

Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

# Miten palkitseminen muuttuu Suomessa

Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet

TKK

Työpsykologian ja johtamisen laboratorio  
Palkitsemisen tutkimusohjelma

Elina Moisio  
Christina Sweins  
Aino Salimäki

Työsuojelurahaston toimeksiannosta  
tehty selvitys  
2006

Julkaisija: Työsuojelurahasto  
Graafinen suunnittelu: Kampin Viesti, Ilkka Kumpunen  
Painopaikka: Auranen, Forssa  
Painosmäärä: 600 kpl  
1. painos, 2006

ISSN 1796-2102 (Painettu)  
ISSN 1796-2110 (Verkkajulkaisu)

ISBN 952-9711-05-0 (Painettu)  
ISBN 952-9711-06-9 (Verkkajulkaisu)

## ESIPUHE

Työsuojelurahasto rahoittaa sellaisia työelämän tutkimus- ja kehityshankkeita, jotka edistävät työelämän ajankohtaisten ja olennaisten kehittämisalueiden ratkaisemista ja työelämän tutkimuksen syventämistä. Hankkeet ovat innovatiivisia, tuottavat työpaikoilla hyödynnettävää tietoa ja kuuluvat Suomen parhaisiin työelämän hankkeisiin. Rahastolle osoitettujen hakemusten on oltava korkealaatuisia, jotta tavoitteemme toteutuu.

Uskomme, että työelämäntutkijat ja työpaikoilla toimivat havaitsevat tutkimus- ja kehittämistarpeet. Tutkimusaloitteet jäävät usein tutuille alueille. Hakijat eivät aina muista, mitä jo toteutuneen tutkimuksen perusteella tiedetään. Kaikki työelämän tutkimus- ja kehityshaasteet eivät kulkeudu sille tutkimusryhmälle, jolla on kykyä pureutua niihin tutkimuksen keinoin.

Rahasto voi tilata selvityksen sellaiselta alueelta, jossa näkemyksemme mukaan on tutkimus- ja kehittämismahdollisuuksia. Uuden toimintamuotomme avulla haluamme auttaa tutkijoita havainnoimaan tietyn teeman koko tutkimuskenttää. Olemme valinneet tämän selvityksen kohteeksi palkitsemisen. Palkkaus ja palkitseminen ovat Työsuojelurahastolle tutkimusaiheina uusia. Toisaalta tämä on aihealue, jolla työpaikat toimivat ja kehittävät jo vahvasti.

Miten palkitseminen muuttuu Suomessa – Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet -selvityksen teettäminen ei tarkoita, että rahasto asettaisi tämän aiheen muita rahaston toimialueelle kuuluvien aiheiden edelle. Pidämme aihetta merkittävänä. Toivomme, että selvitys antaa ideoita ja viitteitä laadukkaille uusille tutkimushankkeille.

Kiitän selvityksen tekijöitä TkL Elina Moisiota, TkL Christina Sweinsä ja PsM Aino Salimäkeä, hankkeen ohjausryhmää sekä kaikkia niitä henkilöitä, jotka ovat eri tavoin osallistuneet selvityksen toteuttamiseen.

Helsingissä toukokuussa 2006

**Peter Rehnström**  
toimitusjohtaja

## SISÄLTÖ

1 Johdanto	3
1.1 Tausta	3
1.2 Selvityksen lähtökohdat ja tavoitteet	3
1.3 Selvityksen toteutus	4
1.4 Raportin rakenne	7
2 Taustatietoa palkitsemisesta	8
2.1 Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 -tutkimuksen tuloksia	9
2.1.1 Mitä palkitsemistapoja oli käytössä?	9
2.1.2 Mitä palkitsemistapoja aiotaan kehittää?	11
2.1.3 Palkitsemisen kehittämisen tavoitteet ja haasteet	13
2.1.4 Palkitsemisen toimivuus	13
3 Haastatteluiden anti	14
3.1 Millaista palkitseminen on tänään	14
3.1.1 Palkitsemisen määritelmää	14
3.1.2 Palkitseminen tänään	15
3.2 Työelämän muutokset	18
3.3 Miten palkitseminen muuttuu	21
3.4 Palkitsemisen kehittämisen haasteet	28
3.5 Palkitsemistutkimuksen tarpeet	28
4 Tutkimustieto ja sen hyödyntäminen	31
5 Seminaarin 12.1.2006 anti	32
6 Tulosten tarkastelu	38
6.1 Mitä saimme selville	38
6.2 Menetelmän arviointi	40
Lähteet	45
Liitteet	46
1 Haastatellut henkilöt	46
2 Haastattelurunko	47
3 Suomalaisia palkitsemistutkimuksia	48

# 1 Johdanto

---

## 1.1 Tausta

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien rooli sekä käsitykset palkitsemisesta ovat vaihdelleet historian saatossa. Näihin ovat vaikuttaneet talouden ja työelämän erilaiset kehitysvaiheet sekä muutokset työmarkkinajärjestelmissä ja käsityksissä organisaatioiden johtamisesta ja työntekijöiden motivaatiosta. Palkitsemisen on arvioitu vaikuttavan muun muassa tuottavuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Siksi palkitsemisen toimivuus on tärkeää niin organisaatioille, yhteiskunnalle kuin yksittäisille palkansaajillekin.

