

Helsinki University of Technology  
Department of Industrial Engineering and Management  
Report 2009/3  
Espoo 2009

## **PALKITSEMISEN TILA JA MUUTOS SUOMESSA 2008**

**Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen**

Aino Salimäki, Christina Sweins, Jouko Heiskanen ja Tomi Laamanen



TEKNILLINEN KORKEAKOULU  
TEKNISKA HÖGSKOLAN  
HELSINKI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Helsinki University of Technology  
Department of Industrial Engineering and Management

P.O. Box 5500  
FIN-02015 TKK  
Finland  
Tel. +358 9 451 2846  
Fax. +358 9 451 3665  
Internet: <http://tuta.tkk.fi/>

© Aino Salimäki, Christina Sweins, Jouko Heiskanen, Tomi Laamanen

ISBN 978-952-248-035-4 (print)  
ISBN 978-952-248-036-1 (electronic)

ISSN 1797-2663 (print)  
ISSN 1797-268X (electronic)

<http://tuta.tkk.fi/fi/kirjasto/kokoelmat/raportiti/>

Edita  
Helsinki 2009

# SISÄLLYSLUETTELO

## TEKIJÖIDEN ALKUSANAT

## TIIVISTELMÄ

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS .....	1
1.2. TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS .....	1
1.3. TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	3
<b>2. MENETELMÄT .....</b>	<b>3</b>
2.1. OTOS .....	4
2.2. KYSELYLOMAKE .....	5
2.3. MUU AINEISTO .....	5
<b>3. TULOKSET .....</b>	<b>6</b>
3.1. PALKITSEMISEN VIIMEAIKAISET MUUTOKSET JA TULEVAISUUDEN KEHITYS ERI SEKTOREILLA .....	6
3.1.1. <i>Palkitsemisen viimeaikaiset muutokset ja tulevaisuuden kehitys yrityksissä.....</i>	<i>7</i>
3.1.2. <i>Palkitsemisen viimeaikaiset muutokset ja tulevaisuuden kehitys valtiolla .....</i>	<i>9</i>
3.1.3. <i>Palkitsemisen viimeaikaiset muutokset ja tulevaisuuden kehitys kunnissa .....</i>	<i>11</i>
3.2. PALKITSEMISPERUSTEET JA RAKENTEELLISET RATKAISUT .....	12
3.2.1. <i>Suorituksen arviointi .....</i>	<i>12</i>
3.2.2. <i>Suorituksen arviointiin perustuva palkkaus .....</i>	<i>13</i>
3.2.3. <i>Tulospalkkiojärjestelmien käyttö.....</i>	<i>14</i>
3.2.4. <i>Miten ja mistä henkilöstöä palkitaan? .....</i>	<i>15</i>
3.2.5. <i>Ylimmän johdon palkkaus .....</i>	<i>16</i>
3.3. KOKEMUKSET PALKITSEMISTAPOJEN TOIMIVUUDESTA JA VAIKUTTAVUUDESTA .....	17
3.3.1. <i>Palkitsemisen toimivuuden kehitys vuosina 2001, 2004 ja 2008.....</i>	<i>17</i>
3.3.2. <i>Kokemukset palkitsemisen vaikuttavuudesta.....</i>	<i>19</i>
3.3.3. <i>Palkitsemisperusteet ja vaikuttavuus .....</i>	<i>20</i>
3.4. YMPÄRISTÖN MUUTOKSEN VAIKUTUS PALKITSEMISEEN .....	21
3.4.1. <i>Ympäristön muutosten vaikutukset yritysten toimintaan ja palkitsemiseen.....</i>	<i>22</i>
3.4.2. <i>Ympäristön muutosten vaikutukset valtio-organisaatioiden toimintaan ja palkitsemiseen.....</i>	<i>24</i>
3.4.3. <i>Ympäristön muutosten vaikutukset kuntien toimintaan ja palkitsemiseen.....</i>	<i>25</i>
3.5. YRITYSSTRATEGIA, TALOUDELLINEN TULOS, MAINE JA INNOVATIIVISUUS PALKITSEMISESSÄ .....	27
3.5.1. <i>Yritysstrategia, taloudellinen tulos ja palkitseminen .....</i>	<i>27</i>
3.5.2. <i>Organisaation maine ja palkitseminen .....</i>	<i>34</i>
3.5.2. <i>Innovatiivisuus palkitsemisessa .....</i>	<i>35</i>
<b>4. TULOSTEN YHTEENVETOA JA TUTKIMUKSEN JATKOSTA .....</b>	<b>39</b>

## LIITTEET



## Tekijöiden alkusanat

Tutkimus toteutettiin osana laajempaa **Palkitsemisen tutkimusohjelmaa**, jossa on tutkittu palkitsemiseen ja sen kehittämiseen liittyviä ilmiöitä eri projekteissa vuodesta 1996 alkaen. Hankkeen on rahoittanut **Työsuojelurahasto**. Sen suunnitteluun ja ohjaamiseen on osallistunut TKK:n Tuotantotalouden laitoksen professori Matti Vartiainen. Aineiston keruuseen on osallistunut myös tutkimusassistentti Antti Salimäki.

Kiitämme Valtion työmarkkinalaitoksen Leena Lappalaista ja Taina Nikkasta, sekä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen Ulla-Riitta Parikkaa ja Margareta Heiskasta avusta tutkimusotoksen muodostamisessa ja tuesta tutkimuksen toteuttamisessa. Kiitämme Pohjoisranta Oy:n Tatu Kauppista ja Pekka Aulaa tähänastisesta tutkimusyhteistyöstä ja maineaineiston luovuttamisesta tutkimuskäyttöön. Kiitämme Tuotantotalouden laitoksen raporttisarjan toimittajaa Satu Teerikangasta kannustavista kommentteista tutkimusraporttiin. Erityiskiitokset myös Timo Haukolalle tärkeästä avusta tutkimuksen toteutuksessa ja Elina Moisiolle raportin kommentoinnista.

Kiitos kuuluu myös Palkitsemisen tutkimusohjelman ohjausryhmälle, joka on miltei samalla kokoonpanolla toiminut tukenamme jo vuodesta 1996: Juha Antila, SAK; Juhani Dammert, Opetusministeriö; Päivi Järviemi, Työministeriö; Pirkko Karjalainen, Vanhustyön keskusliitto; Jukka Koskipirtti, Apteekkarien Työnantajaliitto, Leena Lappalainen, Valtion työmarkkinalaitos; Markku Palokangas, Toimihenkilöunioni; Ulla-Riitta Parikka, Kunnallinen työmarkkinalaitos; Pekka Pullinen, Teknologiateollisuus ry; Elise Ramstad, Tykes; Nappu Rouhiainen, Tykes; Yrjö Taivainen, AKA-VA/Tekniikan Akateemisten Liitto ja Jorma Antila, Metallityöväen liitto ry, sekä Asiantuntijajäsenet Ossi Peltomaa, Silta Oy ja Hannu Puurula, Kemianteollisuus.

Lopuksi haluamme lämpimästi kiittää kollegoja ja kunkin taustajoukkoja, jotka ovat jaksaneet tukea meitä tutkimuksen tekemisen välillä kivisilläkin poluilla.

*Suurkiitokset kaikille tutkimukseen osallistuneille!*

Otaniemessä

28.8.09

*Aino Salimäki  
Christina Sweins  
Jouko Heiskanen  
Joni Laamanen*

## Tiivistelmä

Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksella on tehty Työsuojelurahaston rahoittama Suomen palkitsemisen tilaa ja muutosta koskeva tutkimus, joka on jatkoa vuosina 2001 ja 2004 tehdyille selvityksille. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyllä, johon vastasivat tutkimusotokseen valikoituneiden organisaatioiden palkitsemisasiosta vastaavat henkilöt. Kyselyaineisto kerättiin tammikuun 2009 ja maaliskuun 2009 välisenä aikana ja tietoja saatiin 368 suomalaisen työpaikan palkitsemiskäytännöistä. Tutkimukseen vastanneista 137 oli yrityksistä, 137 kunnista ja kuntayhtymistä ja 94 valtion organisaatioista.

Tutkimuksessa selvittiin, mikä palkitsemisen tila on tällä hetkellä ja miten se on muuttunut vuosista 2004 ja 2001. Tutkimuksessa selvitettiin myös palkitsemisen toimivuutta eli sitä miten kyselyyn vastanneet yritysten ja julkisorganisaatioiden palkitsemisasiosta vastaavat kokevat palkitsemisen kokonaisuuden vaikutukset organisaatioiden toimintaan. Palkitsemisen alalla on ollut 2000-luvulla käynnissä suuria muutoksia. Keskeisiä syitä palkitsemisen kehittämiseksi ovat hyvien työntekijöiden sitouttaminen, työn tuottavuuden parantaminen ja työehtosopimusten muutokset. Yleisesti sekä yrityksissä että julkisorganisaatioissa on aktiivisesti kehitetty työn vaatavuuden arviointiin ja henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin perustuvia palkkaustapoja sekä tulospalkkiojärjestelmiä. Vastauksissa tuli keskeisenä haasteena esille erityisesti hyvien suoriutumisen- ja tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen. Kaiken kaikkiaan neljäsosa kaikista vastanneista vuonna 2008 piti palkitsemistapoja hyvin toimivina, ja erityisesti valtio- ja kuntasektorien vastaajien joukossa toimivuusarviot olivat selvästi parantuneet vuosista 2001 ja 2004. Julkisella sektorilla uudistusten on koettu vaikuttavan myönteisesti erityisesti työnantajakuvaan, henkilöstön saatavuuteen ja palvelujen laatuun.

Tutkimuksen mukaan palkitsemisratkaisulla on merkitystä erityisesti organisaation kilpailukykyisyyden, innovatiivisuuden ja henkilöstön motivaation kannalta. Palkitsemisratkaisuissa henkilöstön osaamisesta palkitseminen ja joustava palkitseminen edesauttavat organisaation kilpailukykyisyyttä. Organisaation innovatiivisuutta edistävät sen sijaan palkka työajan perusteella, suuri palkkahaitari organisaation sisällä ja hajautettu päätöksenteko palkitsemisasiosta. Se, että organisaation palkkataso oli muiden yritysten mukainen, oli tärkeä sekä organisaation kilpailukykyisyyden että innovatiivisuuden ja yleisesti ottaen myös henkilöstön motivaation kannalta.

Tutkimuksen mukaan palkitsemista ei voi erottaa yrityksen strategiasta. Palkitsemisjärjestelmien käytöstä on se hyöty, että ne vaikuttavat muun muassa strategian toteutumishaasteiden kautta yrityksen menestykseen. Strategian muuntuessa ajan myötä myös palkitsemisen tulisi muuntua vastaavasti. Alustavan analyysin mukaan yritysjohton palkitseminen seuraa yritysstrategiaa ja taloudellista tulosta pidemmällä aikavälillä.

Innovatiivisesta toiminnasta, palvelujen ja tuotteiden laadusta, visiosta ja johtamisesta tunnetut yritykset ja julkisorganisaatiot maksavat perustehtävää suorittavalle henkilöstölle keskimääräistä korkeampaa peruspalkkaa, joka perustuu henkilökohtaiseen osaamiseen, suorituksen laatuun ja määrään sekä moniosaamiseen. Taloudellisesta menestyksestä tunnetut yritykset ja julkisorganisaatiot maksavat tehdyistä tunneista, henkilökohtaisesta osaamisesta ja suoritteiden määrästä. Pohjoisrannan maineaineiston perusteella henkilöstön rekrytointia tukevat palkitsemisratkaisut, joihin yritysjohto on sitoutunut, ovat yhteydessä yritysten parempaan maineeseen.

Jatkotutkimuksessa selvitetään sekä mikä on yritysstrategian ja toisaalta organisaation ympäristön muutoksen vaikutus palkitsemistapojen vaikuttavuuteen taloudelliseen tulokseen ja maineeseen *pitkällä aikavälillä*.

## Resume'

Den tredje utredningen om belönings status och förändring utfördes på Tekniska högskolans avdelning för produktionsekonomi och den finansierades av Arbetarskyddsfonden. Utredningen är en fortsättning på de utredningar som utförts åren 2001 och 2004. Materialet insamlades med en enkät, som besvarades av personer som ansvarar för belöning i organisationerna som valts till samplet. Insamlingen skedde inom perioden januari-mars 2009 och vi erhöll svar om belöningspraxis från 368 finska organisationer. Av dessa var 137 företag, 137 kommuner eller kommunförbund och 94 statliga organisationer.

Vi utredde vilken belönings status är för tillfället och hur den förändrats sedan åren 2004 och 2001 och även hur de svarande upplever att belönings helhet påverkar organisationens verksamhet. Det har varit pågått stora förändringar i belönings sätten under 2000-talet. De centrala orsakerna till förändringarna är att man önskar att arbetstagarna förbinder sig och man vill öka produktiviteten, dessutom har det gjorts förändringar i kollektivavtalen. Vanligtvis har företagen och den offentliga sektorns organisationer aktivt utvecklat belönings sätt som baserar sig på arbetsutvärdering, kompetensutvärdering eller utvärdering av arbetsprestation samt resultat. Ur svaren framkom det att de centralaste utmaningarna är att utveckla bra mätare för prestation och resultat. En fjärdedel av de svarande år 2008 var av den åsikten att belönings sätten fungerar väl, speciellt hade uppskattningen om funktionaliteten ökat inom den statliga och kommunala sektorn sedan åren 2001 och 2004. Belönings reformen inom den offentliga sektorn upplevs ha en positiv inverkan på arbetsgivarens image, tillgång till arbetstare samt kvaliteten på service.

Enligt utredningen har besluten berörande belöning betydelse speciellt för organisationens konkurrenskraft, innovativitet och personalens motivation. Då man belönar personalen för kompetens och använder sig av flexibel belöning påverkar det positivt organisationens konkurrenskraft. Organisationens innovativitet befrämjas av belöning enligt arbetstid (i stället för prestation), en bred spridning i lönerna (i stället för små skillnader) och decentraliserat beslutsfattande i belönings ärenden. En lönenivå på samma nivå som i andra organisationer var viktig för organisationens konkurrenskraft, innovativitet samt för personalens motivation.

Enligt utredningen kan man inte skilja belöning från företagets strategi. Nyttan av belönings systemen är att de påverkar bland annat förverkligandet av strategin. Då företagets strategi ändras bör man även kontrollera att belönings systemen är i samma linje med strategin. Vår preliminära analys antyder att ledningens belöning följer företagsstrategin och det ekonomiska resultatet på lång sikt.

Företag och offentliga organisationer som är kända för innovativitet, kvalitet på service och produkter, visioner och ledarskap betalar högre grundlön än i genomsnitt för personer som utför grunduppgifter. Detta baserar sig på personlig kompetens, kvaliteten och kvantiteten på prestationen samt förmåga att utföra flera jobb. De företag och organisationer som är kända för ekonomisk framgång betalar för utförda arbetstimmar, personligt kunnande och kvantiteten på prestationen. På basen av data från Pohjoisranta Oy och denna utredning har företagets goda rykte ett samband med sådana belönings beslut som stöder rekrytering och en bunden företagsledning.

I en fortsatt undersökning kommer vi att undersöka vilken roll företagsstrategin och förändringar i omgivningen har för belönings sätts inverkan på ekonomiskt resultat och rykte *på lång sikt*.

## Abstract

The third wave of state of reward practices study in Finland has been conducted at the Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management. The study was funded by the Finnish Work Environment Fund. The previous studies were conducted in 2001 and 2004. The third data set was gathered from January to March 2009 via an electronic survey that was sent to managers in charge of compensation issues. Overall 368 responses were received: 137 from private companies, 137 from municipal, and 94 governmental organizations.

The main aim of the study is to describe the state of reward practices, and describe changes from years 2001 and 2004. There have been quite large changes in the pay structures of Finnish companies and public sector organizations throughout the 21<sup>st</sup> century. Compensation practices have been developed to attract and retain skilled employees, in order to enhance productivity, and due to changes in labor market contracts. Both public and private sector organizations have actively developed base pay systems based on job evaluation and performance appraisal, as well as results-oriented pay practices. One of the central challenges with these practices has been to find and implement good performance measures.

We also inquired how managers responsible for compensation issues in their organizations experienced the effectiveness of existing practices. Overall, one fourth of the respondents considered compensation practices effective in 2008, and especially municipal and governmental organization representatives held significantly more positive views than they did in 2001 and 2004. In the public sector, pay reforms were considered having a positive impact on employer image, attraction of skilled workforce and quality of services.

According to the results of the study, pay structure and compensation practice implementation solutions have relevance for organizational competitiveness, innovativeness and employee motivation. Paying for employee knowledge, skills and competencies, as well as having flexible reward practices support firm competitiveness. Organizational innovativeness can be supported by having fixed base pay (instead of one based on performance), having broad pay bands (high pay dispersion) and decentralized pay decision making over compensation issues. External pay equity (pay level aligned with other companies) was important for all of the above: organizational competitiveness, innovativeness and employee motivation.

According to the results, compensation strategy should not be disintegrated from company strategy. The use of results-based pay was related to organizational performance because it helps combat certain strategy implementation challenges. As the company strategy changes, compensation systems should follow to ensure they support those strategies. According to our preliminary analysis, executive compensation follows company strategy and performance in the long run.

Organizations known for innovative operations, quality and product quality, vision and leadership have a higher than average pay level for operational employees. Their pay is based on individual qualifications, performance quality and quantity, and the number of different jobs employees can do. On the contrary, organizations known for economic success compensate for the number of hours worked, individual qualifications, and performance quantity. Linking the survey data to secondary firm reputation data from *Pohjoisranta Oy* revealed that top management commitment to compensation strategy and compensation practice fit with recruitment and selection functions was related to higher investor ratings of firm reputation.

A follow-up study will be conducted to find out whether firm strategy, changes in environment and compensation practices interactively predict company performance and reputation.

# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Palkitsemisen tutkimusohjelma teki vuosina 2001 ja 2004 selvityksen<sup>1</sup> palkitsemisen tilasta ja muutoksesta Suomessa. Silloin havaittiin, että palkitsemisen alalla oli käynnissä suuria muutoksia. Yleisesti oltiin siirtymässä kohti joustavampia palkitsemistapoja, mikä näkyy erityisesti suoriutumisen ja työn vaativuuden arviointiin perustuvien palkkaustapojen sekä tulospalkkioiden käyttöön ottona. Myös osaamisperusteinen palkanosa oli yleisesti mukana tulevaisuuden suunnitelmissa. Muutoksia haluttiin tehdä erityisesti, koska haluttiin kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin, käytössä olleita järjestelmiä pidettiin vanhentuneina tai koettiin, että järjestelmien toimivuudessa on parantamisen varaa. Neljännes vastanneista vuonna 2004 piti palkitsemistapoja hyvin toimivina, ja toimivuusarviot olivat selvästi parantuneet vuodesta 2001.

Vuoden 2004 *Työpoliittisen tutkimusohjelman* rahoittaman selvityksen painopistealueet olivat palkitsemisen yhteensopivuus, yhteistoiminnallinen kehittäminen ja palkitsemisen toimivuuden osa-alueet. Vuoden 2004 tutkimus toi runsaasti lisätietoa muun muassa siitä, miksi palkitsemista halutaan kehittää, mitkä asiat edistävät vastaajien mielestä palkitsemistapojen yhteensopivuutta ja mihin palkitsemisellä koetaan olevan vaikutuksia. Selvittämättä on jäänyt kuitenkin se, mitkä on palkitsemisperusteiden yhteyksien organisaation performanssiin, maineeseen, strategiaan ja ympäristön muutokseen.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, mikä palkitsemisen tila on tällä hetkellä ja miten se on muuttunut vuodesta 2004. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat erilaisien järjestelmien keskeiset palkitsemisperusteet, onko palkitsemisperusteiden käyttö yhteydessä organisaation taloudelliseen tulokseen ja maineeseen, sekä mikä on strategian ja toisaalta organisaation ympäristön muutoksen vaikutus palkitsemistapojen valintaan ja näiden vaikuttavuuteen. Kyselyn kohdejoukko on palkitsemisasiosta vastaavat henkilöt sekä yrityksistä että julkisen sektorin organisaatioista (n=368). Tutkimuksessa hyödynnetään myös olemassa olevaan aineistoa yritysten taloudellisesta tuloksesta, yritysjohdon palkkauksesta ja maineesta.

## 1.2. Tutkimuksen viitekehys

Palkitseminen on yläkäsite, jolla tarkoitetaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja ja niiden ylläpitomekanismeja. Tässä tutkimuksessa keskitytään rahalla palkitsemiseen. Yhdessä organisaatiossa voi olla käytössä useita palkkaus- ja palkitsemistapoja. Suomessa on ollut käytössä suoriutumisen arviointiin ja yrityksen tulokseen perustuvia peruspalkkaus- ja sitä täydentäviä palkitsemisjärjestelmiä hyvinkin pitkään. Viimeisen kymmenen vuoden aikana näiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti. Selvittämättä on jäänyt muun muassa se, että jos suorituksen arviointiin perustuva palkkaus on otettu käyttöön, mistä käytännössä palkitaan? Mitkä palkitsemispe-

---

<sup>1</sup> Hakonen, A., Salimäki A. & Hulkko, K. (2005) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004: Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*, Työpoliittinen tutkimus 280.

Hakonen, N., Hakonen, A., Kuronen, T. Hulkko, K. & Palva, A. (2001) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001: Raportti tuloksista*: ks. [www.palkitseminen.tkk.fi](http://www.palkitseminen.tkk.fi).

rusteet ja rakenteelliset ratkaisut ovat vaikuttavimpia? Nämä kysymykset, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen piirissä käydyin tieteelliseen keskusteluun eroista ”järjestelmän” (policy) ja ”käytäntöjen” (practice) välillä<sup>2</sup>, emme pysty vuosien 2001 ja 2004 selvitysten perusteella vastaamaan.

