irene Roivainen–Jari Heinonen–Satu Ylinen
KÖYHÄ BYROKRATIAN RATTAISSA (2011)
- 65 Anu Hakonen–Kiisa Hulkko–Nyman
KUNNASTA HOUKUTTELEVA TYÖPAIKKA? (2011)



Kunnallissalan kehittämissäätiö KAKS rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on näin tukea kuntien itsehallintoa ja parantaa niiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakoluultoa ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme *www.kaks.fi*.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite	Fredrikinkatu 61 A 00100 Helsinki
Asiamies	Antti Mykkänen, antti.mykkanen@kaks.fi, p. 0400 570 087
Tutkimusasiamies	Veli Pelkonen, veli.pelkonen@kaks.fi, p. 0400 815 527
Taloudenhoitaja	Anja Kirves, anja.kirves@kaks.fi, p. 0400 722 682

Tutustu kotisivuihimme (*www.kaks.fi*)!