On useita syitä kehittää palkitsemista. Monet meneillään olevat muutokset luovat paineita kehittää paremmin toimivia palkitsemisjärjestelmiä, jotta organisaatiot olisivat kilpailukykyisiä työmarkkinoilla ja varsinaisessa toiminnassaan. Kaikki organisaatiot eivät ole tyytyväisiä nykyisten palkitsemisjärjestelmiensä toimivuuteen. Odotukset työelämän laadulle luovat odotuksia myös palkitsemisjärjestelmille. Palkitsemisen kehittäminen koetaan usein kuitenkin vaikeaksi ja kehittämisen tueksi kaivataan lisää tietoa.

Palkitsemiseen ja sen kehittämiseen liittyvää tietoa on saatavilla muun muassa kirjallisuudesta, tutkimusraporteista ja asiantuntijoilta. Niin organisaatiot kuin tutkijatkin kaipaavat kuitenkin lisää tietoa. Palkitsemiseen liittyvää tutkimusta tehdään jatkuvasti, mutta kokonaiskuva tutkimuksen tulevista tarpeista on vaikea muodostaa. Tähän tarpeeseen kohdistuu tämä selvitys, joka on tehty Työsuojelurahaston toimeksiannosta.

On yhteinen etu kohdentaa olemassa oleva palkitsemistutkimusosaaminen jatkossakin työelämän kannalta tärkeille ja olennaisille alueille. Tutkijoiden kannalta on ehdottomasti mielekkäintä tehdä työtä kaikkien osapuolien kannalta mahdollisimman olennaisilla alueilla. Yritykset ja julkisyhteisöt ovat halukkaita tutkimusyhteistyöhön, kun myös ne saavat hyödyn tunnistamiinsa kehitystarpeisiin. Yhteiskunta ja tutkimustyötä tukevat organisaatiot voivat selvityksen tulosten avulla jatkossakin kohdentaa tutkimus- ja kehitystukensa siten, että se palvelee suomalaisen työelämän tuottavuutta ja työyhteisöjen hyvinvointia.

## 1.2 Selvityksen lähtökohdat ja tavoitteet

Selvityksen lähtökohdaksi oli ajatus, että palkitsemista voidaan tarkastella useista näkökulmista riippuen kiinnostuksen kohteesta (Kuva 1). Näitä ovat muun muassa motivaatio, palkitsemisen vaikutus työn tuottavuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen, palkitsemisen kansantaloudellinen merkitys, palkitsemisen toimivuus johtamisen välineenä, palkkatasa-arvon toteutuminen sekä palkitsemistapojen esiintyvyys ja palkkarakenne eri työntekijäryhmissä, koulutustaustaisilla, ikäryhmissä jne. Kokonaiskuva rakentuu näiden eri näkökulmien kautta. Palkitsemisen kehitystarpeita ja muutoshasteita luodataan lisäksi työelämän muutosten kautta. Muutosten ymmärtäminen auttaa kohdentamaan palkitsemisen kehittämistä.



**Kuva 1.** Näkökulmia palkitsemistutkimukseen. Palkitsemista voidaan tarkastella useista näkökulmista: yksilö, ryhmä (mm. motivaatio – psykologia/sosiaalipsykologia), organisaatio (mm. johtaminen – liiketaloustiede, työ- ja organisaatiopsykologia, viestintä), työmarkkinajärjestöt ja kansantalous (mm. palkkatason/palkkakustannusten kehitys – kansantaloustiede, juridiikka).