Vuonna 2004 toteutetun tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla työ- ja virkaehtosopimukset olivat keskeisiä palkitsemisen kehittämistä ohjaavia tekijöitä. Yrityksissä puolestaan kehittämiseen koettiin vaikuttavan liiketoimintastrategia ja ylimmän johdon näkemys. Sitä, mikä ohjaa yrityksen toimintaa selittää muun muassa instituutioteoria<sup>3</sup>. Kokonaan toinen kysymys on se, miten tämä vaikuttaa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuuteen, eli onko joitakin järjestelmiä, jotka yleisesti ottaen parantavat yrityksen tuloksellisuutta (riippumatta siitä mistä syystä ja miten ne on otettu käyttöön), vai riippuuko tämä ainoastaan yhteensopivuudesta muun muassa yritysstrategian kanssa<sup>4</sup>.

Palkitsemisen toimivuuden arviot ovat yleisesti ottaen kehittyneet myönteiseen suuntaan 2000-luvulla etenkin julkisella sektorilla. Hyvät toimivuusarviot olivat aiemmissa tutkimuksissa yhteydessä huolellisesti mietittyyn palkitsemisen tarkoitukseen ja siihen, että strategia ohjaa palkitsemista. Lisäksi toimivuus arvioitiin hyväksi organisaatioissa, joissa oli käytössä tulos- ja suoriutumisperusteista palkitsemista. Toimivuus- ja vaikuttavuusarvioiden ongelmana on kuitenkin se, että ne ovat vain yhden ihmisen arvioita järjestelmän vaikuttavuudesta esimerkiksi taloudelliseen tulokseen. Vuoden 2004 selvityksen mukaan henkilöstön edustajat olivat kauttaaltaan kriittisempiä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuudesta ja vaikuttavuudesta. Vaikuttavuutta voidaan selvittää luotettavammin pitkittäistutkimuksen avulla, jossa on mukana sekä arvionvaraista että objektiivista dataa taloudellisesta tuloksesta ja sen kehityksestä<sup>5</sup>. Järjestelmien vaikuttavuutta selvitettäessä tulisi selvittää myös niiden käyttöikä<sup>6</sup>.

Tässä tutkimuksessa selvitämme ympäristön muutospainoiden vaikutuksia palkkausjärjestelmiin, sekä strategian ja palkitsemisratkaisujen vaikutusta taloudelliseen tulokseen. Kuten sanottu, nämä ovat kaksi eri kysymystä, mutta ehkä osaltaan liittyvät toisiinsa<sup>7</sup>. Lisäksi selvitämme, miten organisaation maine vaikuttaa tähän yhtälöön.

---

<sup>2</sup> Tämän keskustelun keskeinen sisältö on se, että järjestelmien vaikuttavuutta on vaikea selvittää katsoamalla vain sitä, mitä järjestelmiä on käytössä. Jos verrataan esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmää mittarien sisältöön, mittaustasoon, vaihteluväliin, maksutiheyteen jne, vasta jälkimmäiseksi mainitut vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin. Ks. lisää mm. Wright & Boswell (2002) Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research, *Journal of Management*, 28, 3, 247-276.

<sup>3</sup> Instituutioteoria selittää, että yritykset ottavat käyttöön erilaisia toimintatapoja, jotta se voittaakseen ulkopuolisten hyväksyntää. Tämä puolestaan lisää yrityksen mahdollisuuksia saada resursseja käyttöönsä ja näin ollen selviytyä. Ks. mm. klassikkoartikkeli Meyer & Rowan. (1977) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.

<sup>4</sup> Teoreettisia perinteitä voidaan nimetä eri tavoin riippuen kirjoittajan näkökulmasta, ks. muun muassa Wright & McMahan (1992) Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management*, 18, 2, 295-320. Delery & Doty (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configural performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39, 4, 802-835.

<sup>5</sup> Henkilöstöjohtamisen (human resource management) piirissä tutkimusta on kritisoitu paljon siitä, että hyvin harvoin se perustuu järjestelmien käytön seurantaan.

<sup>6</sup> Shaw, Gupta, Mitra & Ledford (2005) Success and survival of skill-based pay plans, *Journal of Management*, 13, 1, 28-49.

<sup>7</sup> Tulokset joistakin tutkimuksista antavat viitteitä siitä, että henkilöjohtamisen käytännöt ovat vähemmän tehokkaita, jos ne otetaan käyttöön vahvasti poliittisesti ohjatuissa (highly institutionalized) kon-

### 1.3. Tutkimuskysymykset

Tarkemmin ottaen tutkimuksen tarkoituksena on:

1. Selvittää, mitä palkitsemistapoja eri sektoreilla käytetään, mitä muutoksia viime aikoina on tehty ja mitä aiotaan kehittää lähiaikoina.
2. Tutkia, pidetäänkö käytössä olevia palkitsemistapoja toimivina ja onko tapahtunut muutoksia vuosiin 2001 ja 2004 verrattuna.
3. Selvittää, mitkä ovat järjestelmien koetut vaikutukset.
4. Selvittää, missä määrin palkitsemisperusteet ja rakenteelliset ratkaisut vaihtelevat organisaation strategian ja ympäristön muutoksen mukaan.
5. Selvittää, mikä on palkitsemisperusteiden ja rakenteellisten ratkaisujen yhteys organisaation taloudelliseen tulokseen ja maineeseen.

Tutkimuksessa haluamme siis erityisesti vastata seuraaviin kysymyksiin:

- *Miten palkitsemisperusteet ja palkitsemisjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut ovat muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana?*
- *Missä määrin palkitsemisperusteet ja palkitsemisjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut vaihtelevat organisaation strategian ja ympäristön muutoksen mukaan?*
- *Mikä on palkitsemisperusteiden ja rakenteellisten ratkaisujen yhteys organisaation taloudelliseen tulokseen ja maineeseen?*

## 2. MENETELMÄT

Tutkimus toteutettiin lähettämällä organisaatioiden palkitsemisasiosta vastaavalle henkilölle sähköinen **kysely**. Sähköinen kysely mahdollistaa useampien ja kohdennettujen muistutuskirjeiden lähettämisen, jos vastausten määrä muuten jäisi liian vähäiseksi. Lisäksi etuna oli se, ettei aineistoa tarvitse erikseen tallentaa vaan se on valmiiksi sähköisessä muodossa.

---

teksteissa. Ks. lisää mm. Boselie, Paauwe & Richardson (2003) Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government, *International journal of human resource management*, 14, 8, 1407-1429.

## 2.1. Otos

Otos on pääpiirteittäin sama kuin vuonna 2004. Näin ollen saamme jatkuvuutta tutkimukselle. Vuonna 2004 organisaatiot valittiin siten, että pyrittiin saamaan sekä yleiskuva suomalaisista työpaikoista että lisäksi tarkemmin tietoa muutamista kohdejoukoista. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Suomessa toimivat yritykset, kunnat ja kuntayhtymät sekä valtion organisaatiot. Tutkimuksen otos muodostettiin erikseen yritys-, kunta- ja valtio-organisaatioille. Kullekin sektorille lähetettyjen kyselyjen osuus määräytyi sillä perusteella, kuinka suuren osan työvoimasta ne työllistävät. Pienimmät organisaatiot (alle 50 henkilöä, viimeksi alle 20 henkilöä) rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Kussakin organisaatiossa kysely lähetettiin palkitsemisasiosta vastaavalle henkilölle. Tutkimusaineisto kerättiin tammi-maaliskuussa 2009.

Yritysotos tehtiin vuonna 2004 *Tilastokeskuksen rekisteristä* siten, että henkilöstömäärän mukaan suurista yrityksistä (yli 250 henkeä) otettiin tutkimukseen mukaan kaikki 598. Suurimmista, yli 1000 henkilön yrityksistä, otettiin mukaan lisäksi kolme toimipaikkaa kustakin (yhteensä 293). Pk-sektorin (alle 250, kuitenkin yli 20 henkeä) yrityksistä otettiin joka kuudes (yhteensä 1515). Alkuperäisestä kyselyotoksesta jätettiin pois pienimmät yritykset (alle 50 henkeä työllistävät), koska totesimme vuoden 2004-5 taitteessa, että niille kysely sopi huonosti. Yrityssektorilla on lisäksi ollut jonkin verran muutoksia (konkurssit, fuusiot, yritysostot). Näistä syistä johtuen lopulta otos oli noin 900 yritystä pienempi kuin vuoden 2004-5 taitteessa. Näihin kaikkiin soitettiin yhteystietojen (sähköpostiosoitteiden) päivittämiseksi.

Kuntaotos tehtiin vuonna 2004 yhteistyössä *Kunnallisen työmarkkinalaitoksen kanssa*. Kunnista otettiin mukaan 100 suurinta kuntaa, joista kustakin lisäksi kolme suurinta virastoa. Näihin kuntiin lähetettiin tiedustelu kolmesta suurimman viraston palkitsemisasiosta vastaavien sähköpostiosoitteista. Näitä osoitteita saatiin yhteensä 91. Muista kunnista otettiin mukaan joka kolmas (yhteensä 115). Kuntayhtymistä otettiin 60 suurinta ja muista joka kolmas (yhteensä 46). Kuntaotoksen suuruus oli 412. Sittemmin kuntasektorilla on ollut paljon yhdistymisiä. Tästä syystä otos lopulta n. 200 kunnan organisaatiota pienempi kuin vuoden 2004-5 taitteessa. Kuntasektorin vastaajien yhteystiedot saatiin Kunnallisesta työmarkkinalaitoksesta.

Valtio-otos tehtiin yhteistyössä *Valtion työmarkkinalaitoksen kanssa*. Valtion virastoista valittiin mukaan 50 suurinta. 30 suurimmasta valittiin kustakin lisäksi kolme alue- tai piirihallinnon organisaatiota (yhteensä 90). Lopuista yli 20 hengen virastoista otettiin mukaan 67. Tutkimukseen ei otettu mukaan alle 20 hengen virastoja. Valtiootoksen suuruus oli yhteensä 207. Otos oli hyvin samankaltainen nyt toteutetussa tutkimuksessa kuin vuoden 2004-5 taitteessa. Osa yhteystiedoista saatiin Valtion työmarkkinalaitoksesta, osa selvitettiin soittamalla.

Kysely lähetettiin kaikkiaan noin 2000 organisaation palkitsemisasiosta vastaavalle: 1248 yritykselle, 232 valtion vastaajalle ja 465 kunnan vastaajalle. Kysely jäi saavuttamatta noin 200 vastaanottajaa (sähköposti ei toiminut tai vastaanottaja ei ottanut vastaan sähköpostia tuntemattomista osoitteista): 183 yrityksen edustajaa, 3 valtion vastaajaa ja 5 kunnan vastaajaa. Saimme yhteensä **368** vastausta (vastausprosentti 20%), joista yrityksistä n=137 (vastausprosentti 13%), valtiolta n=94 (vastausprosentti 41%) ja kunnista n=137 (vastausprosentti 30%). Liitteessä 1 kuvataan vastanneiden taustatiedot.

## 2.2. Kyselylomake

Kyselylomake sisälsi sekä vuonna 2004 tehdyn Palkitsemisen tila ja muutos - tutkimuksen osia sekä tätä tutkimusta varten käännettyjä ja kehitettyjä osioita. Vuosien 2001 ja 2004 tutkimuksissa keskityttiin enimmäkseen palkitsemistapoihin, niiden yleisyyteen, muutokseen ja palkitsemisen toimivuuteen. Halusimme joiltain osin säilyttää kysymykset esimerkiksi toimivuudesta, mutta lisäksi mukaan tuli tutkimuskysymyksiin liittyviä uusia osioita.

Kyselylomake sisälsi:

- kysymyksiä *palkitsemisperusteista* (mm. miltä osin peruspalkka määräytyy paikallisen palkkatason, elinkustannusten, toimialan palkkatason, työolosuhteiden, työssä vaaditun vastuun ja osaamistason perusteella)
- kysymyksiä palkitsemisjärjestelmien *rakenteellisista ratkaisuista* (perustuuko palkkaus suorituksen arviointiin, kuinka paljon vaihtelua parhaimmin palkatun ja heikoimmin palkatun välillä, sekä miltä osin palkkaus on mm. kiinteää vs. vaihtelevaa ja järjestelmä on hallinnollisesti raskas vs. joustava)
- arvio palkitsemisen *toimivuudesta ja vaikuttavuudesta* (sama kuin vuosina 2001 ja 2004)
- kysymyksiä *strategiasta* (kuten kasvu vs. kannattavuus) ja *organisaation muutospaineista*
- arvio *organisaation maineesta ja taloudellisesta tuloksesta* (jatkossa verrataan objektiiviseen dataan)

Analyysit tehdään pääosin vertailemalla yritys-, kunta- ja valtiosektoreita keskenään, sekä selvittämällä miten aihealueet liittyvät toisiinsa.

## 2.3. Muu aineisto

Kyselyaineiston lisäksi olemme keränneet *Suomen Asiakastieto Oy*:stä aineistoa taloudellisesta tuloksen kehityksestä viime vuosina koskien listautuneita yrityksiä. Näin ollen tulemme saamaan objektiivista dataa taloudellisen tuloksen kehityksestä vain suurista yrityksistä. Analysoimme myös yritysten vuosikertomuksia riittävän tiedon saamiseksi yrityksen strategiasta, taloudellisen tuloksen kehityksestä ja yrityksen johdon palkkauksesta.

Olemme myös saaneet käyttöömmä *Viestintätoimisto Pohjoisranta Oy*:ltä (mm. Arvopaperilehdessä esitellyn) aineiston listautuneiden yritysten maineesta. Tätä aineistoa voitiin hyödyntää vain 30 yrityksen kohdalla. *Tätä aineistoa on tarkoitus täydentää ajan funktiona sitä mukaa kun sitä on saatavilla ja seurata kuinka palkitseminen ja yritysstrategia ovat yhteydessä taloudellisen tuloksen ja maineen kehitykseen.*

### 3. TULOKSET

#### 3.1. Palkitsemisen viimeaikaiset muutokset ja tulevaisuuden kehitys eri sektoreilla

Ensimmäisenä kuvaamme mitä muutoksia palkitsemiseen on viime aikoina tehty ja mitä aiotaan kehittää lähiaikoina eri sektoreilla: yrityksissä, valtiolla ja kunnissa.

Kysyimme vastaajilta:

- (a) Oletteko ottaneet käyttöön uusia palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmiä viimeisen kolmen vuoden aikana?
- (b) Aiotteko ottaa käyttöön uusia palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmiä seuraavan kolmen vuoden aikana?

Yli puolessa vastanneista yrityksistä oli vuosina 2006-2008 kehitetty aktiivisesti palkitsemista, mikä on enemmän kuin mitä vuonna 2004 vastaajat arvioivat vuosina 2005-2007 tapahtuvan (taulukko 1). Vielä jatkossakin puolessa yrityksistä panostetaan kehittämiseen. Valtiolla hieman alle puolessa organisaatioista on kehitetty palkitsemista, mikä vastaa vuoden 2004 vastaajien arviota. Valtiosektorilla panostetaan jatkossa palkitsemiseen vähiten suhteessa yritys- ja kuntasektoriin. Vain vähän yli kolmanneksessa panostetaan seuraavan kolmen vuoden aikana palkitsemisen kehittämiseen. Kunnissa vain kolmanneksessa oli vuosina 2006-2008 kehitetty palkitsemista, mikä on vähemmän kuin mitä vastaajat arvioivat vuonna 2004 tapahtuvan. Kunnissa näyttääkin olevan siirtymä kehittämisen suhteen, sillä jatkossa palkitsemiseen panostetaan yli puolessa kunnan vastaajaorganisaatioista.

**Taulukko 1.** Palkitsemisen muutos vuosina 2004 ja 2008 (kyllä-vastaukset, prosenttia)

	2004	2004	2008	2008
	Viimeisen kolmen vuoden aikana	Seuraavan kolmen vuoden aikana	Viimeisen kolmen vuoden aikana	Seuraavan kolmen vuoden aikana
Yritykset	43 %	46 %	<b>64 %</b>	<b>50 %</b>
Valtio	28 %	49 %	<b>45 %</b>	<b>39 %</b>
Kunnat	77 %	41 %	<b>31 %</b>	<b>52 %</b>

Kysyimme myös mitkä ovat keskeisimmät motiivit palkitsemisen kehittämiseksi. Yrityksissä tärkeimmät motiivit (top 3) olivat:

1. Hyvien työntekijöiden sitouttaminen
2. Työn tuottavuuden parantaminen
3. Työehtosopimukset

Valtio- ja kuntasektoreilla tärkeimmät motiivit (top 3) olivat:

1. Työehtosopimukset
2. Hyvien työntekijöiden sitouttaminen
3. Työn tuottavuuden parantaminen

Yrityksissä korostui tilastollisesti merkitsevästi julkista sektoria enemmän työn tuottavuuden parantaminen ja säästöjen aikaansaaminen palkitsemisen kehittämisen motiiveina (taulukko 2). Kunnissa ja valtiolla korostuivat yrityksiä enemmän työehtosopimukset, tarve tukea organisaatiomuutosta, rekrytoinnin parantaminen ja kehittämisen muiden organisaatioiden mukaisesti.

**Taulukko 2.** Missä määrin seuraavat asiat vaikuttavat palkitsemisen kehittämiseen organisaatiossanne? (vastausasteikko 1-5, jossa 1=ei lainkaan ja 5=lähes täysin)

	Yritykset	Valtio	Kunnat	Tilastollisesti merkitsevä ero
1. Työehtosopimukset	3,94	4,30	4,54	*
2. Säästöjen aikaansaaminen	3,26	2,89	3,20	*
3. Henkilöstömäärän supistaminen	2,44	2,75	2,56	
4. Henkilöstön käytettävyys useissa työtehtävissä	3,60	3,43	3,53	
5. Työtyytyväisyyden lisääminen	3,67	3,65	3,59	
6. Hyvien työntekijöiden sitouttaminen	4,02	3,81	3,79	
7. Työn tuottavuuden parantaminen	3,94	3,73	3,66	*
8. Yritysjohdon määräämä palkitsemispolitiikka	3,40	3,20	3,19	
9. Tarve tukea organisaatiomuutosta	2,96	3,15	3,30	*
10. Yhdenmukaisuus muiden HR järjestelmien kanssa	2,94	2,99	3,10	
11. Rekrytoinnin parantaminen	2,99	3,47	3,58	*
12. Kehittäminen muiden toimialan yritysten mukaisesti	2,90	3,49	3,37	*

Seuraavaksi raportoimme erikseen eri sektorien osalta mitä palkkaus- ja palkitsemistapoja organisaatioissa oli otettu käyttöön tai lakkautettu viimeiseksi kuluneiden kolmen vuoden aikana.

### 3.1.1. Palkitsemisen viimeaikaiset muutokset ja tulevaisuuden kehitys yrityksissä

Monessa yrityksessä 38 % (28 mainintaa) on vastaajien mukaan kolmen viimeisen vuoden aikana otettu käyttöön, muutettu tai kehitetty *tulospalkkiojärjestelmiä* sekä otettu käyttöön *henkilökohtaisen pätevyyden arvioimiseen perustuva palkanosa* noin 24 % (18 mainintaa). Myös erilaisia työn vaativuuden arviointijärjestelmiä on otettu käyttöön, sanoo noin 23 % vastaajista (17 mainintaa). Vastaajista viisi vastasi, ettei ole tehnyt mitään muutoksia ja kolme vastasi muuttaneensa tai lakkauttaneensa provisosijärjestelmän (taulukko 3).

**Taulukko 3.** Mitä palkkaus- ja palkitsemistapoja otitte käyttöön tai lakkautitte viimeiseksi kuluneiden kolmen vuoden aikana? (yhteensä 74 vastausta)

Teema N=74	Mainintoja	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Tulospalkkio, bonus & tuotantopalkkio	28	"Otimme käyttöön tulok-sellisuuteen perustuvan ryhmäkohtaisen tulospalkkiojärjestelmän"	"Kehitimme tuotantopalkkiojärjestelmää ja ylempien toimihenkilöiden bonus järjestelmää"	"Muutimme tulospalkkauksen painoarvoja ja tarkensimme kriteereitä"

Suorituksen arviointi	18	"Lisäsimme henkilökohtaisen pätevyyden osaksi palkan määräytymistä"	"Suorutumisen arviointi ja siihen liittyvä palkkakeskustelu"	"Suoritusperusteinen palkitseminen ja sitä tukeva arviointi on otettu käyttöön viimeisen vuoden aikana globaalisti"
Työn vaativuuden arviointi	17	"Otimme käyttöön työn vaativuuteen liittyvän palkkausjärjestelmän"	"Otimme käyttöön IPE-järjestelmän ylempien toimihenkilöiden toimen vaativuuden arviointiin ja kytkimme palkkauksen siihen"	"Palkkataulukoihin perustuva palkkausjärjestelmä poistui valtakunnallisesti ja tehtävän vaativuuteen perustuva palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön"
Ei muutoksia	5	"Emme ole muuttaneet palkkausjärjestelmää"	"Ei mitään"	"Ei"
Provisio	3	"Muutokset provision muodostumisessa"	"Ryhmäprovisio automyynnissä lakkautettiin"	"Yhtenäinen provisiojärjestelmä toimihenkilöille"

Yksittäisiä muutoksia yrityksissä viimeisten kolmen vuoden aikana on ollut mm.: "Lopetimme entisen emoyhtiön koko henkilöstön osakeohjelman ja otimme käyttöön käteispalkkion". "Työntekijöiden tuntipalkkauksesta luovuttiin ja tilalle kuukausipalkkaus, Lakkautimme johdon optiojärjestelmän, Lisäksi henkilöstörahasto käyttöön 2007, kehitimme urapolut tehtäville, IPE:n implementointi alkanut, ylimmän johdon osakepalkkiojärjestelmä alkanut, aloitepalkkiojärjestelmää parannettiin, Lakkautimme vanhat toimimattomat järjestelmät, kokonaisjärjestelmän muutos, kokemuslisien vaikutus pieneni".

Tulevaisuudessa ollaan noin 38 %:ssa (24 mainintaa) vastaajayrityksessä kehittämässä, muokkaamassa ja tarkentamassa erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä. Yritykset ovat myös ottamassa käyttöön ja parantamassa suorituksen arviointia (noin 20 %/ 13 mainintaa) sekä nykyistä palkkausjärjestelmää (noin 11 %/ 7 mainintaa). Osa (11 %/ 7 mainintaa) ei ole ottamassa mitään uutta järjestelmää käyttöön lähiaikoina. Muutamassa yrityksessä mietitään työn arvioinnin/provisioiden ottamista käyttöön (taulukko 4).

**Taulukko 4.** Mitä palkkaus- tai palkitsemistavoista suunnittelette ottavanne käyttöön tai lakkauttavanne seuraavan kolmen vuoden aikana? (yhteensä 64 vastausta)

Teema N=64	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Tulospalkkio, bonus & tuotantopalkkio	24	"Muokkaamme tulospalkkiojärjestelmäämme"	"Tarkennamme kokonaispalkkiojärjestelmää sis. mm. tavoitebonusjärjestelmän uudistamisen eri tehtävätasojen mukaisesti"	"Aioimme kehittää tuotannossa olevien tuotantopalkkiojärjestelmää"
Suorituksen arviointi	13	"Parannamme suoritusarviointia ja siihen liittyviä palkankorotustoimintatapoja yhä helpommin ymmärrettäväksi"	"Otamme käyttöön 1.9. alkaen henkilökohtaiseen työstä suoriutumiseen perustuvan "hyvän miehen lisän", joka on maksimissaan 10 % peruspalkasta"	"Käyttöön tulee harkinnanvarainen palkanosa, jonka perusteista ei vielä tarkempaa päätöstä"

Nykyisen palkkausjärjestelmän kehittäminen	7	"Kehitämme edelleen nykyisiä järjestelmiämme"	"Parhaillaan mietimme pitkään käytössä olleen ja vuosittain vähäiseltä osin muutetun järjestelmän kehittämistä. Ratkaisut ovat vielä avoimia"	"Tarkistamme uuden järjestelmän mittareita ja tavoitetasoja"
Ei muutoksia	7	"Ei mitään"	"Ei päätetty muutoksista"	"Ei oteta käyttöön uusia palkitsemistapoja"
Työn vaativuuden arviointi	5	"Tuotannon rakentamiseen paremmin sopivan työn arviointijärjestelmä. Vanha arviointi järjestelmä lakkautetaan"	"Tarkoituksena on lähinnä parantaa työn vaativuusarviointia yhä läpinäkyvämmäksi"	"Käymme läpi ylempien toimihenkilöiden luokitukset ja palkkausjärjestelmän"
Provisio	2	"Osalle porukasta provisiopalkkaus"	"Myyntiin erilaisiin mittareihin perustuvia palkitsemisjärjestelmiä"	

Tässä vielä muutama yksittäinen asia, joita yritykset miettivät tekevänsä: "mietitään esimiehen mahdollisuuksia nopeisiin pieniin palkitsemisiin tilannekohtaisesti", "mietitään myös ryhmän itsensä päätettävissä olevaa "määrärahaa", jonka käytöstä voisivat yhdessä sopia", "perustetaan sairauskassa", "heikennetään syntymäpäivä palkkioita ja pienennetään kilometrikorvauksia", "eläkepalkkion", "henkilökohtaiseen työn tuloksen ja vaativuuteen perustuva järjestelmä lakkautettaneen", "kaikki työntekijät kuukausipalkkaan", "optiot työsuhteen aikana", "aiomme ottaa käyttöön uuden henkilöstöetuusjärjestelmän", "vanhoja paikallisia sopimuksia lakkautetaan, uusi EMEA-alueen laajuinen palkitsemisjärjestelmä otetaan käyttöön".

### 3.1.2. Palkitsemisen viimeaikaiset muutokset ja tulevaisuuden kehitys valtiolla

Valtionsektorilla on kolmen edellisen vuoden aikana otettu käyttöön lähinnä työn vaativuuden arviointijärjestelmä (29 mainintaa, 48 % maininnoista) ja henkilökohtaisen suorituksen arviointijärjestelmä (20 mainintaa, 33 % maininnoista). Valtion organisaatioista 16 vastasi, ettei ole tehnyt mitään. Syy siihen oli lähinnä se, että valtion palkkausjärjestelmä oli jo aiemmin otettu käyttöön (katso taulukko 5). Neljässä valtion organisaatiossa lakkautettiin tulospalkkio ja lisäksi yksittäisissä organisaatioissa mainittiin että on lakkautettu "olosuhdelisä/ikälisä/kokemuslisä" sekä "kehitetty vanhaa palkkausjärjestelmää". Yhdessä organisaatiossa "lakkautettiin ryhmäpalkkio ja otettiin käyttöön tulospalkkio" ja yksi mainitsi tehneensä "palkkausjärjestelmän kokonaisuudistuksen eli siirtynyt A-palkkataulukosta tulospalkkaukseen".

**Taulukko 5.** Mitä palkkaus- ja palkitsemistapoja otitte käyttöön tai lakkautitte viimeiseksi kuukauden kolmen vuoden aikana? (yhteensä 61 vastausta)

Teema N=61	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Työn vaativuuden arviointi	29	"Lakkautimme vanhat palkkausjärjestelmät ja otimme uuden vaativuuteen perustavan palkkausjärjestelmän käyttöön"	"Valtion UPJ otettiin, vanhat taulukkopalkat ikälisineen lakkautettiin"	"UPJ käyttöön opettajien palkkauksessa ja C-palkkajärjestelmän lakkautus"
Suorituksen	20	"Lakkautimme ikälisät"	"Suorutumisen arvi-	"Otimme käyttöön hen-

arviointi		<i>ja otimme käyttöön suoriutumisen arviointiin perustuvan palkanosan</i>	<i>oinnin arviointitapaa muutettiin</i>	<i>kilökohtaisen suoriutuvuuden arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän</i>
Ei mitään	16	<i>"Ei mitään, koska muutokset tehtiin paljon aiemmin"</i>	<i>"Uusi palkkausjärjestelmä otettiin käyttöön 1.12.2005, joten on kolmen vuoden ulkopuolella"</i>	<i>"Ei muutosta"</i>
Lakkautettiin tulospalkkio	4	<i>"Tulospalkkiojärjestelmästä luovuttiin säästötoimena"</i>	<i>"Keskeytimme tulospalkkauksen"</i>	<i>"Tulospalkkiojärjestelmä poistettiin käytöstä 2v sitten"</i>

Valtionsektorilla suunnitellaan erityisesti tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa tai muuttamista (41 %/24 mainintaa). Ollaan myös suunnittelemassa VPJ:n uusimista ja käyttöönottoa mm. virastouudistusten ja muiden muutosten takia (19%/11 mainintaa). Peräti 21 vastaajaa ilmoitti, että heidän edustamassaan organisaatiossa ei oltu tekemässä mitään. Lähinnä ei tiedetä, tai ei osata sanoa, onko tulossa muutoksia (taulukko 6). Muutama yksittäinen vastaus valtion organisaatiossa oli, että haluttaisiin *"saada arvoa palkitsemisessa myös jatko- ja täydennyskoulutukselle"* sekä yhdessä organisaatiossa *"ollaan ottamassa käyttöön työryhmien palkitsemisen kulttuuriseteleillä"* ja yksi on *"nostamassa henkilökohtaisen suorituksen osuutta 35 %:sta 45 %:iin"*. Yksi aikoo *"ottaa käyttöön ylimmän johdon kokonaispalkkaukseen perustuvan järjestelmän, yksi "haluaa palkita innovaatiotoiminnasta (aloitteista)"* sekä yhdessä mainittiin että *"halutaan kehittää nykyistä palkkausjärjestelmää"*.

**Taulukko 6.** Mitä palkkaus- tai palkitsemistavoista suunnittelette ottavanne käyttöön tai lakkauttavanne seuraavan kolmen vuoden aikana? (yhteensä 59 vastausta)

Teema N=59	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Tulospalkkio	24	<i>"Aiomme ottaa käyttöön tulospalkkausjärjestelmän"</i>	<i>"Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton suunnittelu; mahdollisesti käyttöönotto"</i>	<i>"Ehkä tulospalkkiojärjestelmän 'stailaamista'"</i>
Ei mitään/ ei tietoa, en osaa sanoa	21	<i>"Ei ole tiedossa uusien palkkaustapojen käyttöönottoa"</i>	<i>"Tässä minulla ei ole päätösvaltaa, vaan joudun noudattamaan valtakunnallisia linjauksia, VES:iä ym."</i>	<i>"Ei tietoa, mutta tarvitsee muuttaa nykyistä järjestelmää enemmän suoriutumista arvioivan järjestelmän suuntaan."</i>
Valtion palkkausjärjestelmä	11	<i>"Uusi VPJ suunnitteilla entisen pohjalta"</i>	<i>"Olemme mukana virastouudistuksessa, joka aloittaa 2010. Sitä varten valmistellaan uutta tehtävien vaativuuteen perustuvaa palkkausjärjestelmää + tulospalkkausjärjestelmää"</i>	<i>"Aiomme ottaa käyttöön valtioneuvoston yhteisen uuden palkkausjärjestelmän, mikäli meidän hyväksytään sen piiriin"</i>

### 3.1.3. Palkitsemisen viimeaikaiset muutokset ja tulevaisuuden kehitys kunnissa

Kuntasektorilla työehtosopimusten perusteella tehty muutoksia lähinnä *työn vaativuuden arviointiin* (40%/24 mainintaa) ja *henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin* (28%/17 mainintaa). Sen lisäksi on otettu käyttöön, muutettu tai lakkautettu tulospalkkiojärjestelmä (7 mainintaa). Peräti 20 kuntapuolen organisaatiota vastasi, ettei ole tehnyt mitään muutoksia viimeisten kolmen vuoden aikana (taulukko 7).

**Taulukko 7.** Mitä palkkaus- ja palkitsemistapoja otitte käyttöön tai lakkautitte viimeiseksi kuukauden kolmen vuoden aikana? (yhteensä 61 vastausta)

Teema N=61	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Työn vaativuuden arviointi	24	<i>"Tehtävien vaativuuden arviointi palkkauksen perustana toimistoalalla ja opetusalalla"</i>	<i>"Tehtäväkohtaisen vaativuuden arvioinnin"</i>	<i>"Uuden, viiden eri organisaation fuusiona syntyneen työyhteisön palkkauksen harmonisointiohjelmalla yhtenäistetään tehtäväkohtaiset palkat"</i>
Suorituksen arviointi	17	<i>"Henkilökohtaisen harkinnanvaraisen lisän osittainen käyttöönotto"</i>	<i>"Otimme käyttöön henkilökohtaisen lisän, joka perustuu henkilön omiin ominaisuuksiin työn teossa"</i>	<i>"Henkilökohtaisen palkanosan käyttöön ottoa opeteltu henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin kautta"</i>
Ei muutoksia	20	<i>"Ei ole tehty mitään"</i>	<i>"Ei muutoksia"</i>	<i>"Ei ole otettu käyttöön uusia tapoja"</i>
Tulospalkkio	7	<i>"Koko henkilöstöä koskeva tulospalkkiojärjestelmä"</i>	<i>"Koko kuntayhtymän tuloksesta tietynsuuruinen koko henkilöstön tulospalkkio, jos asetetut tavoitteet saavutetaan"</i>	<i>"Tulospalkkion lakkautus"</i>

Monessa kuntasektorin organisaatioissa ollaan joko ottamassa käyttöön tai miettimässä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa (34%/25 mainintaa) ja henkilökohtaisen suorituksen arviointijärjestelmiä ollaan ottamassa käyttöön noin 34% organisaatioissa (25 mainintaa) (taulukko 8). Myös työn vaativuuden arviointia ollaan joko ottamassa käyttöön, uudistamassa tai yhtenäistämässä (18%/13 mainintaa).

**Taulukko 8.** Mitä palkkaus- tai palkitsemistavoista suunnittelette ottavanne käyttöön tai lakkauttavanne seuraavan kolmen vuoden aikana? (yhteensä 74 vastausta)

Teema N=74	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Tulospalkkio	25	<i>"Tulospalkkausjärjestelmä aiotaan ottaa käyttöön"</i>	<i>"Tulospalkkauksen osittaista jatkamista"</i>	<i>"Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä on olemassa periaatepäätös"</i>

Suorituksen arviointi	25	"Työn suorituksen arviointia otetaan käyttöön"	"Henkilökohtainen työsuorituksen arviointi ja mahdollinen palkanlisästä"	"Työsuorituksen arvioinnin ja henkilökohtaisen lisän käyttöönotto opeustoinnissa ja lääkärisopimuksen sopimusosalalla."
Työn vaativuuden arviointi	13	"Uudistamme edelleen vaativuuden arviointia kunnallisen palkkausjärjestelmän puitteissa"	"Yhtenäistämämme TVA järjestelmän myös TS- alueelle"	"Aiomme ottaa käyttöön työn vaativuuden"

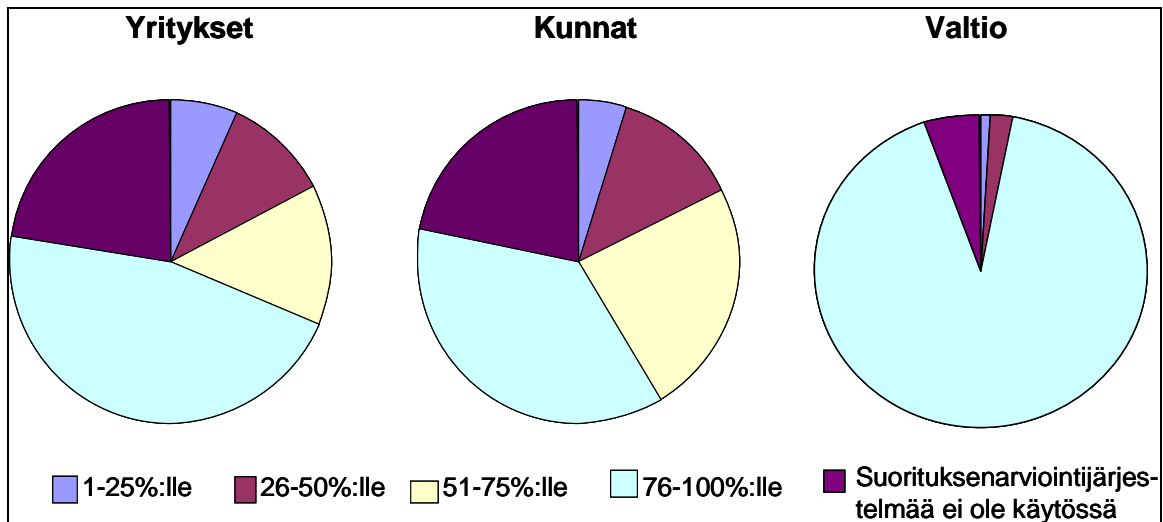
Yksittäisiä vastauksia kuntapuolella palkitsemisen kehittämisestä seuraavan kolmen vuoden aikana oli useampi: *"Pitkän aikavälin palkitseminen, edellisen parantamista", "Selkeämmän ja paremmin hallittavat palkkausjärjestelmän kuukausipalkkaisten osalta - koskee sekä peruspalkkoja että myös henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvia lisiä", "Kehitämme henkilöstöetuja, johtamista, uramalleja ym.", "Nopean palkitsemisen toimintatapa", "Työyhteisöpalkinnot, suorite- ja laatumittaukseen perustuva otetaan käyttöön mikäli mahdollista", "Uutena tänä vuonna on uudenlainen kannustuslisä. Aikaisempi maksettiin kerran vuodessa (viimeisen kerran 2008) uusi järjestelmä on sellainen, että maksetaan joustavasti tilanteen mukaan", "Aloitepalkkiojärjestelmää pohditaan", "Kannustuslisää harkitaan", "Itsensä kehittämisestä (työkyvyn ylläpitäminen jne) palkitseminen", "Aloitteellisuudesta ja tuloksellisuudesta palkitseminen".*

## 3.2. Palkitsemisperusteet ja rakenteelliset ratkaisut

Vastaajilta tiedusteltiin, kuinka suurelle osalle tehtiin säännöllisesti suorituksen arviointi, käytetäänkö suorituksen arviointeja palkan määrittämiseen ja kuinka suuri osa henkilöstöstä on tulospalkkiojärjestelmän piirissä. Lisäksi kysyimme, mitkä ovat keskeiset palkitsemisperusteet ja rakenteelliset ratkaisut.

### 3.2.1. Suorituksen arviointi

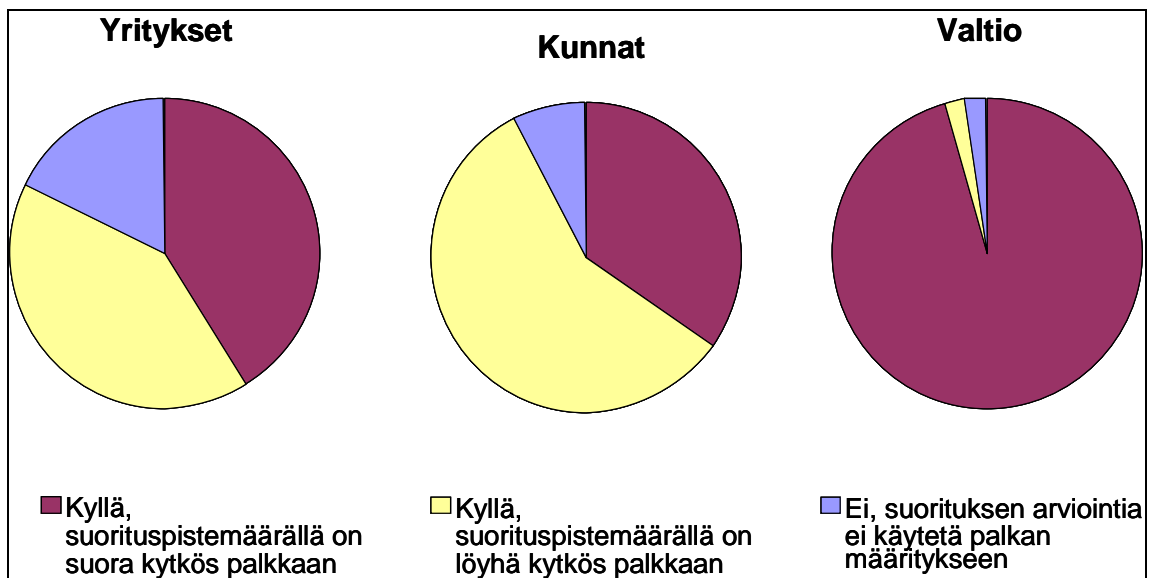
Suorituksen- ja pätevyyden arviointeja tehtiin suurimmassa osassa yrityksiä, kunnan ja valtion organisaatioita (kuva 1). Vain 22,6 % yritysten, 22,0 % kuntien ja 5,3 % valtion vastaajia sanoivat, ettei suorituksenarviointijärjestelmää ole käytössä lainkaan. Valtio-sektorin suorituksen ja pätevyyden arviointi kattaa tyypillisesti koko henkilöstön. Yrityksissä ja kunnissa on kirjavampia käytäntöjä siitä, kuinka suurelle osalle henkilöstöstä tehdään säännöllisesti suorituksen arviointi.



Kuva 1. Kuinka suurelle osalle henkilöstöstä tehdään säännöllisesti suorituksen arviointi?

### 3.2.2. Suorituksen arviointiin perustuva palkkaus

Mikäli suorituksen arviointi oli käytössä, sitä yleensä käytettiin palkanmääritykseen (kuva 2). Kunnissa kytkös oli tyypillisesti löyhä, valtiolla suora ja yrityksissä molemmat olivat yhtä yleisiä menettelyitä.



Kuva 2. Käytetäänkö suorituksen arviointia palkan määritykseen?

Perustehtävää suorittavan henkilöstön peruspalkkatasoon vaikuttaa yleisesti ottaen etenkin työssä vaadittu osaamistaso ja vastuu (taulukko 9). Sektorien välillä on jonkin verran eroja. Valtion palkkaus uudistukset ovat lisänneet suoriutumistasoa vaikutusta peruspalkkatasoon. Valtiolla peruspalkka ei kuitenkaan perustu paikalliseen palkkatasoon, elinkustannuksiin tai työolosuhteisiin. Yrityksissä ja kunnissa toimialan palkkataso sen sijaan vaikuttaa keskeisesti. Paikallinen palkkataso ja työolosuhteet vaikuttavat yrityksissä ja kunnissa myös jonkin verran.

**Taulukko 9.** Missä määrin seuraavat tekijät vaikuttavat henkilöstön peruspalkkatasoon? (skaalalla 1-5, jossa 1=ei lainkaan, 5=lähes täysin)

	Yritykset	Valtio	Kunnat	Total	Tilastollisesti merkitsevä ero
1. Paikallinen palkkataso	2,98	1,97	2,97	2,71	*
2. Elinkustannukset	2,01	1,52	1,63	1,75	*
3. Toimialan palkkataso	3,80	3,45	3,91	3,75	*
4. Työolosuhteet	2,59	1,97	2,76	2,49	*
5. Työssä vaadittu vastuu	3,77	3,95	3,79	3,83	
6. Työssä vaadittu osaamistaso	3,83	4,05	3,86	3,90	
7. Palkattavan henkilön suoriutumistaso	3,38	3,78	2,92	3,32	*

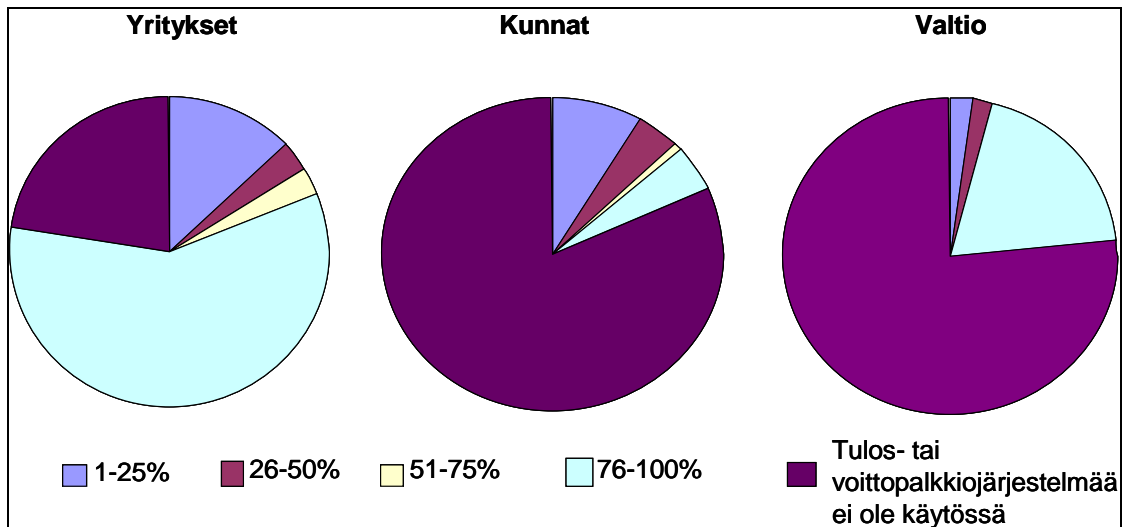
Kysymme missä määrin erilaiset tekijät vaikuttavat palkkatasojen vaihteluun *organisaation sisällä*. Kysymys koskee siis niin sanotun “henkilökohtaisen palkanosan” määräytymistä. Henkilökohtainen palkanosa määräytyi erityisesti henkilön osaamisen, moniosaamisen ja suoriutumisen laadun perusteella (ks. taulukko 10). Kun suorituksen ja pätevyyden arviointia ei käytetty palkan määräytymiseen tai kytkös oli löyhä, oli todennäköisempää, että palkkatasot vaihtelivat työtuntien perusteella.