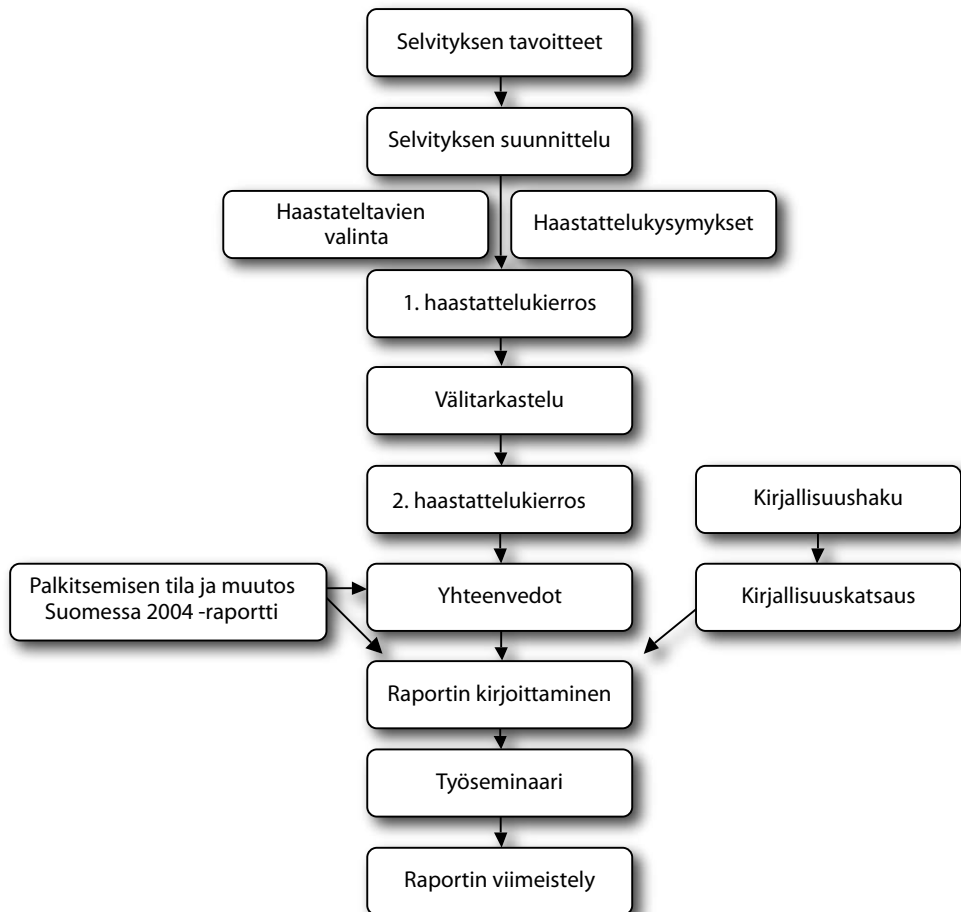
Selvityksen konkreettiset tavoitteet olivat:

1. Tunnistaa, millaisia haasteita ja näkymiä palkitsemisen kehittämiseksi Suomessa on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä sekä mitkä tekijät ovat vaikuttamassa näihin näkymiin.
  - 1.1. Millaista on palkitseminen Suomessa nyt, mitkä ovat sen vahvuudet ja kehittämistarpeet
  - 1.2. Mitkä työelämän muutokset vaikuttavat palkitsemiseen
  - 1.3. Miten palkitseminen muuttuu tulevina vuosina
  - 1.4. Mitä haasteita palkitsemisen kehittämiseksi on nähtävillä
2. Selvittää, mitä palkitsemiseen liittyvää tutkimusta Suomessa on tehty ja parhaillaan tehdään ja miten syntyneitä tuloksia on viety käytäntöön
3. Selvittää, mihin em. haasteisiin voisi tutkimuksen avulla hakea tietoa ja toimintamalleja, joista on apua työelämän kehittämisessä.

## 1.3 Selvityksen toteutus

Selvityksen toteutuksesta vastasi TKK:n palkitsemistutkimusohjelman projektiryhmä TkL, MBA Elina Moisio, PsM Aino Salimäki ja KTM, TkL Christina Sweins. Hankkeen ohjausryhmän muodostivat toimitusjohtaja Peter Rehnström (TSR), tutkija Ulla Aitta (AKAVA), asiantuntija Niilo Hakonen (EK), Ph.D. Panu Kalmi (HKKK) ja professori Matti Vartiainen (TKK). Tiedon keruu toteutettiin syksyllä 2005.

Aiheen luonteesta johtuen tiedon keruun pääpaino oli haastatteluissa. Työelämän tulevaisuutta käsitteleviä tutkimuksia ja selvityksiä olisi ollut käytettävissä, mutta palkitsemisen näkökulmasta pidettiin tarpeellisenä tehdä oma tiedonkeruu suoraan niiltä ihmisiltä, joilla uskottiin olevan tietoa ja näkemyksiä tästä aiheesta. Yleiskuvaa olemassa olevasta palkitsemistutkimuksesta täydennettiin suppealla kirjallisuushaulla. Lisäksi hyödynnettiin TKK:n palkitsemistutkijoiden tuoretta Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 –selvitystä. Työn etenemisen päävaiheet on esitetty kuvassa 2.



**Kuva 2.** Selvitystyön etenemisen päävaiheet.

## Haastattelut

Haastateltavien valitsemiseksi koottiin aluksi laaja lista mahdollisia henkilöitä eri kohde-ryhmistä. Tästä valittiin ohjausryhmän evästyksin ja täydennyksin lopullinen lista pyrkien mahdollisimman monipuoliseen joukkoon. Haastateltavaksi ei tietoisesti valittu yritysten edustajia, sillä yrityskohtaisia ajatuksia palkitsemisesta ja sen kehityshaasteista oli mahdollisuus saada talvella 2004 - 2005 toteutetusta Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 -tutkimuksesta.