**Taulukko 10.** Millä perusteilla henkilökohtainen palkanosa määräytyy? (taulukossa ristiintaulukoitu suoritus- ja pätevyyden arvioinnin käyttö palkan määrittämiseen ja palkkatasojen vaihtelun perusteet organisaation sisällä)

	Suorituspistemäärällä on suora kytkös palkkaan	Suorituspistemäärällä on löyhä kytkös palkkaan	Suorituksen arviointia ei käytetä palkan määrittämiseen	Total	Tilastollisesti merkitsevä ero
1. Tehdyt työtunnit	2,34	2,78	2,52	2,51	*
2. Henkilökohtainen osaaminen	3,62	3,27	3,26	3,47	*
3. Suoritteiden määrä	2,83	2,51	2,67	2,70	
4. Suoriutumisen laatu	3,63	2,98	2,70	3,32	*
5. Poliittiset päätökset	1,58	1,81	1,73	1,67	
6. Moniosaaminen	3,47	3,32	3,04	3,38	*
7. Kokemus	3,53	3,46	3,63	3,52	

### 3.2.3. Tulospalkkiojärjestelmien käyttö

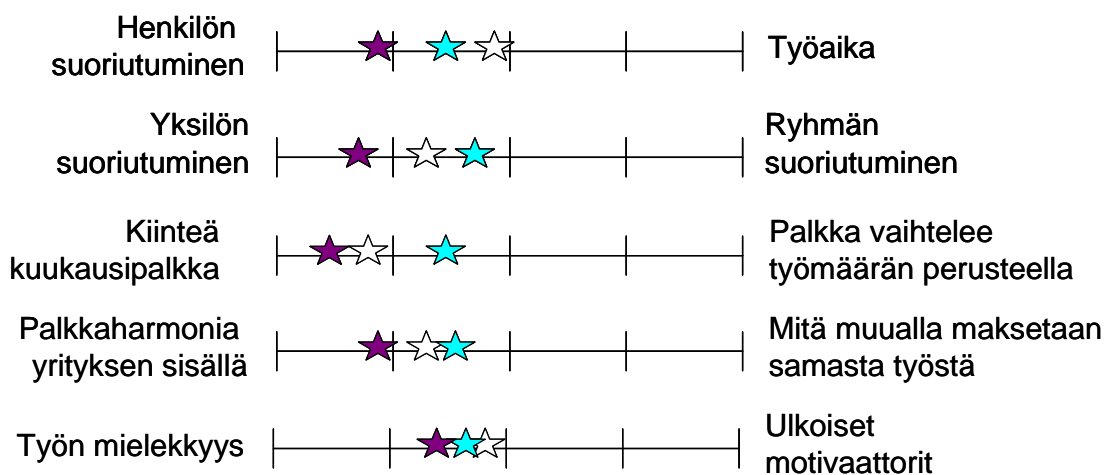
Tulospalkkiojärjestelmän käyttö näyttäisi yleistyneen vuodesta 2004 tämän kyselyn perusteella (kuva 3). Tulospalkkiojärjestelmä on käytössä ainakin osalle henkilöstöä: Yrityksistä 77,4%:lla (vuonna 2004: 61,5%), kuntasektorin organisaatioista 18,3%:lla (vuonna 2004: 12,2%) ja valtio-organisaatioista 23,4%:lla (vuonna 2004: 8,2%). Suuressa osassa yrityksiä oli siis tulospalkkausjärjestelmä käytössä ja tyypillisesti suurin osa henkilöstöstä oli tulospalkkauksen piirissä. Mikäli valtio-organisaatioissa tulospalkkiojärjestelmä oli käytössä, sitä sovellettiin yleisimmin suurimpaan osaan henkilöstöä. Kuntaorganisaatioissa käytössä olevia tulospalkkausjärjestelmiä sovellettiin vaihtelevaan määrään henkilöstöä.

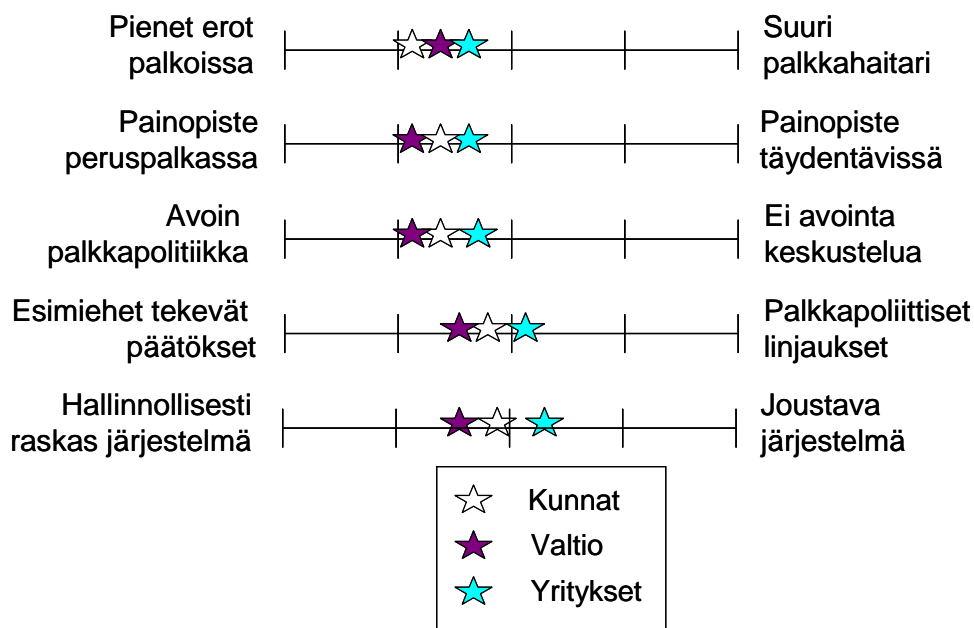


Kuva 3. Kuinka suuri osa henkilöstöstä on tulospalkkausjärjestelmän piirissä?

### 3.2.4. Miten ja mistä henkilöstöä palkitaan?

Kyselyssä tiedusteltiin mistä ja miten organisaatioissa palkittiin, minkälaisia ratkaisuja palkitsemisen suhteen oli tehty perustehtävää suorittavan henkilöstön suhteen. Näissä kysymyksissä vastaajan tuli valita kumpi esimerkiksi oli kuvaavampaa, se että palkitaan henkilön suoriutumisesta vai työajan perusteella (tai jotain tältä väliltä viisiportaisella asteikolla). Alla olevassa kuvassa 4 on havainnollistettu miten tilastollisesti merkitsevästi eroavat vastaukset jakaantuivat yritysvastaajien, valtion ja kuntien vastaajien kesken. Analyysin perusteella havaitaan muun muassa, että yrityssectorilla palkitaan julkista sektoria enemmän ryhmän suoriutumisesta (vrt. yksilön suoriutumisesta) ja yksityisellä sektorilla on julkista sektoria suurempi palkkahaitari (vrt. pieni palkkahaitari).





**Kuva 4.** Palkitsemisperusteet ja rakenteelliset ratkaisut: erot sektorien välillä ovat tilastollisesti merkitseviä (ANOVA  $p < .05$ )

### 3.2.5. Ylimmän johdon palkkaus

Koko aineistossa vähiten tienaaava työntekijä keskimäärin tienasi 1 955 euroa ja parhaiten tienaaava 12 422 euroa kuukaudessa. Vähiten tienaaavien palkkatasoissa ei ollut yritys-, valtio- ja kuntasektorien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja mutta parhaiten tienaaavien välillä oli. Yrityksissä keskimäärin yritysjohto tienaa 20 085 euroa, valtio-sektorilla 7 700 euroa ja kunnissa 8 291 euroa. Yrityksissä vähiten tienaaavan palkka on keskimäärin 20 prosenttia parhaiten tienaaavan kuukausiansiosta, valtio-sektorilla 26 prosenttia ja kunnissa 24 prosenttia. Kaiken kaikkiaan kyselyvastausten mukaan suomalaisen organisaation vähiten tienaaavan työntekijän kuukausiansiosta on keskimäärin 23 prosenttia parhaiten tienaaavan kuukausiansiosta. Tähän on sisällytetty sekä peruspalkka että mahdolliset peruspalkkaa täydentävät palkkiot kuten tulospalkkiot.

Reippaasti yli puolessa (67%) yrityksissä maksetaan ylimmälle johdolle peruspalkkaa täydentäviä vuosittaisia tulospalkkioita. Valtiolla 11% ja kunnissa vain 6% ylimmästä johdosta on vuosittaisen tulospalkkiojärjestelmän piirissä. Sen sijaan pidemmän aikavälin (vähintään kolmen vuoden) palkkiojärjestelmiä ei ollut yrityksissäkään yleisesti käytössä. Vain neljännellä (25%) yrityksistä oli käytössä pidemmän aikavälin palkkiojärjestelmä. Valtiolla vain 3% ja kunnissa 1% ylimmästä johdosta on pidemmän aikavälin palkkiojärjestelmien piirissä. Ylimmälle johdolle oli käytössä optio-ohjelma 15% vastanneista yrityksistä.

*Ylimmän johdon vuosittaiset, pidemmän aikavälin palkkiojärjestelmät ja (yrityksissä) optiojärjestelmät olivat käytössä etenkin kun organisaation tuottavuus on ollut viimeiset kolme vuotta toimialan keskiarvoa parempi.* Yrityksissä vuosittaisten palkkiojärjestelmien ja optio-ohjelmien käyttö oli yhteydessä myös siihen, että kannattavuus on ollut viimeiset kolme vuotta toimialan keskiarvoa parempi. Mikäli yrityksen liikevaihdon kasvu oli lisäksi tällä hetkellä toimialan keskiarvoa parempi, oli todennäköi-

sempää, että ylimmälle johdolle oli käytössä vuosittainen palkkiojärjestelmä. Tämänhetkinen tuottavuus tai kannattavuus eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ylimmän johdon palkitsemiseen. Kaikki mainitut ylimmän johdon palkkiojärjestelmät olivat käytössä henkilöstömäärältään suurissa yrityksissä. Esimerkiksi yritykset, joissa oli käytössä optiojärjestelmä, työllistivät keskimäärin 3000 henkeä. Ne yritykset, joissa ei ollut optiojärjestelmää, työllistivät keskimäärin 800 henkeä. Yritysjohdon palkkauksen yhteydestä yritysstrategiaan ja liikevaihtoon lisää osiossa 3.5.1.

### 3.3. Kokemukset palkitsemistapojen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta

Yksi keskeisistä tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, pidetäänkö käytössä olevia palkitsemistapoja toimivina ja onko tapahtunut muutoksia vuosiin 2001 ja 2004 verrattuna. Tavoitteena oli myös tutkia, mitkä ovat järjestelmien koetut vaikutukset.

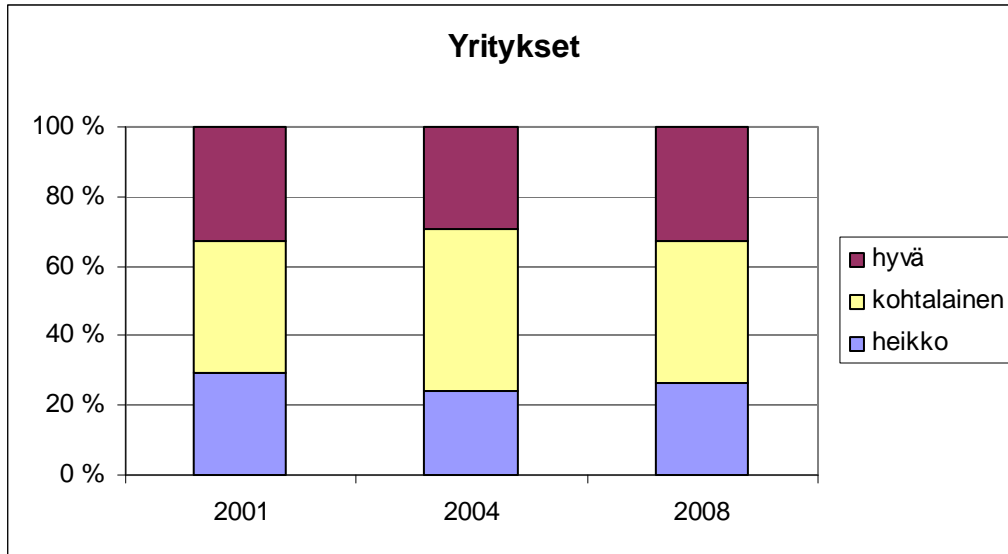
#### 3.3.1. Palkitsemisen toimivuuden kehitys vuosina 2001, 2004 ja 2008

Vastaajilta kysyttiin miten hyvin palkitseminen toimii organisaatiossa. Yleisesti ottaen palkitsemisen toimivuus arvioitiin huomattavasti paremmaksi vuotta 2008 koskien kuin vuonna 2001 (taulukko 10). Noin neljännes kaikista vastaajista piti järjestelmiä hyvin toimivina, neljännes heikosti toimivina ja noin puolet kohtalaisesti toimivina. Seuraavaksi tarkastelemme toimivuusarvioiden muutoksia tarkemmin sektoreittain (kuvin 5, 6 ja 7).

**Taulukko 10.** Palkitsemisen toimivuus vuonna 2008, ja aiempina vuosina 2004/2001

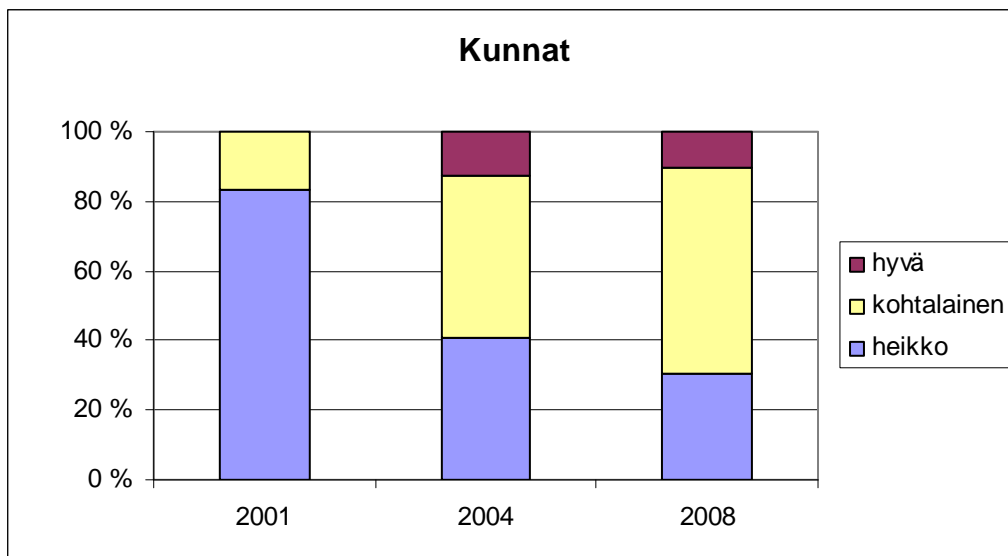
Palkitsemisen toimivuus	Koko aineisto	Yritykset	Kunnat	Valtio
Hyvä	<b>25,7</b> (23,9/26,2)	<b>32,8</b> (29,5/33,0)	<b>10,4</b> (12,6/0,0)	<b>35,5</b> (25,8/9,6)
Kohtalainen	<b>48,4</b> (43,9/33,8)	<b>40,8</b> (46,3/37,7)	<b>59,1</b> (46,6/16,7)	<b>44,4</b> (32,3/26,9)
Heikko	<b>26,0</b> (32,1/40,0)	<b>26,4</b> (24,2/29,3)	<b>30,4</b> (40,8/83,3)	<b>20,0</b> (41,9/63,5)
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %

Kuvasta 5 näemme, ettei yrityksissä ole tapahtunut merkittävää muutosta vuosien 2001, 2004 ja 2008 välillä.



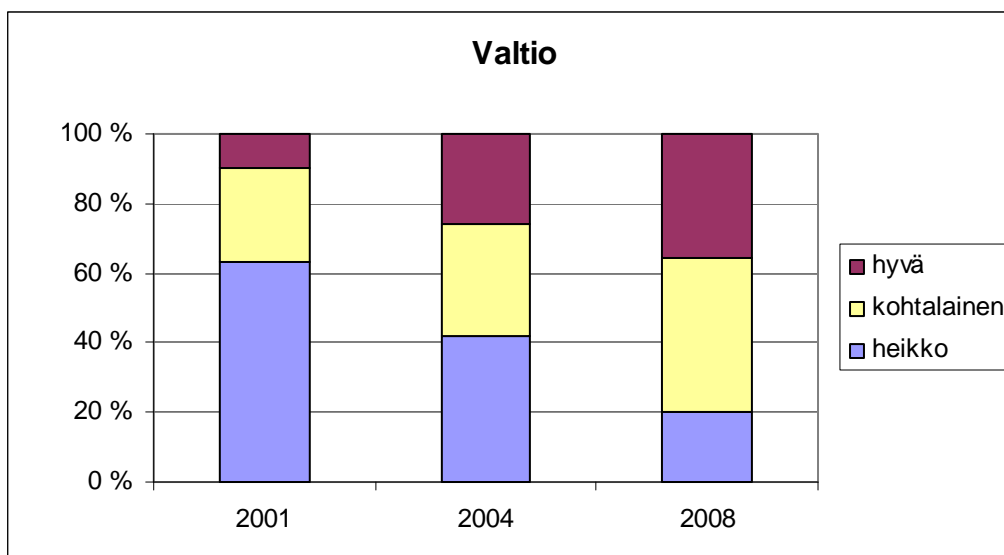
**Kuva 5.** Palkitsemisen toimivuus yrityksissä vuosina 2001, 2004 ja 2008

Kunnissa toimivuudessa on tapahtunut merkittävä siirtymä heikosti toimiviksi arvioituista järjestelmistä kohtalaisesti toimiviin vuodesta 2001 vuoteen 2008 (kuva 6).



**Kuva 6.** Palkitsemisen toimivuus kunnissa vuosina 2001, 2004 ja 2008

Valtiolla on tapahtunut merkittävä siirtymä heikosti toimiviksi arvioituista järjestelmistä kohtalaisesti ja hyvin toimivaksi arvioituihin palkitsemisjärjestelmiin (kuva 7).



Kuva 7. Palkitsemisen toimivuus valtiolla vuosina 2001, 2004 ja 2008

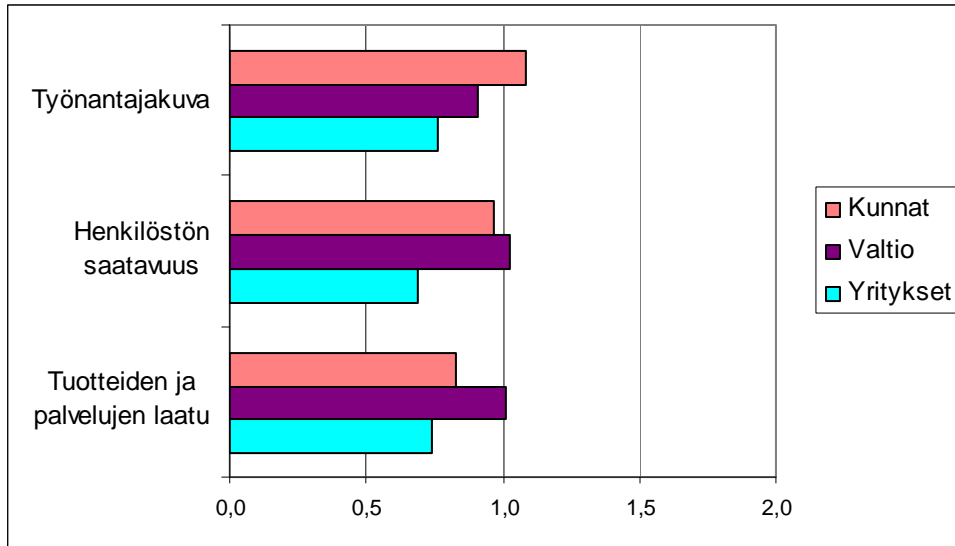
### 3.3.2. Kokemukset palkitsemisen vaikuttavuudesta

Kysyimme, miten vastaajat kokevat palkitsemisjärjestelmien vaikuttavan työpaikalla muun muassa organisaation innovatiivisuuteen, uusien toimintatapojen käyttöönottoon ja kehittämiseen, henkilöstön jaksamiseen, pysyvyyteen ja motivaatioon. Eniten Myönteisimmin palkitsemisen koettiin vaikuttavan henkilöstön motivaatioon (taulukko 11).

Taulukko 11. Arvioikaa, miten palkitseminen vaikuttaa teillä seuraaviin asioihin (asteikko -2=huonontaa paljon, 0=ei vaikutusta, +2=parantaa paljon)

	Yritykset	Valtio	Kunnat	Total	Tilastollisesti merkitsevä ero
1. Taloudellinen menestys	,87	-	-	,87	
2. Kilpailukykyisyys	,81	-	-	,81	
3. Tuotteiden ja palvelujen laatu	,74	1,01	,83	,84	*
4. Toimintatapojen kehittäminen	,83	1,00	,92	,90	
5. Uusien toimintatapojen käyttöönotto	,77	,90	,92	,86	
6. Työnantajakuva	,76	,91	1,09	,92	*
7. Henkilöstön motivaatio	1,05	1,10	1,06	1,07	
8. Henkilöstön saatavuus	,69	1,02	,97	,88	*
9. Henkilöstön pysyvyys	,83	1,02	,92	,91	
10. Henkilöstön työssä jaksaminen	,53	,67	,77	,65	
11. Organisaation innovatiivisuus	,59	,73	,74	,68	

Vain kolmen seikan suhteen palkitsemisen koetuissa vaikutuksissa oli sektorien välillä tilastollisesti merkitseviä eroja. Julkisella sektorilla palkitsemisen koettiin vaikuttavan yrityksiä myönteisemmin työnantajakuvaan, henkilöstön saatavuuteen, sekä tuotteiden ja palvelujen laatuun (kuva 8). Tämä tulos indikoi sitä, että julkisen sektorin viimeaikaiset uudistukset ovat vastaajien näkemysten mukaan vaikuttaneet myönteisesti juuri näihin seikkoihin.



**Kuva 8.** Yritysten, kuntien ja valtion vastaajien näkemys palkitsemisen vaikuttavuudesta. Tilastollisesti merkitsevät erot sektorien välillä.

### 3.3.3. Palkitsemisperusteet ja vaikuttavuus

Seuraavaksi tarkastelimme mitkä palkitsemisperusteet ja rakenteelliset ratkaisut ovat yhteydessä koettuun vaikuttavuuteen. Analyysi perustuu kyselymuuttujien välisiin korrelaatioihin (tarkemmat tulokset löytyvät liitteestä 2). Tämän analyysin perusteella palkitsemisen vaikuttavuus *organisaation kilpailukykyisyyteen* on yhteydessä:

- (1) henkilön osaamisesta palkitsemiseen (työn sijaan),
- (2) siihen, mitä muualla maksetaan samasta työstä (yrityksen sisäisen palkkaharmonian sijaan), ja
- (3) joustavaan palkitsemiseen (hallinnollisesti raskaan järjestelmän sijaan).

Palkitsemisen vaikuttavuus *organisaation innovatiivisuuteen* on yhteydessä:

- (1) siihen, mitä muualla maksetaan samasta työstä (yrityksen sisäisen palkkaharmonian sijaan),
- (2) työajasta palkitseminen (työssä suoriutumisen sijaan),
- (3) suureen palkkahaitariin yrityksen sisällä (pienen erojen sijaan) ja
- (4) maantieteellisesti hajautettuun palkitsemispäätöksentekoon (keskitetyn sijaan).

Palkitsemisen vaikuttavuus *henkilöstön motivaatioon* on yhteydessä:

- (1) henkilön osaamisesta palkitsemiseen (työn sijaan),
- (2) siihen, mitä muualla maksetaan samasta työstä (yrityksen sisäisen palkkaharmonian sijaan),
- (3) joustavaan palkitsemiseen (hallinnollisesti raskaan järjestelmän sijaan),
- (4) suureen palkkahaitariin yrityksen sisällä (pienen erojen sijaan)
- (5) työmäärän perusteella vaihtelevaan palkkaan (kiinteän kuukausipalkan sijaan), ja
- (6) painopisteeseen täydentävissä palkitsemistavoissa (sen sijaan, että palkitsemisen painopiste olisi peruspalkassa).

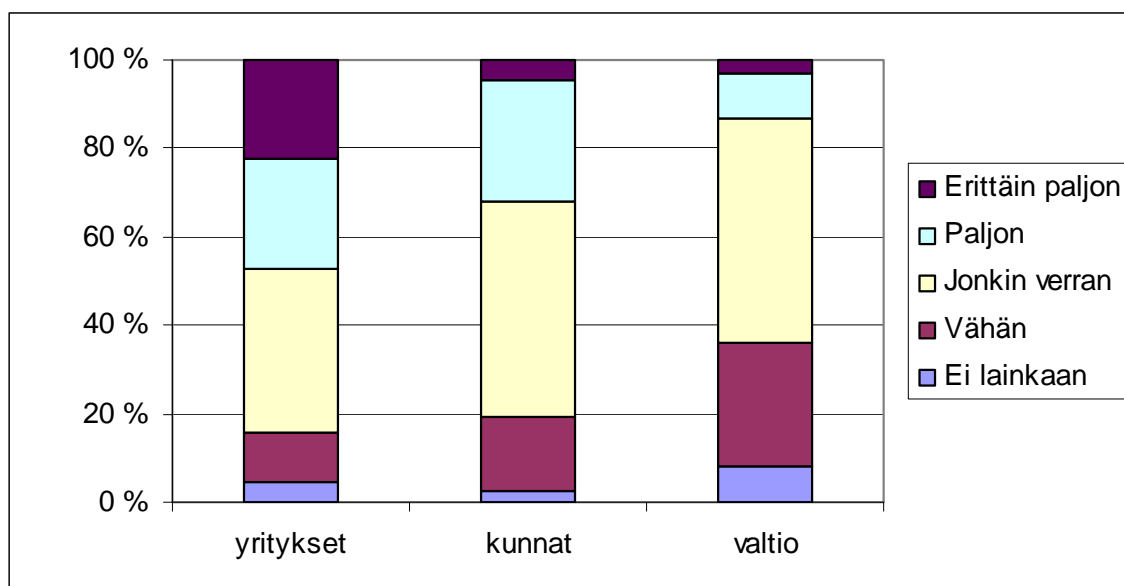
Taulukossa 12 on esitetty kootusti yllä mainitut tulokset.

Taulukko 12. Palkitsemisperusteiden yhteys vaikuttavuuteen.

	Organisaation kilpailukykyisyys	Organisaation innovatiivisuus	Henkilöstön motivaatio
<b>Henkilön osaaminen</b> (työn sijaan)	X		X
<b>Mitä muualla maksetaan samasta työstä</b> (yrityksen sisäisen palkkaharmonian sijaan)	X	X	X
<b>Joustava palkitseminen</b> (hallinnollisesti raskaan järjestelmän sijaan)	X		X
<b>Työaika</b> (työssä suoriutumisen sijaan)		X	
<b>Suuri palkkahaitari yrityksen sisällä</b> (pienien erojen sijaan)		X	X
<b>Maantieteellisesti hajautettu päätöksenteko</b> (keskitetyn sijaan)		X	
<b>Palkka vaihtelee työmäärän perusteella</b> (kiinteän kuukausipalkan sijaan)			X
<b>Painopiste täydentävissä palkitsemistavoissa</b> (peruspalkan sijaan)			X

### 3.4. Ympäristön muutoksen vaikutus palkitsemiseen

Kyselyssä tiedusteltiin, kuinka vastaajat kokevat ympäristön muutoksen ja sen vaikutuksen palkitsemisratkaisuihin. Yrityksissä koettiin, että maailmantaloudellinen tilanne vaikutti enemmän toimintaan kuin valtiolla ja kunnissa (kuva 9).



Kuva 9. Missä määrin maailman taloudellinen tilanne vaikuttaa toimintaan?

### 3.4.1. Ympäristön muutosten vaikutukset yritysten toimintaan ja palkitsemiseen

Yrityssektorin vastaajista noin 24 % (17 mainintaa) kokee että osaavia työntekijöitä on vaikea saada tulevaisuudessa mm. eläköitymisen takia. Nykyinen taloustilanne on noin 21 % (15 mainintaa) ja kilpailun koveneminen yleensä noin 17% (12 mainintaa) vaikuttamassa yrityksen toimintaan ja palkitsemiseen. Muita asioita, joiden mainittiin vaikuttavan, olivat eläköityminen, teknologian kehitys, rakennemuutokset, asiakaskunnan muutokset, palveluiden muutokset sekä ympäristötietoisuuden lisääntyminen (taulukko 13).

**Taulukko 13.** Mitkä ovat keskeisimmät muutokset ympäristössä, joihin yrityksen tulee vastata lähivuosina? (vastaajia 72)

Teema N=72	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Työntekijöiden Saatavuus	17	"Saada palvelukseensa parhaat osaajat, joista on 5 vuoden päästä kova kilpailu"	"Työvoiman saanti"	"Ammattimaisen työvoiman saatavuus. Joksikin aikaa oleellisesti heikkenevä markkinatilanne yleisesti"
Taantuma/ lama/talous-tilanne	15	"Kansantalouden ja paikkakunnan taantuma"	"Taantuma vaikeuttaa palkitsemispolitiikan toteuttamista. Meidän pitää siten kehittää työntekijöille tärkeitä mutta työnantajalle edullisia tapoja hyvien suoritusten palkitsemiseen (recognition)"	"Tämänhetkinen maailmanlaajuinen taloudellinen tilanne"
Kilpailun Koveneminen	12	"Kansainvälinen kustannuskilpailu"	"Taloudellisen tilanteen muutokset, viranomaismääräysten vaikutukset sekä kilpailijakentässä tapahtuvat asiat"	"Hintakilpailu kovenee."
Eläköityminen/ Ikääntyminen	8	"Henkilöstön eläköityminen ja tätä kautta nuorentuminen"	"Ikääntyminen ja henkilöstörakenne"	"Väestön ikääntyminen ja eläköityminen sekä siihen liittyvät henkilöstövaihdokset ja rekrytointihaasteet"
Muuttuva ympäristö	7	"Teknologia nopea kehittyminen"	"Ympäristö, jossa toimimme on radikaalisti muuttunut".	"Liiketoimintaympäristön voimakas muutos. Osa nykyisestä liiketoiminnasta pienee. Uusia tulee tilalle"
Rakennemuutos	7	"Metsäteollisuuden rakennemuutos etenkin Suomessa"	"Tulorahoituksen väheneminen ja mahdolliset fuusiot"	"Teollisuuden väheneminen ja palveluliiketoiminnan sisäänajo"
Asiakaskunnan Muutokset	6	"Asiakaskunnan radikaali muutos"	"Koko asiakaskunta tulee vaihtumaan n. 5-10 v. kuluessa"	"Ympäristö, jossa toimimme on radikaalisti muuttunut. Samoin ostajataho ja sen intressit"
Palveluiden lisääntyminen/ muuttuminen	5	"Asiakastarpeiden muuttuminen, asiakaspalvelukanavien	"Asiakaskäyttäytymisen muuttuu; henkilökohtaisesta kontaktista	"Asiakaskunnan rakennemuutos"

		<i>kehittyminen</i>	<i>siirrytään puhelin- ja internetpalvelu</i>	
Ympäristötietoisuuden kasvu	4	<i>"Ympäristön puhtaus, päästöjen vähentäminen"</i>	<i>"Matalaenergia-rakentaminen"</i>	<i>"Ilmastonmuutos, päästökauppa, polttoaineen saatavuus ja hinta"</i>
Työn tuottavuus vs resurssit/ Työvoimakustannukset	4	<i>"Työn tuottavuus v. resurssit"</i>	<i>"Työvoimakustannukset"</i>	<i>"Haastava ympäristö - pienemmän henkilökunnan on saatava aikaan parempi tulos"</i>
Kysynnän kasvu	3	<i>"Alan kasvava palvelujen tarve"</i>	<i>"Kysynnän raju kasvu ja henkilökunnan saatavuuden supistuminen"</i>	<i>"Kasvu"</i>
Sitoutuminen	2	<i>"Henkilöstön kokonaisvaltainen sitouttaminen (ei pelkää palkkaa tai palkitsemisasiä)"</i>	<i>"Osaavan henkilöstön pysyvyys"</i>	

Yksittäisiä vastauksia liittyen tuottavuuden kehitykseen, yrityksen luotettavuuteen, työn joustavuuden tarpeeseen ja TES:n muutoksiin: *"Tuottavuuden jatkuva kehitys. Globaalin kilpailun kiristymisen", "Luotettavuus yrityksenä ja usko toiminnan jatkumiseen", "Työn ulkopuolisten motivaatioiden vaikutusten kasvaminen. Joustavuuden tarpeiden lisääntyminen", "TES-muutokset".*

Valtaosa kaikista yritys vastaajista 69 % (46 mainintaa) oli sitä mieltä, että ympäristömuutokset vaikuttavat palkitsemiseen jollain tavalla. Halutaan esimerkiksi sitouttaa henkilöstöä ja nostaa suoritustasoa palkitsemisen avulla. Vajaa 20 % (12 mainintaa) oli sitä mieltä, että se vaikuttaa jonkin verran tai ainakin tulisi vaikuttaa. Alle 14 % (9 mainintaa) vastaajista ei kokenut, että muutoksia on tarpeen tehdä (taulukko 14).

**Taulukko 14.** Vaikuttavatko ympäristömuutokset siihen miten palkitsette henkilöstöä? Miten? (vastaajia 67)

Teema N= 67	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Kyllä	46	<i>"Jos henkilöstömäärä pienenee, tulee palkitsemista pohtia organisaation kehittämisen kautta (sitoutuminen, palkitsemisen kriteerit: mistä palkitaan?)"</i>	<i>"Kyllä vaikuttaa, kannustaminen ja motivointi tekemään kovasti töitä ja hyvää tulosta"</i>	<i>"Varmasti lähiaikoina vaikuttaa palkitsemiseen rajoittavasti."</i>
Vähän/ En osaa sanoa	12	<i>"Jonkin verran"</i>	<i>"En tiedä vielä"</i>	<i>"Tulisi jossain määrin vaikuttaa"</i>
Ei	9	<i>"Emme näe perustavaa laatua olevia muutospakkoja tai -tarpeita"</i>	<i>"Ei suoranaisesti"</i>	<i>"Ei vaikuta"</i>

### 3.4.2. Ympäristön muutosten vaikutukset valtio-organisaatioiden toimintaan ja palkitsemiseen

Keskeisinä muutoksina pidettiin valtionsektorilla hallinnollisia muutoksia noin 27 % (19 mainintaa) vastasi, että organisaatiomuutokset kuten yliopistojen oikeudellisen aseman muutos ja uudet valtionhallinnon alueorganisaatiot vaikuttavat tulevaisuuden toimintaan. Myös valtionsektorilla koetaan, että pula ja kilpailu työvoimasta lisääntyy tulevaisuudessa. Vastaajista noin 25 % (18 mainintaa) koki asian näin. Noin 23 % (16 mainintaa) koki, että tuottavuusohjelma tulee vaikuttamaan esimerkiksi henkilöstöresursseihin. Eläköityminen vaikuttaa noin mm osaavan henkilöstön saatavuuteen noin 13 % (9 mainintaa) mielestä. Muut asiat, joita vastaajat mainitsivat tässä yhteydessä olivat: toimintatapojen muutokset, lama, ympäristön muutokset, työn sisältö, kansainvälistyminen, tuottavuus ja tehokkuus sekä sitouttaminen (taulukko 15)

**Taulukko 15.** Mitkä ovat keskeisimmät muutokset ympäristössä, joihin yrityksen tulee vastata lähivuosina? (vastaajia 71)

Teema N=71	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Hallinnolliset muutokset	19	"Oikeusaseman muutos, esim. yliopiston oikeudellisen aseman muutos"	"Hallinnon kehittämistoimet vaarantavat oman toimintavapauden"	"Koko hallintoa koskeva organisaatiomuutos ja siihen liittyvä yhteistyö uudessa ympäristössä"
Työvoimapula/ puute osaajista	18	"Puute osaajista"	"Pystyttävä vastaamaan kiristyvän kilpailun osaavasta työvoimasta"	"Kilpailu osaavasta ja motivoituneesta työvoimasta"
Tuottavuusohjelma	16	"Tuottavuusohjelman mukaiset henkilöstösäästöt ja laatu sekä vaikuttavuus"	"Tuottavuusohjelma ja tehtävien lisääntyminen"	"Valtionhallinnon tuottavuusohjelman mukaiset henkilöstövähennykset"
Eläköityminen	9	"Suuri eläkepoistuma"	"Osaamisen hallinta asiantuntijaorganisaatiossa eläköitymisen myötä"	"Voimakas eläköityminen ja sen seurauksena vaikeus saada osaajia"
Toimintatapojen muutokset	8	"Elektronisen aineiston lisääntyminen"	"Uuden tehtäväkokoalaisuuden siirtyminen toisesta organisaatiosta"	"Toimintatapojen kehittyminen esim sähköiset palvelut"
Lama	7	"Matalasuhdanne"	"Talouden kiristymisen"	"Resurssien niukkuus"
Toimintaympäristön muutokset	6	"Toimintaympäristön muuttuminen (mm maahanmuuttajien kotouttaminen)"	"Toimenkuvien tulisi joustaa ympäristön muutosten mukana"	"Liikkuva työ, liikkuva työvoima"
Työn sisältö	3	"Osaamistason ylläpito ja kehittäminen"	"Muuttuvat prosessit"	"Työtehtävien vaativuuden lisääntyminen"
Kansainvälistyminen	3	"Toiminnan yhä lisääntyvä kansainvälisyys"	"Organisaatiolle tulee uusia kv sopimuksista aiheutuvia työtehtäviä"	"Kiihtyvä kansainvälistyminen, mikäli Lissabonin sopimus tulee voimaan"
Toiminnan tuottavuus ja tehokkuus	3	"Tuottavuus"	"Tehokkuuden parantaminen"	"Kysyntä lisääntyy, henkilöt vähenevät"
Ei mitään	2	"Ei mitään"	"En tiedä"	
Sitouttaminen	1	"Ammattitaitoisen"		

		<i>henkilökunnan sitouttaminen</i>		
--	--	------------------------------------	--	--

Valtaosa eli noin 47 % (31 mainintaa) valtionorganisaatioiden vastaajista koki, että ympäristön muutokset vaikuttavat palkitsemiseen. Palkitsemisjärjestelmä on heidän mielestään tärkeä mm. rekrytoinnissa ja sitouttamisessa sekä yksi tärkeä keino kilpailtaessa osaavasta työvoimasta. Noin 21 % (14 mainintaa) kokee, että mahdollisesti on tulossa muutoksia ja luullaan niiden vaikuttavan, kun taas vajaa 20 % (13 mainintaa) on sitä mieltä, etteivät muutokset vaikuta, ainakaan sanottavasti palkitsemiseen. Muutama vastaaja 9 % (6 mainintaa) oli huolissaan resurssien puutteesta ja alle 5 % ei tiennyt vielä tässä vaiheessa vaikuttavatko muutokset palkitsemiseen (taulukko 16).

**Taulukko 16.** Vaikuttavatko ympäristömuutokset siihen miten palkitsette henkilöstöä? Miten? (66 vastaajaa)

Teema N=66	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Kyllä vaikuttaa	31	<i>"Kyllä ympäristössä tapahtuvan muutokset vaikuttavat palkitsemisjärjestelmään"</i>	<i>"Kyllä vaikuttaa, sen kun tietäisi. Keskitetysti johdettu järjestelmä"</i>	<i>"Palkkatason oltava kilpailukykyinen"</i>
Mahdollisesti/ Jonkun verran	14	<i>"Saattaa vaikuttaa, ehkä"</i>	<i>"Aika näyttää"</i>	<i>"Luulisi niiden vaikuttavan"</i>
Ei vaikuta	13	<i>"Eivät vaikuttane"</i>	<i>"Ei välttämättä, mutta VPJ:tä tulee kehittää"</i>	<i>"Eivät sanottavasti"</i>
Resurssien puute	6	<i>"Kaikessa pyritään säästämään, tuskin mahdollista kehittää uutta"</i>	<i>"Tulisi vaikutta, mutta rahoituspohja on heikko"</i>	<i>"Vielä ei ole käsitystä mitä keinoja jatkossa on käytettävissä"</i>
Ei tietoa	3	<i>"Ei vielä tietoa"</i>	<i>"Ei tietoa tässä vaiheessa"</i>	<i>"En osaa sanoa"</i>

### 3.4.3. Ympäristön muutosten vaikutukset kuntien toimintaan ja palkitsemiseen

Ympäristön muutosten tuomia haasteita kuvasi 93 vastaaja 133:sta (70 %). Kunnissa 42 % piti työvoiman saatavuutta kaikkein keskeisimpänä asiana (36 mainintaa). Myös taloudellisista resursseista ollaan huolissaan (33 mainintaa). Väestön ikääntyminen vaikuttaa vastaajien mielestä mm. työvoiman saatavuuteen, sekä jaksamiseen ja hyvinvointiin (mainintoja 25). Mahdollinen kuntaliitos tai mahdolliset muutokset kuntasektorilla vaikuttavat muutokseen (21 mainintaa). Palveluntarpeen muutos eli sekä palvelunsaajien tarvitsevien joukon suureneminen sekä palvelujen siirtyminen muiden organisaatioiden hoidettavaksi koettiin ongelmaksi henkilöstömäärän sopeuttamisessa (12 mainintaa). Muita mainintoja oli hyvinvointi ja jaksaminen (9 mainintaa), osaamisen kehittäminen ja motivointi (8 mainintaa), palvelurakenteen muutos, tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen, lama ja lainsäädännön muutokset (taulukko 17).