Haastateltavat valittiin eri näkökulmien edustajista, muun muassa:

- työmarkkinaosapuolia työnantaja- ja työntekijäjärjestöistä
- tutkijoita yliopistoista, korkeakouluista ja tutkimuslaitoksista
- elinkeinoelämän vaikuttajia
- koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden edustajia

Haasteltuja oli yhteensä 43. Näistä 16 edusti työmarkkinajärjestöjä (työntekijäjärjestöistä 8 ja työnantajajärjestöistä 8). Eri tutkimuslaitoksista ja yliopistoista oli 22 haastateltavaa ja 5 haastateltavaa toimi konsulttina. Myös osa selvityksemme ohjausryhmästä oli haastateltavana. Liitteenä 1 on yhteenveto haastatelluista henkilöistä.

Haastatteluilla haettiin tietoa kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja. Haastattelukysymykset suunniteltiin siten, että aihepiiriä tarkasteltiin useammasta eri näkökulmasta (Liite 2). Tällä menettelyllä toivottiin haastateltavan pohtivan aihepiiriä mahdollisimman kattavasti ajallisesti rajallisessa haastattelutilanteessa.

Kaikki kolme tutkijaa tekivät haastatteluita ja kutakin haastateltavaa haastatteli yksi tutkija. Haastattelut tehtiin kahdessa vaiheessa syksyn 2005 kuluessa. Ensimmäisessä vaiheessa haastateltiin vajaa puolet kohdejoukosta. Näiden haastatteluiden annin pohjalta tehtiin välitarkastelu ja arvioitiin tarvetta muuttaa haastattelukysymyksiä tai kohdentaa jäljellä olevia haastatteluita uudella tavalla. Näitä tarpeita ei kuitenkaan ilmennyt.

Kaikissa haastatteluissa ei käyty läpi kaikkia kysymyksiä ajan puutteen vuoksi (1 – 3 tuntia) tai siksi, että aiheet oli katettu jo aiempien kysymysten yhteydessä. Toisella haastattelukierroksella pyrittiin haastatteluita kuitenkin tarvittaessa ohjaamaan sellaisiin aiheisiin, joita ei ensimmäisellä kierroksella vielä tuotu laajasti esiin. Haastattelut nauhoitettiin ja jokaisesta haastattelusta tehtiin kirjallinen yhteenveto.

Näistä yhteenvedoista poimittiin kunkin haastateltavan esiin tuomat ajatukset ja aiheet kunkin tutkimuskysymyksen osalta. Samaa aihepiiriä käsitelleitä ajatuksia koottiin yhteen ja ryhmiteltiin eri teemojen mukaan. Aiheista hahmoteltiin myös kuvallisia esityksiä. Tutkimuskysymyksittäisiin yhteenvetoihin pyrittiin saamaan mukaan kaikki erilaiset näkökulmat. Syntyneitä yhteenvetoja verrattiin vielä haastattelu yhteenvetoihin. Lisäksi haastatelluista haettiin vielä joitakin tekstiä elävöittäviä lainauksia.

Tutkimuksen tavoitteena oli piirtää karkealla tasolla kokonaiskuva niistä moninaisista ilmiöistä, joita palkitsemisen ja sen kehittämisen kentässä esiintyy. Haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia on pyritty kuvaamaan monipuolisesti. Monia seikkoja on tullut esiin useammasa haastattelussa, mutta myös yksittäisiä ajatuksia on pyritty kytkemään kokonaisuuteen.

Tämän raportin luvussa 3 esitetyt asiat perustuvat siten vain siihen, mitä haastateltavat ovat sanoneet. Tutkijat ovat näiden pohjalta koonneet ja ryhmitelleet sanottuja asioita tutkimuskysymyksittäin. Tämän prosessin aikana on tutkijoiden oma näkemys tosin saattanut vaikuttaa siihen, miten asioita on koottu ja millä tavalla ja missä järjestyksessä niitä on esitetty. Raportin laatijoiden omat näkemykset on varsinaisesti tuotu esille vasta tämän raportin pohdintaosassa.

## Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 –raportti<sup>1</sup>

Talvella 2004 – 2005 tehdyn TKK:n toteuttaman kyselytutkimuksen tuloksista poimittiin sellaiset kohdat, jotka toivat täydennystä tämän selvityksen tutkimuskysymyksiin 1.1, 1.3 ja 1.4. Näitä tuloksia on esitelty erillisenä kohtana luvussa kaksi. Lisäksi niitä on verrattu haastatteluiden antiin haastatteluiden yhteenvetojen yhteydessä luvussa kolme.