**Taulukko 17.** Mitkä ovat keskeisimmät muutokset ympäristössä, joihin kunnallisen organisaation tulee vastata lähivuosina? (93 vastaajaa)

Teema N=93	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Työvoiman saatavuus	36	"Kilpailu osajista"	"Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus"	"Henkilöstö resursit"
Taloudelliset resurssit	33	"Taloudellisen tilanteen vaikutus"	"Taloudellisesta kriisistä selviytyminen"	"Talousoingelmat"
Ikääntyminen/ eläköityminen	25	"Henkilöstön ikääntyminen, eläköityminen ja uusien rekrytointi"	"Suurten ikäluokkien eläköityminen"	"Väki varmaan edelleen heiman vähennee eläköitymisen seurauksena"
Mahdollinen kuntaliitos	21	"Mahdolliset kuntaliitokset tai kuntien palvelurakennemuutukseen (PARAS-hanke) liittyvä yhteistoimintalueiden muodostuminen"	"Kuntien yhdistyminen"	"Uuden kuntayhtymän aloittaminen 1.1.2010, ky:n tulee kuusi eri organisaatiota"
Palvelutarpeen muutos	12	"Palvelua tarvitsevien joukon suureneminen samoilla ja mahdollisesti pienillä resursseilla"	Pystyttävä vastaamaan kasvavaan palvelutarpeeseen kun toisaalta on jo ongelmia työvoiman saatavuudessa ja eläköityminen kiihtyy.	"Palvelujen siirtymisen muiden organisaatioiden hoidettavaksi henkilöstömäärän sopeuttaminen tähän"
Hyvinvointi ja jaksaminen	9	"Työssä jaksaminen"	"Pidettävä huolta, etteivät kuntien yhdistymiset, yhteistoimintalueiden muodostamiset ja muut organisaatiomuutokset vaikuta negatiivisesti henkilöstön jaksamiseen"	"Työssä pysyminen"
Osaamisen kehittäminen/ motivointi	8	"Osaamisen kehittäminen"	"Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen"	"Motivointi, itsensä kehittäminen"
Tuottavuuden/ tehokkuuden parantaminen	8	"Tuottavuuden lisääminen"	"Palveluiden tuottamisen kiristyvässä taloustilanteessa"	"Tuottavuuden parantaminen, säästöjen aikaansaaminen"
Palvelurakennemuutos	7	"Palvelujen järjestäminen yhteistyössä muiden kuntien kanssa (ns. Paras-hanke)"	"Paras-hankkeen tuomat muutokset tuottamistapaan"	"Kuntien palvelurakennemuutukseen (PARAS-hanke) liittyvä yhteistoimintalueiden muodostuminen"
Lama	3	"Lama"	"Kuntatalouden nopea ja jyrkkä heikkeneminen"	"Taluskriisi"
Lainsäädäntö	2	"Jätelain tuleva muutos, joka ei ole vielä tiedossa"	"Lainsäädäntö"	

Kuntasektorilla suurin osa vastaajista (noin 52 %/44 mainintaa) koki, että ympäristön muutokset vaikuttavat siihen miten he palkitsevat henkilöstöä. Noin 22 % vastaajista (19 mainintaa) koki, etteivät ne vaikuta ja noin 11 % koki että mahdollisesti vaikuttaa

(9 mainintaa). Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei ole resursseja palkitsemiseen. Vastaajista noin 15 % (13 mainintaa) ei osannut sanoa tai ei tiennyt miten muutokset vaikuttavat (taulukko 18).

**Taulukko 18.** Vaikuttavatko ympäristömuutokset siihen miten palkitsette henkilöstöä? Miten? (yhteensä 85 vastausta)

Teema N=85	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Kyllä vaikuttaa	44	<i>"Palkkapolitiikan yhtenäistäminen on sovittu, yhteisten työn vaatavuuden arviointimenetelmien kehittämisen on myös asetettu tavoitteeksi"</i>	<i>"Varmasti on vaikuttava; suunnittelu meneillään"</i>	<i>"Mahdollisesti rekrytoinnissa joudutaan miettimään myös palkitsemista"</i>
Ei vaikuta	19	<i>Ei vaikuta</i>	<i>Tuskin suuria eroja</i>	<i>Ei riittävästi</i>
En osaa sanoa	13	<i>"En osaa sanoa"</i>	<i>"En tiedä"</i>	<i>"Ei arviota"</i>
Mahdollisesti	9	<i>"Jonkin verran"</i>	<i>"Toivon, että vaikuttavat"</i>	<i>"Saattaa olla"</i>
Resurssien Puute	3	<i>"Ei resursseja palkitsemiseen"</i>	<i>"Riippuu valtakunnallisista linjauksista, omaa rahaa ei ole"</i>	<i>"Kuntayhtymän tulos saattaa lähivuosina heiketä mikä puolestaan vaikuttaa palkitsemiseen"</i>

### 3.5. Yritysstrategia, taloudellinen tulos, maine ja innovatiivisuus palkitsemisessa

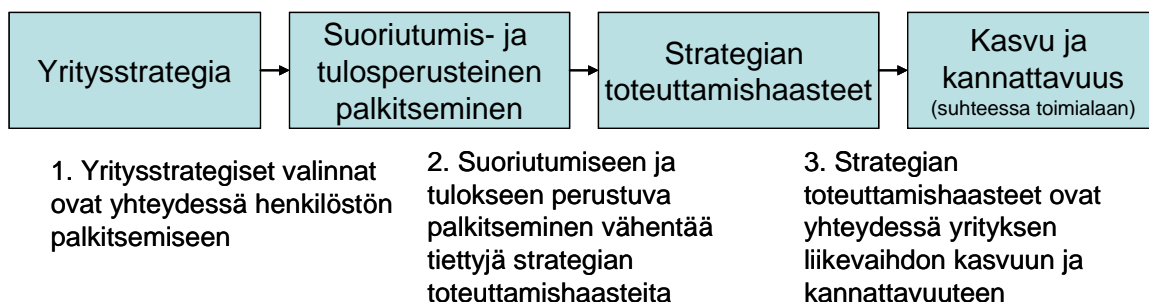
Ensin katsomme kyselyaineistoon perustuen miten palkitseminen on yhteydessä yritysstrategiaan ja taloudelliseen tulokseen (yrityksissä), sekä hyvään maineeseen (yritys- ja julkisorganisaatioissa). Tämän jälkeen analysoimme, mitkä asiat vastaajat kokiivat palkitsemisratkaisuisaan ainutlaatuisiksi ja jopa innovatiivisiksi.

#### 3.5.1. Yritysstrategia, taloudellinen tulos ja palkitseminen

Raportin analyysi perustuu ajatukseen, että yritysstrategisilla valinnoilla on vaikutus siihen miten yritys menestyy. Palkitsemisen tulee tukea yritysstrategian toteuttamista muun muassa seuraavalla tavalla:

- (1) Jotkut strategiset valinnat suosivat tulosperusteisen palkitsemisen käyttöä enemmän kuin toiset.
- (2) Strategian mukainen suoritus- ja tulosperusteinen palkitseminen vähentää joitain strategian toteuttamishaasteita.
- (3) Se, miten yritys onnistuu strategiansa toteuttamisessa, on yhteydessä menestykseen.

Palkitsemisen vaikutus yritysten kasvuun ja kannattavuuteen välittyy siis muun muassa sitä kautta, että se vähentää strategioiden toteuttamisongelmia (kuva 10).

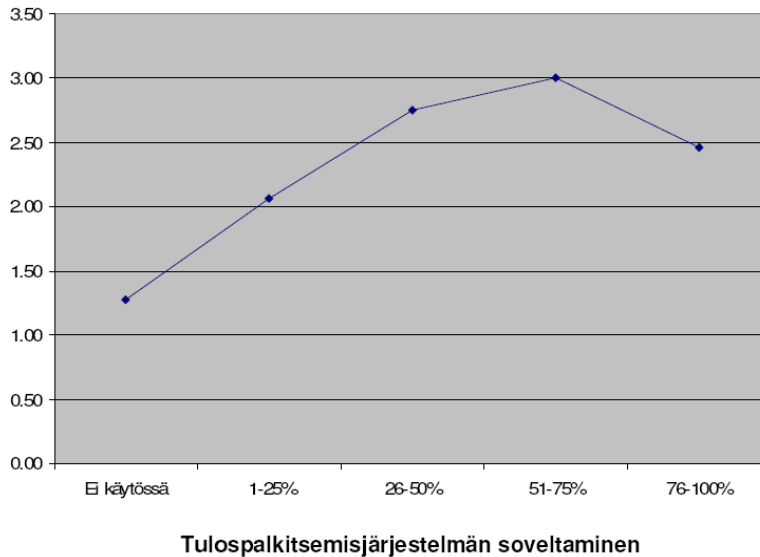


**Kuva 10.** Tutkimuksen viitekehyksen mukaan palkitseminen tukee yritysstrategian toteuttamista muun muassa vähentämällä strategian toteuttamishaasteita

Ensin tarkastelemme yritysstrategian yhteyttä tulospalkkiojärjestelmän käyttöön. Tulosten mukaan kun yritys pyrkii *tehokkuuden tai kokonaistuottavuuden parantamiseen*, joko pieni osa henkilöstöstä (1-25%) tai suurin osa henkilöstöstä (76-100%) on tulospalkkiojärjestelmän piirissä (taulukko 19). Yrityksissä, jotka pyrkivät olemaan toimialalla edelläkävijöitä, palkitaan suurempaa osaa henkilöstöstä tuloksen perusteella kuin niitä, joissa pyritään tuoteinnovaatioiden lisäämiseen. Yritysostojen määrä kasvaa suhteessa tulospalkkausjärjestelmän soveltamiseen, mutta laskee kun lähes koko henkilöstö on järjestelmän piirissä (käänteinen U-käyrä, ks. kuva 11).

**Taulukko 19.** Yritysstrategia ja tulospalkkiojärjestelmän käyttö (yritysstrategiakysymysten asteikko 1=emme painota lainkaan, 5= suuri painoarvo)

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ	Ei käytössä	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%	Keskiarvo	F	Sig
1. Asiakkaiden kulutustapojen muuttaminen	2.92	2.93	2.75	3.00	3.02	2.97	0.07	0.99
2. Uusien tuotteiden markkinoille tuominen	3.24	3.73	4.25	4.00	3.59	3.56	1.18	0.32
3. Erikoistuminen tiettyihin tuotteisiin	3.88	3.60	3.25	2.00	3.98	3.84	2.14	0.08
4. Hinnoittelu kohderyhmien perusteella	3.10	3.46	2.75	2.50	3.25	3.21	0.52	0.72
5. Kilpailukykyiset hinnat	3.71	3.27	2.75	2.50	3.64	3.55	1.57	0.19
6. Tuotekehitysbudjetin kasvattaminen	2.43	2.87	3.00	2.00	2.88	2.77	1.19	0.32
7. Innovatiivinen tuotantotekniikka	2.90	3.47	3.25	1.50	3.26	3.18	1.68	0.16
8. Palvelun kehittäminen (mm. tekniikan avulla)	3.64	3.93	3.25	3.50	3.88	3.80	0.75	0.56
9. Kustannusten karsiminen	3.68	4.13	4.00	4.00	4.06	3.98	0.89	0.48
10. Tehokkuuden parantaminen	4.00	4.47	4.00	4.00	4.52	4.37	3.13	0.02 *
11. Kokonaistuottavuuden parantaminen	4.00	4.60	3.75	4.00	4.55	4.40	4.33	0.00 **
12. Yritysostot	1.27	2.07	2.75	3.00	2.46	2.19	3.86	0.01 **
13. Fuusio	1.46	2.00	2.00	2.00	2.02	1.89	1.34	0.26
14. Toiminnan laajentaminen maantieteellisesti	1.83	2.47	4.00	2.50	2.91	2.65	4.83	0.00 **
15. Tuotevalikoiman laajentaminen	2.96	3.07	4.00	3.50	3.17	3.14	0.89	0.47
16. Pyrkimys olla toimialalla edelläkävijä	3.60	4.33	3.50	4.50	4.40	4.18	4.09	0.00 **
17. Tuoteinnovaatioiden lisääminen	2.83	3.93	3.50	3.00	3.60	3.46	2.70	0.03 *
18. Uusien markkinointitapojen kehittäminen	3.12	3.47	3.25	4.00	3.36	3.33	0.51	0.73
19. Mainosbudjetin kasvattaminen	2.00	2.29	2.75	2.50	2.20	2.19	0.77	0.55
20. Tuotantotekniikan uudistaminen	2.67	3.40	3.75	2.50	3.40	3.25	2.26	0.07
21. Suuren koon tuomat edut	2.70	3.20	3.50	2.50	3.51	3.28	2.22	0.07
22. Tuotantokapasiteetin maksimointi	3.09	3.13	3.75	2.50	3.71	3.48	2.10	0.09



**Kuva 11.** Yritysostostrategia ja tulospalkkausjärjestelmän kattavuus % henkilöstöstä

Seuraavaksi tarkastelemme tulospalkkausjärjestelmän ja suorituksen arviointiin perustuvan palkkausjärjestelmän käytön yhteyttä strategiaan toteuttamishaasteisiin. Tulosten mukaan tulospalkkausjärjestelmän käyttö suurimmalle osalle henkilöstöstä *vähentää* strategian ja prioriteettien epäselvyyttä, lisää ylimmän johdon sitoutumista ja vähentää kulttuurin jäykkyyttä (taulukko 20). Samalla kuitenkin tulospalkkausjärjestelmän käyttö saattaa *lisätä* muutoksia strategiassa tai rakenteissa ja kärjistää resurssien vähäisyyttä.

**Taulukko 20.** Tulospalkkiojärjestelmän käyttö ja strategian toteutushaasteet (huom. asteikko käänteinen: 1=vaikeuttaa huomattavasti, 5=ei vaikeuta)

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ	1-25%	26-50%	51-75%	76-100%	Ei käytössä	Keskiarvo	
1. Odottamattomat toimintaympäristön muutokset	2.43	2.55	2.00	2.60	2.51	2.52	
<b>2. Epäselvä strategia tai prioriteetit</b>	<b>2.32</b>	3.09	3.00	<b>3.58</b>	2.93	3.06	***
3. Omien yksiköiden etujen ajaminen	2.75	3.27	3.00	3.32	3.06	3.11	
<b>4. Ylimmän johdon vähäinen sitoutuminen</b>	<b>3.36</b>	3.91	4.00	<b>4.14</b>	3.55	3.71	**
5. Muun organisaation vähäinen sitoutuminen	2.96	3.18	3.00	3.46	3.07	3.17	
6. Organisaation sisäinen kommunikaatio	2.79	3.00	2.67	3.25	3.18	3.15	
7. Vähäinen eri yksiköiden välinen koordinaatio	2.93	3.27	3.00	3.32	3.06	3.13	
8. Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla	2.75	2.91	2.33	3.23	2.89	2.97	
9. Nykyisten rakenteiden jäykkyys tai muut ominaisuudet	2.93	2.82	3.33	3.24	2.95	3.03	
<b>10. Nykyisen kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet</b>	2.93	<b>2.36</b>	2.67	<b>3.25</b>	2.91	2.98	*
11. Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus	2.96	2.64	1.67	3.02	2.71	2.80	
12. Organisaation "strategiaupumus"	3.32	3.45	3.00	3.76	3.40	3.48	
<b>13. Jatkuvat muutokset strategiassa/rakenteissa</b>	3.18	<b>3.82</b>	<b>3.00</b>	3.77	3.23	3.39	**
<b>14. Liian vähäiset resurssit</b>	2.79	<b>3.36</b>	<b>2.33</b>	3.14	2.65	2.82	**

Suorituksen arviointiin perustuva palkkaus on yhteydessä vähempään määrään odottamattomia toimintaympäristön muutoksia, omien yksiköiden etujen ajamiseen, muun organisaation vähäiseen sitoutumiseen, parempaan organisaation sisäiseen kommunikaatioon, vähempään määrään puutteellisia johtajuustaitoja organisaation eri tasoilla ja nykyisten rakenteiden jäykkyyteen (taulukko 21).

**Taulukko 21.** Suorituksen arviointiin perustuva palkkaus ja strategian toteutushaasteet

SUORITUKSEN ARVIINTIJARJESTELMÄ	Kyllä	Löyhä	Ei	Keskiarvo	F	Sig	
1. Odottamattomat toimintaympäristön muutokset	2.71	2.33	2.27	2.54	4.26	0.02	*
2. Epäselvä strategia tai prioriteetit	3.20	2.97	2.95	3.10	1.29	0.28	
3. Omien yksikköjen etujen ajaminen	3.32	2.96	2.73	3.15	4.50	0.01	*
4. Ylimmän johdon vähäinen sitoutuminen	3.88	3.62	3.68	3.77	1.15	0.32	
5. Muun organisaation vähäinen sitoutuminen	3.36	2.98	3.14	3.21	3.34	0.04	*
6. Organisaation sisäinen kommunikaatio	3.41	3.02	2.68	3.22	7.53	0.00	**
7. Vähäinen eri yksikköjen välinen koordinaatio	3.30	3.05	3.00	3.19	1.94	0.15	
8. Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla	3.18	2.75	3.00	3.02	4.43	0.01	*
9. Nykyisten rakenteiden jäykkyys tai muut ominaisuudet	3.16	2.87	2.55	3.01	4.33	0.01	*
10. Nykyisen kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet	3.04	2.89	2.59	2.95	1.91	0.15	
11. Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus	2.90	2.57	2.91	2.79	2.72	0.07	
12. Organisaation "strategiaupumus"	3.52	3.42	3.68	3.50	0.56	0.57	
13. Jatkuvat muutokset strategiassa/rakenteissa	3.41	3.38	3.55	3.41	0.18	0.83	
14. Liian vähäiset resurssit	2.82	2.84	2.91	2.84	0.06	0.95	

Tarkastelimme, miten strategian toteutushaasteet ovat yhteydessä kannattavuuteen ja kasvuun suhteessa toimialaan. Erityisesti muun organisaation sitoutuminen, organisaation sisäinen kommunikaatio ja organisaation ”strategiaupumus” ovat yhteydessä toimialan keskiarvoa heikompaan kannattavuuteen (taulukko 22).

**Taulukko 22.** Strategian toteutushaasteet ja kannattavuus suhteessa toimialaan

KANNATTAVUUS SUHTEESSA TOIMIALAAN	Heikko	....	Keskiarvo	....	Parempi	Keskiarvo	
1. Odottamattomat toimintaympäristön muutokset	1.33	2.30	2.31	2.26	2.87	2.34	
2. Epäselvä strategia tai prioriteetit	2.33	2.60	3.22	3.37	3.47	3.23	
3. Omien yksikköjen etujen ajaminen	3.33	2.80	3.03	3.26	3.47	3.17	
4. Ylimmän johdon vähäinen sitoutuminen	3.00	3.60	3.67	4.12	4.33	3.92	
5. Muun organisaation vähäinen sitoutuminen	2.33	2.70	3.03	3.53	3.73	3.28	**
6. Organisaation sisäinen kommunikaatio	3.33	2.40	2.81	3.05	3.53	2.98	*
7. Vähäinen eri yksikköjen välinen koordinaatio	2.67	2.40	3.24	3.07	3.40	3.10	
8. Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla	2.67	2.00	2.89	3.07	3.13	2.91	
9. Nykyisten rakenteiden jäykkyys tai muut ominaisuudet	3.00	2.70	3.03	3.07	3.47	3.07	
10. Nykyisen kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet	2.33	2.80	2.95	3.02	3.47	3.02	
11. Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus	3.00	2.60	2.70	3.05	3.33	2.93	
12. Organisaation "strategiaupumus"	2.00	3.30	3.78	3.59	4.07	3.65	*
13. Jatkuvat muutokset strategiassa/rakenteissa	2.00	3.10	3.61	3.70	3.93	3.60	
14. Liian vähäiset resurssit	2.33	2.50	3.08	3.35	3.27	3.14	

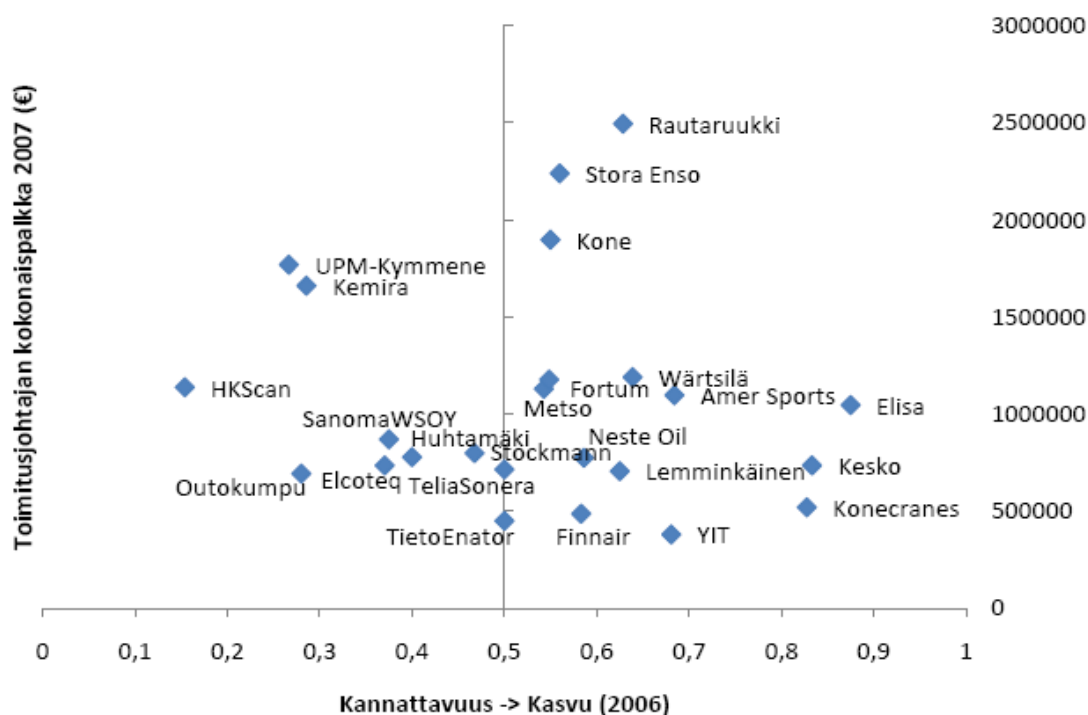
Strategian toteutushaasteet, jotka liittyvät omien yksikköjen etujen ajamiseen, muun organisaation vähäiseen sitoutumiseen, organisaation sisäiseen kommunikaatioon, nykyisten rakenteiden ja kulttuurin jäykkyyteen, organisaation ”strategiaupumukseen”, jatkuviin muutoksiin strategiassa tai rakenteissa, ja liian vähäisiin resursseihin, ovat yhteydessä toimialan keskiarvoa heikompaan liikevaihdon kasvuun (taulukko 23).

**Taulukko 23.** Strategian toteutushaasteet ja liikevaihdon kasvu suhteessa toimialaan

KASVU SUHTEESSA TOIMIALAAN	Heikko	....	Keskiarvo	....	Parempi	Keskiarvo	
1. Odottamattomat toimintaympäristön muutokset	1.00	2.14	2.20	2.48	2.67	2.32	
2. Epäselvä strategia tai prioriteetit	2.00	3.14	3.13	3.25	3.92	3.23	
3. Omien yksikköjen etujen ajaminen	2.67	3.29	2.91	3.28	3.92	3.18	*
4. Ylimmän johdon vähäinen sitoutuminen	2.67	3.57	3.75	4.13	4.50	3.93	
5. Muun organisaation vähäinen sitoutuminen	1.67	3.00	3.18	3.45	3.75	3.29	*
6. Organisaation sisäinen kommunikaatio	2.33	3.00	2.80	3.05	3.75	3.00	*
7. Vähäinen eri yksikköjen välinen koordinaatio	2.33	3.57	2.98	3.18	3.50	3.13	
8. Puutteelliset johtajuustaidot organisaation eri tasoilla	2.33	2.71	2.84	2.93	3.50	2.92	
9. Nykyisten rakenteiden jäykkyys tai muut ominaisuudet	2.00	3.29	2.91	2.98	4.17	3.07	***
10. Nykyisen kulttuurin jäykkyys tai muut ominaisuudet	2.00	3.00	2.89	2.95	3.92	3.01	**
11. Päivittäisen käytännön työn hallitsevuus	2.33	2.86	2.84	3.05	3.25	2.95	
12. Organisaation "strategiaupumus"	2.33	3.00	3.61	3.89	3.92	3.67	*
13. Jatkuvat muutokset strategiassa/rakenteissa	2.00	2.86	3.61	3.74	4.17	3.63	*
14. Liian vähäiset resurssit	1.33	3.29	3.09	3.31	3.50	3.18	*

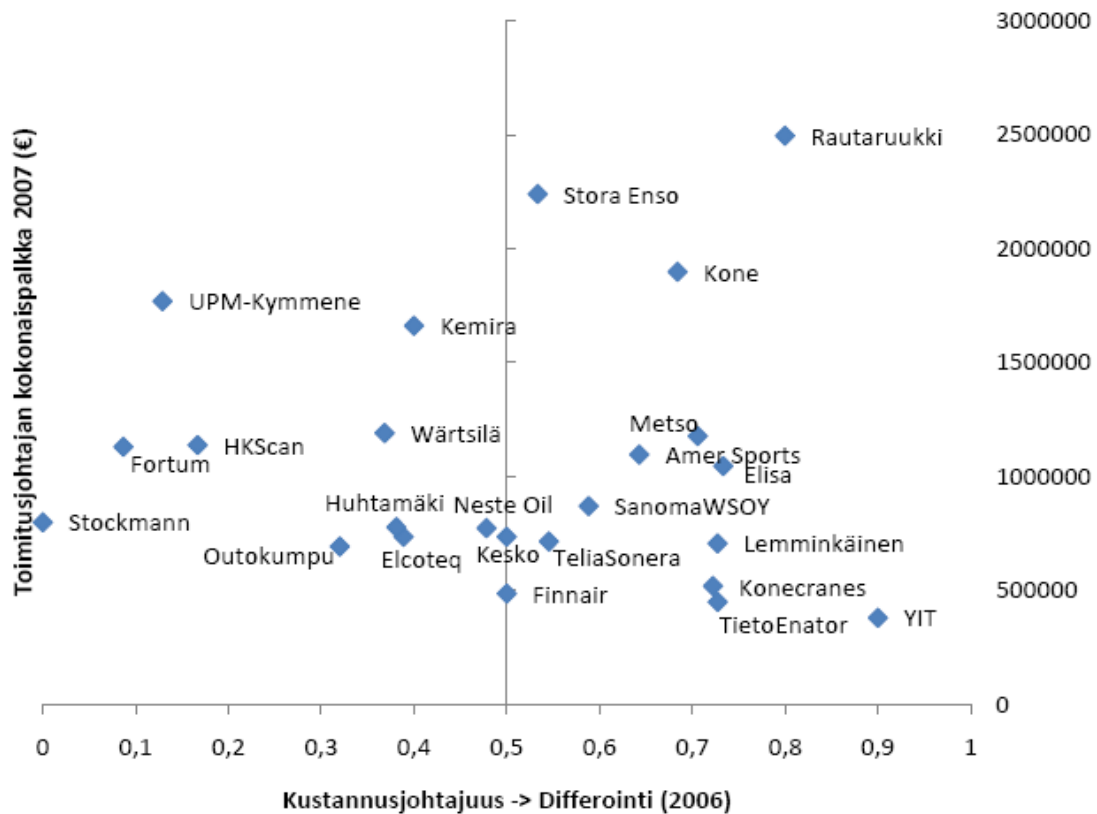
Tutkimme tarkemmin toimitusjohtajan kokonaispalkan, yritysstrategian ja liikevaihdon muutoksen suhdetta hyödyntämällä yritysten vuosikertomuksia. Analyysissä käytettiin 24 Suomen suurimman yritysten vuosikertomuksissa ilmoittamia tietoja<sup>8</sup>. Yritysstrategiaa analysoimme sanamääräanalyysillä, perustuen toimitusjohtajien katsauksiin. Analyysistä jätettiin pois Suomen liikevaihdoltaan suurin yritys Nokia, koska Nokia ei vuosikertomuksessaan julkaise toimitusjohtajan katsausta. Analyysin toimintaperiaate on yksinkertainen: tietyn strategiasuuntauksen mittaamiseen muodostetaan siihen liittyvien sanojen lista, lasketaan näiden sanojen esiintymismäärät teksteistä ja verrataan kokonaissanamäärään. Mitä enemmän esimerkiksi kasvuun liittyviä sanoja toimitusjohtajan katsauksesta löytyy, sitä todennäköisempää on kohdeyrityksen kasvustrategian toteuttaminen. Koska yritysten palkitsemisjärjestelmien mukaiset palkkiot maksetaan yritysjohdolle vasta seuraavana vuonna, verrataan esimerkiksi vuoden 2007 palkitsemislukuja vuoden 2006 strategiasuhdelukuihin.

Vertailu vuoden 2007 yritysjohtajan palkkauksen ja vuoden 2006 strategian välillä ei tuottanut yksikäsitteisiä tuloksia (kuvat 12 ja 13). Muodostuneiden kuvaajien hajaantuneisuudesta nähtiin, ettei toimitusjohtajan palkkauksella ja kasvu- tai erilaistamisstrategialla ole selvää yhteyttä työssä käytetyillä mittareilla mitattuna lyhyellä tähtämellä.



**Kuva 12.** Toimitusjohtajan kokonaispalkan ja kasvustrategian vertailu (Heiskanen, 2009, sivu 32)

<sup>8</sup> Tarkempia tietoja sanamääräanalyysistä: ks. Heiskanen, J. (2009). Strategian tutkimusmenetelmät palkitsemiskirjallisuudessa. Kandidityö. Tuotantotalouden laitos, TKK.

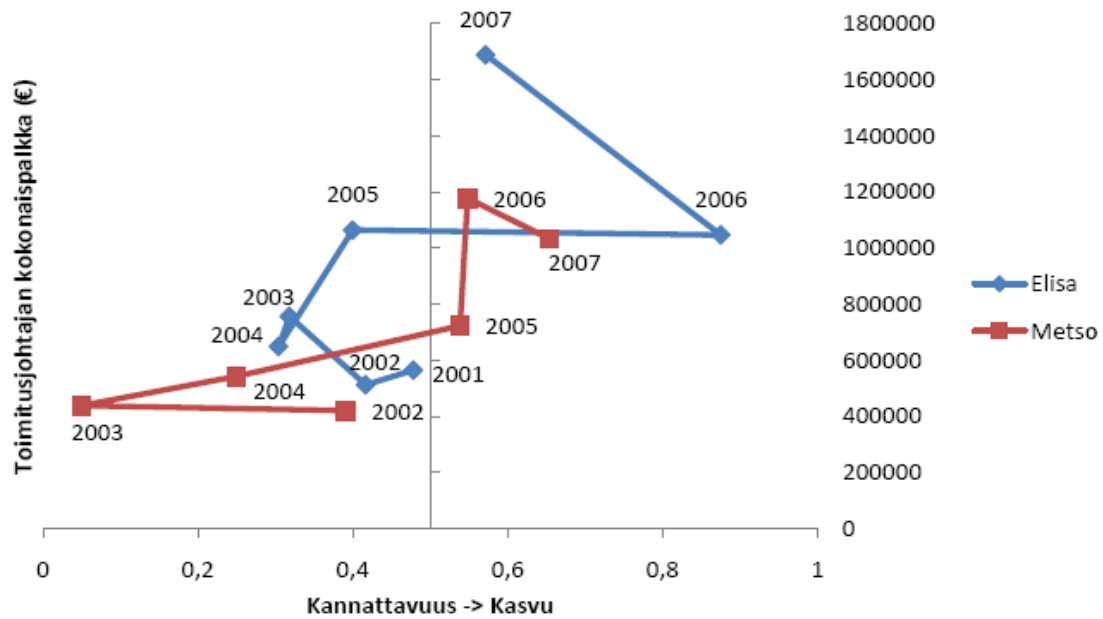


**Kuva 13.** Toimitusjohtajan kokonaispalkan ja erilaistamisstrategian vertailu (Heiskanen, 2009, sivu 33)

Koska aiempien tutkimusten mukaan yritysjohtajan palkkaus on vahvasti yhteydessä nimenomaan yritysten *pidemmän aikavälin* taloudelliseen tulokseen<sup>9</sup>, halusimme tarkastella vielä toimitusjohtajan kokonaispalkan ja edellä käytettyjen strategia-akselien suhteen kehittymistä vuositasolla. Esimerkkeinä käytetään kahta yritystä, Elisaa ja Metsoa. Yritysten toimitusjohtajien palkkatiedot kerättiin esimerkkiä varten koko aineiston 7 vuoden pituiselta aikaväliltä. Kuten tämän alaluvun alussa kerrotaan, verrataan vuoden *n* palkkatietoja vuoden *n-1* strategialukuihin. Palkkauksessa käytetään siis lukuja aikaväliltä 2002–2008 ja strategiassa väliltä 2001–2007. Näiden kahden yrityksen toimitusjohtajan palkkauksen sekä kasvu- ja erilaistamisstrategian välinen suhde esitetään seuraavissa kuvissa 14 ja 15. Metso ei vuoden 2002 vuosikertomuksessaan vielä ilmoittanut toimitusjohtajansa palkkatietoja, joten Metson kuvaajan arvot alkavat vuotta Elisaa myöhemmin.

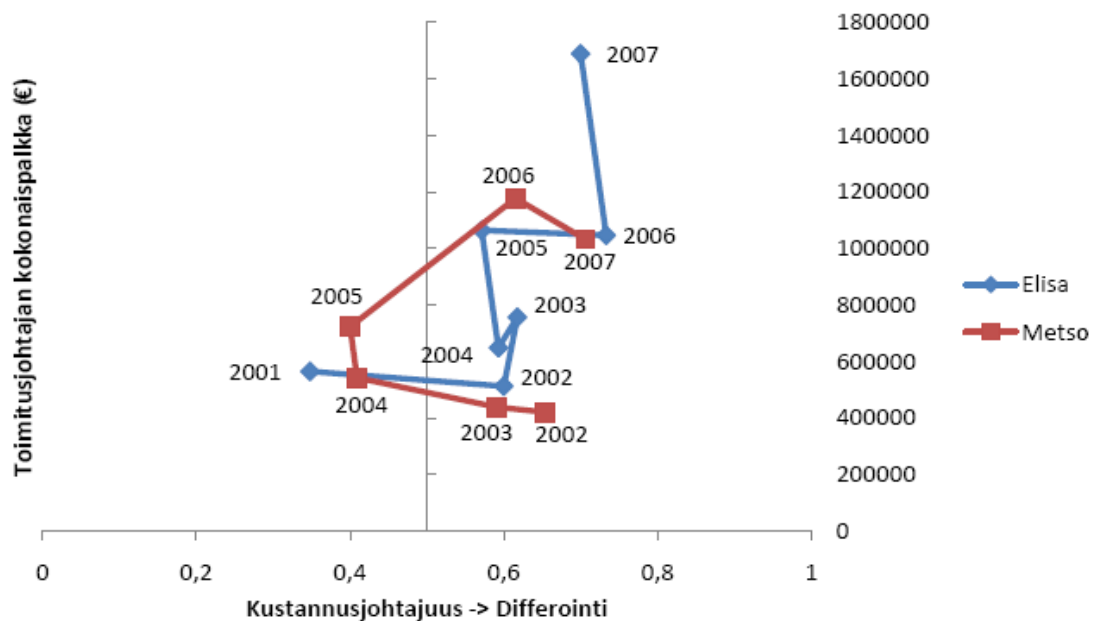
Ensimmäinen havainto yritysten käyriä (kuva 14) tutkittaessa on palkkojen nousujohteisuus: vain Elisaa vuoden 2004 ja Metson vuoden 2007 arvopiste ovat edeltäjänsä alempana. Toimitusjohtajan kokonaispalkan nousun ja liikevaihdon kasvun yhteyttä on havainnollistettu liitteessä 2, jossa verrataan aineiston yritysten liikevaihdon muutosprosentteja vuosien 2005 ja 2006 välillä toimitusjohtajan palkan muutokseen. Liitteen 2 kuvasta nähdään, että *liikevaihdon kasvu johtaa myös toimitusjohtajan palkan nousuun 14 tapauksessa 24:stä kyseisellä aikavälillä*.

<sup>9</sup> Hall, B.J. & Liebman, J.B. (1998). Are CEOs really paid like bureaucrats? *Quarterly Journal of Economics*, 113:3, 653-691.



**Kuva 14.** Elisan ja Metson toimitusjohtajien kokonaispalkan ja kasvustrategian välinen vertailu aikavälillä 2001–2007 (Heiskanen, 2009, sivu 34)

Kuvasta 14 voidaan todeta lisäksi, että *palkkojen noustessa molemmat yritykset ovat siirtyneet vaaka-akselilla kohti kasvustrategiaa*. Niin Elisan kuin Metson vuosien 2003–2005 toiminnan tehostamisohjelmat näkyvät kasvustrategian siirtymisenä kannattavuuden puolelle kyseisinä vuosina. Erilaistamisstrategian ja toimitusjohtajan palkan vertailusta (kuva 15) voidaan tehdä vastaavanlaiset päätelmät kuin kasvustrategian kohdalla: *palkan nousu lisää todennäköisyyttä toteuttaa differentist strategiaa*. Tosin tässä kuvassa vaaka-akselin muutokset ovat pienempiä kuin kasvustrategian tapauksessa.



**Kuva 15.** Elisan ja Metson toimitusjohtajien kokonaispalkan ja erilaistamisstrategian välinen vertailu aikavälillä 2001–2007 (Heiskanen, 2009, sivu 35)

On kuitenkin huomioitava, että pidemmän aikavälin analyysissämme oli mukana vain kaksi esimerkkiyritystä. Yleistäviä päätelmiä on mahdotonta tehdä. Huomioitava on myös se, että tulokset saattaisivat olla erilaiset, jos kokonaispalkan sijasta olisi käytetty tarkempaa jakoa perus- ja bonuspalkkaan. Jotkut yritykset ovat laskeneet toimitusjohtajansa osakepalkan suoraan kokonaispalkkaan mukaan, kun taas toiset ovat ilmoittaneet vain loppusumman sekä listan toimitusjohtajan hallussa olevista osakkeista. Osa yrityksistä taas ilmoittaa palkasta pelkän loppusumman sitä tarkemmin erottelamatta. Lisäksi yrityksen koon vaikutukset palkkaukseen olisi mahdollisesti kannattanut eliminoida. Näiden syiden vuoksi palkkatietojen täyttä vertailukelpoisuutta ei voida taata.

Lopuksi tarkastelimme vielä henkilöstön palkkausratkaisuja suhteessa yritysstrategiayhdistelmiin: uusille markkinoille tunkeutumiseen, markkinatilanteen kehittäminen, teknologiainnovaatio, tehokkuus sekä laajentuminen<sup>10</sup>. Kyselyaineiston perusteella erityisesti uusille markkinoille pyrkivillä yrityksillä (market penetration strategy) on korkeammat henkilöstön aloituspalkat (ks. 4). Yrityksissä, joissa on korkeammat keskipalkat, on myös korkeampi tuottavuus ja kannattavuus.

### 3.5.2. Organisaation maine ja palkitseminen

Kysyimme vastaajilta, kuinka samaa mieltä he ovat sen kanssa, että *organisaatio on tunnettu* palvelujen ja tuotteiden laadusta, hyvästä työympäristöstä, yhteiskuntavastuusta, kustannustehokkuudesta, visiosta ja johtamisesta, sekä innovatiivisesta toiminnasta. Kolmestakymmenestä yrityksestä oli mahdollista saada myös Arvopaperilehden lukijoiden mielipiteitä yritysten maineesta (tiedot kerännyt syksyllä 2008 Pohjoisranta Oy). Vertailimme palkitsemisasiosta vastaavien mielipiteitä Arvopaperilehden lukijoiden mielipiteisiin (taulukko 24). Vastaajien näkemys oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä yhteiskuntavastuun osalta (palkitsemisasiosta vastaavat: tunnettuus yhteiskuntavastuusta ja Arvopaperilehden lukijat: hyvä maine yhteiskuntavastuun osalta). Palkitsemisasiosta vastaavien näkemys tunnettuudesta *taloudellisesta menestyksestä* oli yhteydessä Arvopaperilehden lukijoiden näkemyksiin yrityksestä maineeltaan menestyvänä, julkiselta kavaltaan, tuotteiden ja palvelujen osalta, yhteiskuntavastuun, sekä muutos- ja kehityskyvyltään. Palkitsemisasiosta vastaavien näkemykseen yrityksestä *visiosta ja johtamisesta* tunnettuna yrityksenä oli yhteydessä Arvopaperilehden lukijoiden näkemykseen yrityskulttuuriltaan ja johtamiseltaan, menestykseltään, tuotteiden ja palvelujen, yhteiskuntavastuun, sekä muutos- ja kehityskyvyltään hyvämaineisesta yrityksestä.

---

<sup>10</sup> Rajagopalan N, Finkelstein S. 1992. Effects of strategic orientation and environmental-change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal* 13: 127-141.

Rajagopalan N. 1996. Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal* 18: 761-785.

**Taulukko 24.** Palkitsemisasiosta vastaavien näkemys (taulukon pysty-akseli) ja Arvopaperi-lehden lukijoiden näkemykset yrityksen maineesta (taulukon vaaka-akseli) n=30

	Kokonais- aine	Yrityskulttuuri ja johtaminen	Menestymi- nen	Julkinen kuva	Tuotteet ja palvelut	Yhteiskunta vastuu	Muutos- ja kehityskyky
Palvelujen ja tuotteiden laadusta	,257	,343	,269	,196	,296	,120	,126
Hyvästä työympäristöstä	,318	,310	,247	,317	,284	,295	,222
Yhteiskuntavastuusta	,251	,287	,061	,219	,247	,454*	,112
Taloudellisesta menestyksestä	,577**	,358	,441*	,579**	,425*	,551**	,580**
Visiosta ja johtamisesta	,440*	,403*	,365*	,313	,376*	,431*	,423*
Innovatiivisesta toiminnasta	,343	,252	,353	,283	,245	,223	,355

Seuraavaksi tarkastelimme, miten hyvämaineiset yritykset ja julkisorganisaatiot palkitsevat henkilöstään. Maineeltaan innovatiivisesta toiminnasta, palvelujen ja tuotteiden laadusta, visiosta ja johtamisesta tunnetut yritykset ja julkisorganisaatiot maksavat perustehtävää suorittavalle henkilöstölle keskimääräistä korkeampaa peruspalkkaa (ks. Liite 5). Aineistosta nousi esille, että taloudellisesta menestyksestä tunnetuilla yrityksillä on ollut suoritukseen ja tulokseen perustuva järjestelmä käytössä verrattain pitkään. Muutoin suorituksen arviointiin perustuva palkkaus ja tulospalkkioiden käyttö ei ollut yksiselitteisesti yhteydessä palkitsemisasiosta vastaavien näkemyksiin organisaation maineesta.

Organisaation maineen dimensiot olivat yhteydessä yrityksen sisäisen palkkavaihtelun eli ”henkilökohtaisen palkanosan” perusteisiin (ks. Liite 6). Palvelujen ja tuotteiden laadusta, hyvästä työympäristöstä visiosta ja johtamisesta sekä innovatiivisesta toiminnasta tunnetut organisaatiot maksavat henkilökohtaisesta osaamisesta, suoritteiden määrästä ja laadusta sekä moniosaamisesta. Hyvästä työympäristöstä tunnetut organisaatiot maksavat myös kokemuksesta. Organisaatiot, jotka ovat tunnettuja taloudellisesta menestyksestä, maksavat tehdyistä työtunneista, henkilökohtaisesta osaamisesta ja suoritteiden määrästä. Organisaatiot, jotka ovat tunnettuja yhteiskuntavastuusta, maksavat henkilökohtaisesta osaamisesta ja suoriutumisen laadusta.

Pohjoisrannan aineiston perusteella yrityksillä on parempi maine jos vastaajat kokivat palkitsemisen nykyisellään tukevan rekrytointia ja henkilöstövalintoja (erityisesti yritys-kulttuuri ja johtaminen, myös tuotteet ja palvelut), vastaajat kertoivat palkitsemisen kehittämisen tähtäävän jatkossa rekrytoinnin parantamiseen (lähes kaikki maineen osa-alueet) ja vastaajat kokivat, että yritysjohto osallistuu vahvasti palkitsemisstrategian laatimiseen (erityisesti muutos- ja kehityskyky, myös yhteiskuntavastuu).

### 3.5.2. Innovatiivisuus palkitsemisessä

Kysyimme vastaajilta mikä on ainutlaatuista ja kenties innovatiivista teidän yrityksenne palkitsemisjärjestelmissä. Vastaajista lähes 19 % (9 mainintaa) koki, että heidän palkitsemisjärjestelmä on ainutlaatuinen tai innovatiivinen koska se kattaa koko henkilöstön. Yli 10 % (5 mainintaa) koki, että selkeä ja avoin järjestelmä on ainutlaatuinen. Muita mainintoja saivat suoritusperusteiset järjestelmät ja järjestelmät, jota henkilöstö on ollut mukana rakentamassa (taulukko 25).