### Kirjallisuus

Olemassa olevaa tutkimusta kartoitettiin sekä haastatteluilla että kirjallisuushauilla. Tavoitteena oli muodostaa yleinen kuva siitä, mitä on tutkittu ja missä tutkimusta tehdään mutta ei kuitenkaan kerätä täydellistä listaa kaikesta alan suomalaisesta tutkimuksesta. Liitteenä 3 on tässä yhteydessä syntynyt kirjallisuusluettelo.

Kirjallisuushakuja tehtiin eri yliopistojen ja tutkimuslaitosten kotisivuilta. Kirjallisuushakua tehtäessä on avainsanana ollut ”palkitseminen”. Hakusanoiksi olisi voinut valita eri palkitsemismuotoja, kuten esimerkiksi ”tulospalkkaus”, mutta hakuprosessi olisi tällöin laajentunut epätarkoituksenmukaisen laajaksi. Kirjallisuushauissa haasteena oli myös se, että esim. opinnäytteet ovat joissain yliopistoissa omissa tietokannoissa. Tämän lisäksi etsittiin hakukoneella (Google) ”palkitseminen” sanalla löytyvää kirjallisuutta. Syntyneeseen listaan on lisätty tutkimuksia ja kirjoja, jotka on mainittu haastatteluissa. Lukumääräisesti eniten on listattu erilaisia opinnäytetöitä.

Kirjallisuushaku tuotti ensisijaisesti tietoa tutkimuskysymyksen 2. Sen tuloksia on esitelty luvussa neljä sekä liitteessä kolme.

### Työseminaari

Haastatteluiden ja kirjallisuusyhteenvedon tulosten arvioimiseksi ja syventämiseksi järjestettiin 12.1.2006 työseminaari, jossa pohdittiin yhdessä tutkimuskysymyksiä, haastatteluiden tuloksia ja tulosten käyttömahdollisuuksia. Seminaariin kutsuttiin muun muassa kaikki haastatellut sekä joukko muita aiheen parissa työskenteleviä henkilöitä. Seminaarin antia esitellään omana kohtanaan luvussa viisi.

---

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

## 1.4 Raportin rakenne

Luvussa 2 esitetään taustaksi joitain keskeisiä tietoja Suomen työmarkkinoista sekä lyhyt yhteenveto Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 -tutkimuksen tuloksista. Luvussa 3 raportoidaan haastatteluiden antia liittyen työelämän ja palkitsemisen muutoksiin sekä tutkimustarpeisiin. Luvussa 4 on tiivistelmä niistä tutkimustahoista, jotka ovat tehneet tai tekemässä palkitsemiseen liittyvää tutkimusta. Tarkempi listaus alan suomalaisesta tutkimuksesta on liitteessä 3. Luvussa 5 on yhteenveto työseminaarin pohdintoista. Viimeisessä luvussa 6 on yhteenveto selvityksen päähavainnoista sekä selvitysprosessin arviointia.

## 2 Taustatietoa palkitsemisesta

---

Suomessa oli vuonna 2005 työelämässä noin 2,4 miljoonaa henkeä. Heistä 2,1 miljoonaa oli palkansaajia. Yksityisellä sektorilla palkansaajina työskenteli noin 1,5 miljoonaa henkeä, kuntasektorilla noin 430 000 ja valtion palveluksessa 130 000 henkeä. Yksityisen sektorin työvoimasta vientisektorilla oli noin 340 000 henkeä ja kotimarkkinasektorilla noin 1 160 000 henkeä.<sup>2</sup>

Palkansaajajärjestöjen kesken työvoima jakaantuu siten, että SAK:ssa on noin 1 049 000 jäsentä, STTK:ssa noin 640 000 ja AKAVAssa noin 436 000 jäsentä.

Suomalaisessa työmarkkinamallissa palkkaukseen ja palkitsemiseen vaikutetaan monella taholla. Taustalla vaikuttavat EU:n päätöksentekuelimet sekä eurooppalaiset palkansaaja- ja työnantajajärjestöt. Suomessa vaikuttajina ovat hallitus sekä palkansaaja- ja työnantajajärjestöt, palkansaajaliitot ja niiden ammattiosastot ja työnantajaliitot sekä työorganisaatiot itse.<sup>3</sup>

Suomessa on palkkausjärjestelmiä kehitetty paljon yhteistyössä työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen kesken. Taustatyötä tehtiin laajapohjaisessa TASE-ryhmässä selvittämällä analyttisten palkkausjärjestelmien sopivuutta. Uudistuksia tehtiin yksityisellä sektorilla työntekijöille ja toimihenkilöille aktiivisesti 1990-luvulla. Ylemmät toimihenkilöt ovat olleet näiden sopimusten ulkopuolella, mutta monien palkkaus on silti usein jonkin palkkausjärjestelmän mukaista. Viime vuosina on puolestaan julkinen sektori - sekä kunta että valtio - ollut aktiivisesti uudistamassa palkkausjärjestelmiään. Vuonna 2004 noin 90 % työntekijöistä, 80 % muista toimihenkilöistä ja 15 % ylemmistä toimihenkilöistä oli työehtosopimusten palkkausjärjestelmien piirissä.<sup>4</sup>

Tämän selvityksen suunnittelua on ohjannut TKK:n palkitsemistutkijoiden palkitsemisen määritelmä, jonka mukaan palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi. Prosessiin liittyy työntekijän ja työnantajan lisäksi myös muita tahoja

---

2 Tilastokeskuksen verkkosivut.

3 Timo Kauppinen (2005): Suomen työmarkkinamalli

4 EK:n palkkajärjestelmätiedustelu 2005.

kuten työmarkkinajärjestöt. Palkitsemisella tarkoitetaan laajimmillaan kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa työvoimaa. Palkitsemisen on siis toisaalta oltaava henkilöstön näkökulmasta merkityksellistä, mutta samalla sen tulisi olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Organisaation palkitsemisvalikoimaan kuuluvat niin aineelliset kuin aineettomat keinot. Palkitsemistapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, voittopalkkiot, henkilöstörahasto, osake- ja optiojärjestelyt, erilaiset edut, ura- ja kehittymismahdollisuudet, koulutus- ja oppimismahdollisuudet, työajan järjestelyt, mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä palautejärjestelmät. Haastatteluissa on kuitenkin ollut lähtökohtana kunkin haastateltavan oma näkökulma ja määritelmä palkitsemiselle. Näistä näkökulmista on yhteenveto kohdassa 3.1.1.

## **2.1 Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 -tutkimuksen tuloksia**

Tämän selvityksen yhteydessä ei haasteltu varsinaisesti organisaatioiden edustajia, sillä organisaatioiden näkemyksiä oli saatavissa laajasta kyselytutkimuksesta. Vuosina 2004-2005 tehdyssä tutkimuksessa *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*<sup>5</sup> selvitettiin, mitä palkitsemistapoja on käytössä, mitä on kehitetty viimeisimpien kolmen vuoden aikana ja mitä aiotaan kehittää seuraavien kolmen vuoden aikana. Tutkimuksessa palkitseminen oli rajattu palkkaan, täydentäviin palkitsemistapoihin ja etuihin. Tutkimuksen painopisteinä olivat palkitsemisen yhteistoiminnallinen kehittäminen sekä palkitsemisen yhteensopivuus ja toimivuus. Myös henkilöstön edustajien näkemyksiä ja roolia palkitsemisen kehittämisessä selvitettiin.

Tutkimuksen kohteena oli otos Suomessa toimivista työpaikoista - yrityksistä, kunnista ja kuntayhtymistä sekä valtion organisaatioista. Organisaatioiden palkitsemisasiosta vastaaville henkilöille ja heidän nimeämilleen henkilöstön edustajille lähetettiin kysely, johon vastasi 447 organisaatiota lokakuun 2004 ja maaliskuun 2005 välisenä aikana.

Organisaatioilta tiedusteltiin, mitä eri palkitsemistapoja niillä oli käytössä. Yksittäisessä organisaatiossa saattoi olla käytössä samanaikaisesti useampia eri palkkaustapoja ja eri henkilöstöryhmillä voi olla erilaisia käytäntöjä. Näin ollen yksittäisen palkitsemistavan yleisyys Suomessa ei ole suoraan laskettavissa seuraavassa esitetyistä luvuista. Tulosten tulkinnassa on myös otettava huomioon, että palkitsemisen termit ja käsitteet ovat vakiintumattomia. Vastajat ovat ilmoittaneet käytössä olevia palkitsemistapoja oman tulkintansa mukaan.

Seuraavassa tarkastellaan palkitsemistapojen käyttöä ja kehittämistä tarkemmin sektoreittain. Tilannetta vertaillaan myös edelliseen, vuonna 2001 tehtyyn tutkimukseen.

---

5 Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*, Työpoliittinen tutkimus 280.

## 2.1.1 Mitä palkitsemistapoja oli käytössä?

Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa palkka määräytyi yleisimmin tehtävänimikkeen perusteella (Taulukko 1). Myös tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvia järjestelmiä oli käytössä lähes puolessa organisaatioista. Henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointiin perustuvia palkanosia oli käytössä yli puolessa organisaatioista. Täydentävien palkitsemistapojen käyttö oli vähäisempää. Tulos- tai voittopalkkioita käytti reilu kolmannes organisaatioista. Joko tulos- tai suoritumisperusteista palkitsemista oli käytössä noin kahdessa kolmasosassa organisaatioita. Täydentäviä etuja oli käytössä paljon. Yleisimmin käytössä olevia etuja olivat järjestetty työpaikkaruokailu, puhelinetu, liikuntaedut ja liukuva työaika.

**Taulukko 1.** Käytössä olevat palkanmääräytymistavat. Kuinka suurella osalla (%) vastanneista organisaatioista oli palkkaustapa käytössä (\*ainakin jollain henkilöstöryhmällä).