**Taulukko 25.** Mikä on ainutlaatuista ja kenties innovatiivista teidän yrityksenne palkitsemisjärjestelmissä? Yritykset (yhteensä 48 vastausta)

Teema	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Kattavuus ja tasa-arvoisuus	9	"Koko henkilöstö on mukana tehdas tai osasto-kohtaisissa järjestelmissä ja lisäksi kaikki mukana konsernin palkkiojärjestelmässä"	"Koko henkilöstöllä sama mahdollisuus ja perusteet saada bonusta"	"Koko henkilöstöä koskeva voittopalkkio-järjestelmä"
Ei mitään	9	"Ei erityistä muihin alan yrityksiin"	"Ei ole palkitsemisjärjestelmää"	"Ei mitään"
Selkeys, avoimuus	5	Selkeä peruspalkkaan liittyvä järjestelmä. Esimiesten käytössä olevat yhtenäiset webbipohjaiset työkalut palkitsemiseen.	Pidän tärkeänä globaalia läpinäkyvää palkitsemispolitiikkaa.	Avoimuus
Suoritusperustein palkitseminen	4	"Päällikkö- ja johtotaso koskevassa palkitsemisjärjestelmässä 60 % bonuspalkkiosta on sidottu subjektiiviseen suoritusarviointiin, jolloin jää tilaa esimiehen ja alaisen väliselle keskustelulle työssä suoritumista arvioitaessa"	"Meillä on arvoista lähtevä suoritustason arviointijärjestelmä, jota käydään sekä kehityskeskustelussa että yrityskohtaisen lisän jaossa läpi"	"Henkilökohtaisen pätevyyden huomioiden peruspalkassa työntekijätehtävissä"
Osallistuminen	2	"Sitä on ollut tekemässä koko henkilökunta"	"Työntekijöiden itse rakennettu palkkausjärjestelmä"	

Alla vielä muutamia esimerkkejä yritysten yksittäisistä vastauksista kysymykseen:

*"Kokonaispalkitsemisesta puhuminen ja sen kouluttaminen esimiehille. Esimiehen vastuu kokonaispalkitsemisessa. Palkitsemisen muuttaminen työntekijöiden muuttuvan arvomaailman mukaiseksi", "NS Excellence Awards, jossa työoveri voi ehdottaa erinomaisesta suorituksesta palkintoa. Sisältää 250 eur palkkion, kunniakirjan ja pinssin", "Työntekijöillä ja toimihenkilöillä on ns. JPP palkitsemisjärjestelmä (jatkuvan parantamisen järjestelmä) Tällä on saatu haluttuja muutoksia tiettyjen asioiden suhteen. Lisäksi käytössä on turvallisuudesta palkitseminen", "Selkeys. WinWin -periaate. Lyhyt tarkasteluväli myynnissä", "palkitsemisen pohjana oleva tuloksen mittaus", "Henkilöstöetuuksien kokonaisuus on laaja", "Palkitsemisen kytkeminen tiimitasolla oman työn kehittämiseen ja laadun parantamiseen", "innovaatiosta palkitseminen" sekä "Asiakashankintaan liittyvä vinkkipalkkiojärjestelmä, joka palkitsee asiakassuhteeseen johtaneesta vinkistä".*

**Valtionsektorilla** 20 vastaajaa 84:stä eli noin 24 % koki että, heillä on jokin innovatiivinen palkitsemistapa käytössä. Vastaajista 4 koki, ettei osaa sanoa onko käytössä mitään innovatiivista ja 39 vastaajaa eli noin 36 % arvioi ettei mikään ole erityisen innovatiivista (taulukko 26).

**Taulukko 26.** Mikä on ainutlaatuista ja kenties innovatiivista teidän organisaationne palkitsemisjärjestelmissä? Valtio-organisaatiot (yhteensä 48 vastausta)

Teema	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Tulospalkkio	3	"Pikatulospalkkiojärjestelmä. Kevyt ja nopea"	"Tulospalkkausjärjestelmä ja tuloskorteista johdetut henkilökohtaiset tulostavoitteet. on pyritty todelliseen toimivuuteen ja tarkkoihin mm. tehtävien arviointien analysointiin"	"Ylijohtaja on valtion johdon tulospalkkauspilotissa"
Työn vaatavuuden arviointi	2	"Valtiovarainministeriötä varten kehitetyn lisäerottelukijän avulla määritetään tehtävän tarkempi vaatavuus perusvaativuustason sisällä", "Lisäerottelun avulla voidaan lyhyemmällä aikajänteellä palkita hieman pienemmätkin tehtävän vaatitumiset"	"Palkka voi myös välittömästi laskea suorituksen laskun seurauksena Palkkavaaka – työnarviointijärjestelmään"	
Läpinäkyvyys ja tasa-arvoisuus	2	"Järjestelmä on valtiolla eniten käytössä oleva. Oman organisaation kannalta tällä on merkitystä mm. siksi, että henkilöstö yleensä tulee valtiosektorilta tai siirtyy sinne. Peruspiirteet ovat tutut molempiin suuntiin, mikä helpottaa siirtymistä ja palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyttä"	"Koko henkilökunta ja kaikki henkilöstöryhmät ml. johto noudattavat samaa yhtäläistä palkkausjärjestelmää - luo selvän tasa-arvoisen pohjan järjestelyille"	
Henkilökohtainen suoritus	1	"Henkilökohtaisen palkanosan liikkuvuus ylös- ja alaspäin"		
En osaa sanoa	4	"Käsittääkseni ei mitään erityisen ainutlaatuista. HENKI %:n nosto on merkittävää (35 -> 45 %), mutta ei ainutlaatuista"	"Sektorille kehitetty arviointijärjestelmä. Ongelmat ovat toteutuksessa ja kohtuuttomissa odotuksissa"	"Tätä ei juuri ole kritisoitu, joten se lienee kohtuullisen hyvä"
Ei mitään innovatiivista	39	"Ei erityisesti mainittavaa, palkitsemisjärjestelmä tulee ulkopuolelta ja kädet ovat siltä osin sidotut"	"Ryhmäpalkitsemisjärjestelmä; tosin ei kovin innovatiivinen"	"Monimutkaisuus ja työläys!"

Yksittäisiä vastauksia valtiosektorilta: "Osa erikoiskoulutusta saaneesta henkilöstöstä on käytännössä 'markkinapalkalla', henkilöstöä ei voida muuten rekrytoida/ pitää virastossa", "Palkitsemisen vaikuttavuus/tuloksellisuuden hakeminen".

Noin puolet **kuntasektorin** organisaatioista vastasi kysymykseen palkitsemisjärjestelmien innovatiivisuudesta eli saimme 56 vastausta 113:sta. Näistä 16 eli 29 % mainitsee, että heillä on jotain ainutlaatuista tai innovatiivista käytössä (taulukko 27). Noin 64 % eli 36 vastaajaa on sitä mieltä ettei mikään ole ainutlaatuista tai innovatiivista. Neljä vastaajaa ei osannut sanoa tai ei tiedä.

**Taulukko 27.** Mikä on ainutlaatuista ja kenties innovatiivista teidän organisaationne palkitsemisjärjestelmissä? Kuntasektori (yhteensä 48 vastausta)

Teema	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Tulospalkkio	2	"Tulospalkkaus, joka tällä alalla harvinaista"	"Koko henkilöstöä koskeva tulospalkkiojärjestelmä"	
Työn vaativuuden arviointi	2	"Rakennettu tehtävien vaatimusten mukaiset portaat (korit) hinnoittelukohtien sisällä ja käydään vuosittain neuvottelut järjestöjen pääluottamusmiesten ja työnantajan edustajien kanssa muutostarpeista"	"Omat työn vaativuuden arviointijärjestelmä"	
Henkilökohtainen suoritus	3	"Olemme edelläkävijöitä hoitohenkilöstön suoritepalkkauksessa"	"KVTES:n piirissä selväkuvainen henkilökohtaisen lisän järjestelmä"	"Kannustuslisää voidaan käyttää melko vapaasti"
Henkilöstöedut	3	"Koko henkilökunnalla ilmaiset uimaliiput ja kuntosaliliiput"	"Liikuntaryhmiä omille työntekijöille viikoittain"	"Palveluvuosista palkitaan hyvinvointisetelillä"
En osaa sanoa	4			
Ei mitään innovatiivista	36	"Koko henkilöstöä on kohdeltu samalla tavalla, mikä ei välttämättä ole innovatiivista"	"Toistaiseksi ei mitään erityisen innovatiivista palkitsemisjärjestelmien osalta (uusia ratkaisuja vasta suunnitteilla)"	"Ei poikkeamia alan normaalista palkitsemisjärjestelmästä"

Tässä vielä muutama yksittäinen vastaus innovatiivisesta palkitsemisesta kuntasektorilta: "Strategisen tason halu puuttua operatiivisen tason johtamiseen ja palkitsemiseen (tätä ei tee mieli mainostaa)", "Henkilöstön kehittämisrahasto, josta henkilöstö voi hakea tukea omaehtoiseen opiskeluun ja työyhteisö tukea työyhteisönsä kehittämiseen", "Palkka ei ole ainut palkitsemisjärjestelmämme", "Koulutukseen osallistuminen ohjeistettu ja suositeltavaa", "Summat ovat pieniä, mutta niitä voi maksaa pienimmästäkin ansiokkaasta toiminnasta", "Käytössä sekä yksilö- että yhteisöpalkitseminen".

#### 4. Tulosten yhteenvetoa ja tutkimuksen jatkosta

Palkitsemisen tila ja muutos 2008 – tutkimus perustuu suurelta osin 368 organisaation palkitsemisasiosta vastaavalle lähetetyn sähköisen kyselyn vastauksiin. Joiltain osin olemme hyödyntäneet myös yritysten vuosikertomuksia ja Pohjoisranta Oy:n Arvopa-perilehden lukijoilta keräämää aineistoa listattujen yritysten maineesta.

Tutkimuksen keskeisinä tavoitteina oli selvittää (1) miten palkitsemisperusteet ja palkitsemisjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut ovat muuttuneet viimeisen kolmen vuoden aikana, (2) missä määrin palkitsemisperusteet ja palkitsemisjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut vaihtelevat organisaation strategian ja ympäristön muutoksen mukaan, sekä (3) mikä on palkitsemisperusteiden ja rakenteellisten ratkaisujen yhteys organisaation taloudelliseen tulokseen ja maineeseen.

Tutkimustulosten yhteenvetona voisimme todeta seuraavaa:

- Palkitsemiseen panostetaan etenkin koska sillä pyritään sitouttamaan hyviä työntekijöitä ja parantamaan työn tuottavuutta. Sekä yritykset että julkisorganisaatiot ovat kehittäneet ja edelleen kehittämässä henkilökohtaiseen suoritukseen ja organisaation tulokseen perustuvia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä.
- Palkitsemisen toimivuusarviot ovat parantuneet sekä *kunnissa että valtiosektorilla* vuosiin 2001 ja 2004 verrattuna. Julkissektorin vastaajat kokivat, että uudistukset ovat vaikuttaneet erityisesti työnantajakuvaan, tuotteiden ja palvelujen laatuun sekä henkilöstön saatavuuteen.
- Palkitsemisperusteilla ja -ratkaisulla on merkitystä muun muassa organisaation kilpailukykyisyyden, innovatiivisuuden, henkilöstön motivaation kannalta.
- Palkitsemisjärjestelmillä voidaan vähentää tiettyjä strategian toteuttamishaasteita.
- Alustavien tulosten perusteella näyttäisi siltä, että yritysjohton palkkaus seuraa yritysstrategiaa ja taloudellisen tuloksen kehitystä pidemmällä aikavälillä.
- Rekrytointia tukevat palkitsemisratkaisut, joihin yritysjohto on sitoutunut, ovat yhteydessä yritysten parempaan maineeseen

Jatkotutkimuksessa selvitetään sekä mikä on yritysstrategian ja toisaalta organisaation ympäristön muutoksen vaikutus palkitsemistapojen vaikuttavuuteen, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen *pitkällä aikavälillä*. Käsillä oleva kyselytutkimus toteutettiin keväällä 2009. Pitkäaikaisempia vaikutuksia voimme selvittää vasta kun siihen tarvittava aineisto on saatavilla, eli aikaisintaan keväällä 2010.

## LIITTEET

### Liite 1. Vastanneiden taustatiedot

	Koko aineisto	Yritykset	Valtio	Kunnat
Sukupuoli				
Naisia	191 (51,2%)*	68 (48,2%)	41 (41,0%)	73 (55,3%)
Miehiä	182 (48,8%)	73 (51,8%)	59 (59,0%)	59 (44,7%)
Ylin koulutustaso				
Peruskoulu tai kansakoulu	5 (1,3%)	5 (3,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Ammattikoulu tai lukio	5 (1,3%)	4 (2,8%)	0 (0,0%)	1 (0,8%)
Opistotaso	53 (14,2%)	36 (25,5%)	4 (4,0%)	13 (9,8%)
Ammattikorkeakoulu	26 (7,0%)	13 (9,2%)	6 (6,0%)	7 (5,3%)
Korkeakoulu tai yliopisto	264 (70,8%)	79 (56,0%)	80 (80,0%)	105 (79,5%)
Lisensiaatti tai tohtori	20 (5,4%)	4 (2,8%)	10 (10,0%)	6 (4,5%)
Koulutusala				
Tekniikka	40 (10,7%)	30 (22,2%)	6 (5,6%)	4 (3,1%)
Talous	125 (33,5%)	54 (40,0%)	23 (21,4%)	48 (36,6%)
Humanistiset tieteet	58 (15,5%)	18 (13,3%)	17 (15,9%)	23 (17,6%)
Juridiikka	67 (18,0%)	6 (4,4%)	38 (35,5%)	23 (17,6%)
Jokin muu	83 (22,3%)	27 (20,0%)	23 (21,5%)	33 (25,2%)
Nykyinen työtehtävä				
Toimitusjohtaja / Yli- tai pääjohtaja / Kunnan- tai kuntayhtymän johtaja	44 (11,8%)	19 (13,5%)	8 (8,0%)	17 (12,9%)
Hallintojohtaja	59 (15,8%)	6 (4,3%)	31 (31,0%)	22 (16,7%)
Talousjohtaja- tai päällikkö	38 (10,2%)	9 (6,4%)	7 (7,0%)	22 (16,7%)
Henkilöstöjohtaja- tai päällikkö	154 (41,3%)	74 (52,5%)	38 (38,0%)	42 (31,8%)
Jokin muu	78 (20,9%)	33 (23,4%)	16 (16,0%)	29 (22,0%)

\* Frekvenssi (osuus, yhteensä 100%)

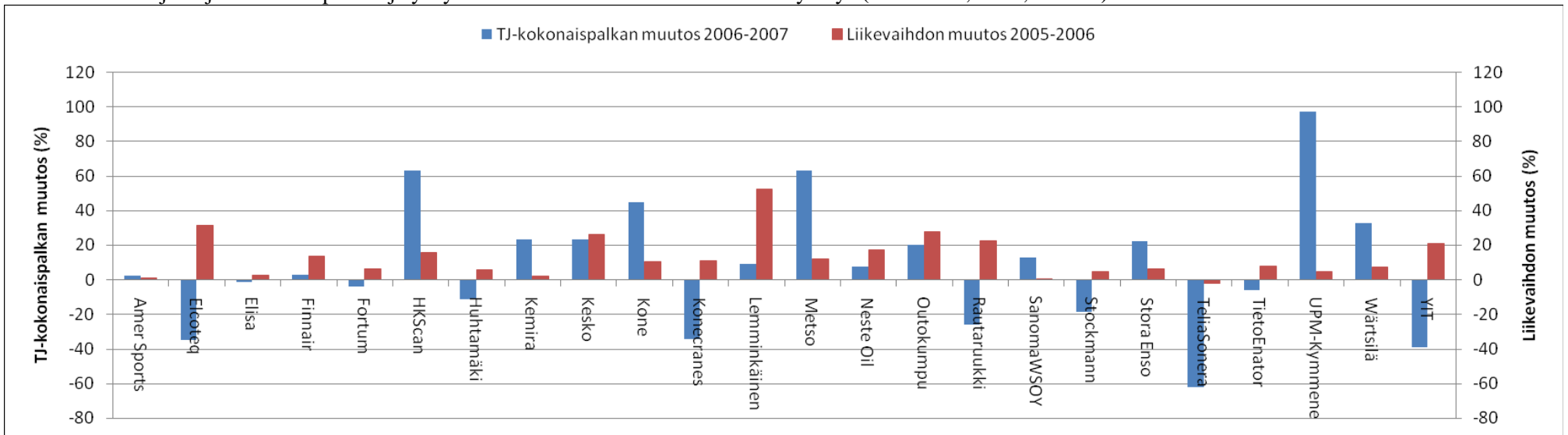
	Koko aineisto	Yritykset	Valtio	Kunnat
Vastaajan ikä	55 vuotta*	54 vuotta	55 vuotta	56 vuotta
Kuinka kauan vastaaja on työskennellyt nykyisen työnantajan palveluksessa	15 vuotta	14 vuotta	16 vuotta	16 vuotta
Kuinka suuri osa organisaation toimintamenoista koostuu palkkakustannuksista sivukuluineen	49%	37%	64%	51%
Henkilöstön määrä	1224	1349	782	1426

\* keskiarvo

## Liite 2. Palkitsemisen yhteys vaikuttavuuteen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Henkilöstön työ vs. osaaminen	1,000									
2 Henkilön suoriutuminen vs. työaika	-,291**	1,000								
3 Kiinteä vs. vaihteleva	,138**	,161**	1,000							
4 Palkkaharmonia vs. mitä muualla maksetaan	,215**	,100	,321**	1,000						
5 Pienet erot palkoissa vs. suuri palkkahaitari	,172**	-,153**	,194**	,264**	1,000					
6 Painopiste peruspalkassa vs. täydentävissä Keskitetty vs. maantieteellisesti hajautettu	,246**	-,063	,318**	,231**	,161**	1,000				
7 päätöksenteko	,111*	,014	,194**	,100	,087	,140**	1,000			
8 Vaikutukset organisaation kilpailukykyisyyteen	,223*	-,079	,100	,177*	,159	,084	,202*	1,000		
9 Vaikutukset organisaation innovatiivisuuteen	,069	,113*	,009	,143**	,128*	,036	,117*	,416**	1,000	
10 Vaikutukset henkilöstön motivaatioon	,156**	,003	,147**	,143**	,138*	,111*	,085	,561**	,501**	1,000

## Liite 3. Toimitusjohtajan kokonaispalkan ja yrityksen liikevaihdon muutosten välinen yhteys (Heiskanen, 2009, sivu 49)



**Liite 4. Palkkatason yhteys yritysstrategiaan ja taloudelliseen tulokseen**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Millä tasolla ovat perustehtävää suorittavan henkilöstön alotuspalkat?	1,000										
2 Millä tasolla ovat perustehtävää suorittavan henkilöstön keskipalkat?	,579**	1,000									
3 Market penetration strategy	,190*	,168	1,000								
4 Efficiency oriented strategy	,061	,160	,112	1,000							
5 Technological innovations strategy	,057	,128	,403**	,315**	1,000						
6 Domain expansion strategy	,060	,003	,185*	,116	,116	1,000					
7 Market innovation strategy	,042	,007	,229*	,117	,090	-,022	1,000				
8 Tuottavuus	,097	,125*	,168	,003	,301**	-,009	,078	1,000			
9 Kannattavuus	-,050	,193*	,173	,005	,248**	,050	,127	,737**	1,000		
10 Liikevaihdon kasvu	-,014	,035	,058	,104	,110	,340**	,125	,332**	,280**	1,000	
11 Markkinaosuus	-,078	-,021	,316**	,044	,276**	,305**	,160	,334**	,410**	,316**	1,000

**Liite 5. Palkkatason yhteys organisaation maineeseen**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Millä tasolla ovat perustehtävää suorittavan henkilöstön alotuspalkat?	1							
2 Millä tasolla ovat perustehtävää suorittavan henkilöstön keskipalkat?	,579**	1,000						
3 Palvelujen ja tuotteiden laadusta	,148**	,167**	1,000					
4 Hyvästä työympäristöstä	,077	,158**	,515**	1,000				
5 Yhteiskuntavastuusta	,059	,093	,271**	,435**	1,000			
6 Taloudellisesta menestyksestä	-,031	,062	,325**	,313**	,240**	1,000		
7 Visiosta ja johtamisesta	,126*	,216**	,314**	,468**	,397**	,387**	1,000	
8 Innovatiivisesta toiminnasta	,151**	,118*	,302**	,369**	,291**	,303**	,588**	1,000

**Liite 6.** Yritysten sisäisten palkkojen vaihtelun perusteiden (1-7) yhteys organisaation maineeseen (8-13)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Tehdyt työtunnit	1,000												
2 Henkilökohtainen osaaminen	,003	1,000											
3 Suoritteiden määrä	,111*	,454**	1,000										
4 Suoriutumisen laatu	-,037	,741**	,520**	1,000									
5 Poliittiset päätökset	,177**	-,073	-,007	-,043	1,000								
6 Moniosaaminen	,083	,551**	,329**	,514**	,053	1,000							
7 Kokemus	,093	,280**	,173**	,273**	,044	,352**	1,000						
8 Palvelujen ja tuotteiden laadusta	,060	,245**	,170**	,185**	-,129*	,173**	,096	1,000					
9 Hyvästä työympäristöstä	,049	,284**	,147**	,298**	-,073	,213**	,142**	,515**	1,000				
10 Yhteiskuntavastuusta	,017	,125*	,062	,150**	-,036	,074	,086	,271**	,435**	1,000			
11 Taloudellisesta menestyksestä	,116*	,133*	,123*	,069	,019	,099	,053	,325**	,313**	,240**	1,000		
12 Visiosta ja johtamisesta	,030	,170**	,122*	,117*	-,052	,148**	,066	,314**	,468**	,397**	,387**	1,000	
13 Innovatiivisesta toiminnasta	-,067	,161**	,124*	,122*	-,031	,199**	,066	,302**	,369**	,291**	,303**	,588**	1,000