	Yritykset*	Kunnat	Valtio*	Koko aineisto
<b>Peruspalkan määräytymistavat</b>				
Pääasiassa tehtävänimikkeen perusteella määräytyvä	64,9	45,8	55,3	57,5
Pääasiassa analyttiseen tai muuhun tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva	57,1	58,8	28,2	48,5
Henkilökohtainen sopimuspalkka	57,1	15,3	9,4	39,4
Urakka- tai osarakkapalkka	8,2	2,3	0	4,9
Itse suunniteltu (yritys-, kunta- tai virasto-kohtainen järjestelmä)	10,8	10,7	12,9	11,2
<b>Henkilökohtaisen palkanosan määräytymistavat</b>				
Henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointi pisteyttämällä tai muulla arviointimenettelyllä, jossa arvioitavat tekijät on määritelty ennalta	42,9	74,0	40,0	51,5
Yksittäiset taito- tai osaamislisät (esim. monitaitoisuus- tai kielillisä)	28,6	26,7	16,5	25,7
Taito- tai osaamislisistä muodostettu järjestelmä (esim. tutkinnon suorittamiseen kytketty osaamisperusteinen palkkaus)	16,9	9,2	3,5	12,1
Työssäolovuosien mukaan määräytyvät kokemus-, palvelusvuosi- tai ikälisät	42,0	72,5	30,6	48,8
Muunlaiset johdon päättämät henkilökohtaiset palkankorotukset tai meriittikorotukset	51,1	16,0	12,9	33,6
<b>Täydentävät palkitsemistavat</b>				
Tulos- tai voittopalkkiot	61,5	12,2	8,2	36,9
Muut merkittävät rahalliset kertapalkkiot	18,6	13,7	1,2	13,9

## Palkitsemistavat yrityksissä

Yrityksissä palkkaus- ja palkitsemistapojen käyttö oli kaiken kaikkiaan monimuotoisempaa kuin julkisella sektorilla. Yleisin peruspalkan määräytymisperuste oli tehtävänimike, mutta myös henkilökohtaisen sopimuspalkan käyttö, erityisesti johdolla ja kasvavissa yrityksissä, oli tyypillistä. Sekä sopimuspalkka että työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkaus olivat käytössä 57 %:lla yrityksistä, tyypillisimmin suurissa organisaatioissa. Työn vaativuuden arviointiin perustuva palkkaus oli yleistynyt vuodesta 2001.

Henkilökohtaisen palkanosan osalta johdon harkinnassa olevat meriittikorotukset olivat yrityksissä huomattavasti yleisempiä kuin julkisella sektorilla. Niiden ja ikälisien käyttö oli kuitenkin vähäisempää kuin vuonna 2001. Suorituksen arviointiin perustuva palkkaus oli käytössä 43 %:lla yrityksistä, tyypillisimmin suurissa yrityksissä. Taito- ja osaamislisistä muodostetut järjestelmät olivat yrityksissä yleisempiä kuin julkisella sektorilla, mutta silti melko harvinaisia.

Täydentävistä palkitsemistavoista tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät olivat yrityksissä yleisiä, ne olivat käytössä 62 %:lla yrityksistä. Yleisimmin tulospalkkioiden piirissä olivat yritysten johto ja ylemmät toimihenkilöt. Myös aloitepalkkioiden käyttö oli yleistä yritysten toimihenkilöillä ja työntekijöillä. Yrityksissä oli usein käytössä laaja valikoima etuja, erityisesti suurissa yrityksissä. Tämä näkyi erityisesti auto-, eläke- ja vakuutusetuisten käytössä. Mahdollisuus valita etuja tai rahapalkkaa omien toiveiden mukaisesti oli yleistynyt johdolla ja ylemmillä toimihenkilöillä vuodesta 2001.

## Palkitsemistavat kunnissa ja kuntayhtymissä

Kuntasektorilla peruspalkkaus muodostui tyypillisesti tehtävän vaativuuden arvioinnin perusteella. Myös tehtävänimikkeen perusteella määräytyvä palkkaus oli käytössä yleisesti, 46 %:lla kuntaorganisaatioista. Vuodesta 2001 tehtävän vaativuuden arviointiin perustuvat järjestelmät ovat yleistyneet selvästi. Suurimmissa, yli 1000 henkilöä työllistävissä ja oman menestyksensä hyväksi arvioineissa organisaatioissa oli muita yleisemmin käytössä kunta- tai virastokohtainen itse suunniteltu järjestelmä.

Yli 70 %:lla kunnista ja kuntayhtymistä oli käytössä henkilökohtaisen pätevyuden ja työsuorituksen arviointiin pohjautuva henkilökohtainen palkanosa ja työssäolovuosien mukaan määräytyvät palvelusvuosilisät. Arviointiin perustuvien henkilökohtaisten lisien käyttö on lisääntynyt ja palvelusvuosilisien käyttö vähentynyt oleellisesti vuodesta 2001. Tulospalkkausta käytettiin yhä varsin vähän, kuitenkin enemmän kuin vuonna 2001. Kuntasektorilla organisaatioita, joilla ei ollut käytössä henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyyteen tai tulokseen perustuvaa palkitsemista oli vain noin neljännes. Yleisimmin käytössä olevia etuja olivat liukuva työaika, järjestetty työpaikkaruokailu ja liikuntaedut. Eniten tulospalkkausta, täydentäviä etuja ja joko tulos- tai suoriutumisperusteista palkitsemista oli käytössä yli 1000 henkilöä työllistävissä organisaatioissa.

## Palkitsemistavat valtion organisaatioissa

Valtiolla on viimeisimpien kolmen vuoden aikana siirrytty entistä enemmän työn vaativuuden arviointiin perustuviin peruspalkkausjärjestelmiin. Vielä suurempi muutos näkyy henkilökohtaisen palkanosan määräytymisessä. Vuonna 2001 vain viidennes organisaatioista käytti pätevyyden tai suorituksen arviointia henkilökohtaisen palkanosan määrittämisessä kun vuonna 2004 jo 40 % organisaatioista käytti sitä. Samalla kokemus- ja ikälisien käyttö on selvästi vähentynyt, enää noin kolmannes valtion organisaatioista käytti niitä. Tutkimuksessa näkyvä trendi vastaa myös valtion työmarkkinalaitoksen tietoja, joiden mukaan kaikista virastoista vuonna 2001 vain 15 % oli uuden palkkausjärjestelmän piirissä ja vuoden 2004 lopussa jo 43 %. Kehittämisen kannalta vuodet 2002-2005 ovat siis olleet erittäin aktiivisia. Valtion työmarkkinalaitoksen tietojen mukaan virastoista 41 % on ottanut uuden palkkausjärjestelmän käyttöön tällä aikavälillä. Tulospalkkauksen ja muiden täydentävien palkkaustapojen käyttö valtiolla oli edelleen melko vähäistä.

Valtiolla käytetään samoja palkitsemistapoja yleensä koko henkilöstölle ja siinä sektori eroaa yrityksistä selvästi. Lähinnä vain johto henkilöstöryhmänä saattaa kuulua joidenkin sellaisten etujen piiriin, joita ei tarjota koko henkilöstölle.

### 2.1.2 Mitä palkitsemistapoja aiotaan kehittää?

Organisaatioilta tiedusteltiin, mitä palkitsemistapoja ne olivat kehittäneet ja mitä ne aikoiivat kehittää. Palkitsemisen kehittäminen suomalaisissa organisaatioissa on yleistä, noin 70 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli kehittänyt palkitsemisjärjestelmiään viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana. Käyttöön oli otettu ennen kaikkea uusia analyytiseen tai muuhun työn vaativuuden arviointiin perustuvia järjestelmiä ja henkilön pätevyyteen tai työsuoritukseen perustuvia palkanosia. Seuraavien kolmen vuoden suunnitelmassa oli samojen palkan perusteiden kehittäminen, mutta myös uusien tulospalkkiojärjestelmien käyttöönotto (Taulukko 2).

Kaksi kolmasosaa vastanneista **yrityksistä** oli ottanut käyttöön uuden palkitsemisjärjestelmän tai kehittänyt vanhaa järjestelmää viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana. Yli puolet arvioi panostavansa jo olemassa olevan järjestelmän kehittämiseen tai uuden järjestelmän käyttöön ottamiseen seuraavien kolmen vuoden aikana. Työn vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen arviointiin perustuvia palkanosia oli kehitetty aktiivisesti ja niiden käyttöönottoa suunnitellaan jatkossakin. Sen sijaan tehtävänimikkeeseen perustuvaa palkkausta, johdon päättämiä meriittikorotuksia ja ikälisiä suunniteltiin otettavan käyttöön vain vähän. Yrityksistä 10 % suunnitteli ottavansa käyttöön uusia tulos- tai voittopalkkiojärjestelmiä seuraavan kolmen vuoden aikana.

**Kuntasektorilla** oli otettu aktiivisesti käyttöön uusia palkitsemisjärjestelmiä viimeisimpien kolmen vuoden aikana. Kehittämisaktiivisuus oli kaiken kaikkiaan ollut huomattavasti suurempaa kuin muilla sektoreilla. Kehittäminen oli keskittynyt erityisesti tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin perustuviin palkanosiin,

joiden kehittämistä edellytetään myös työehtosopimuksessa. Seuraavien kolmen vuoden aikana eniten kehittämisintoa kohdistui tulospalkkauksen käyttöönottoon.

Tämän tutkimuksen mukaan **valtion** organisaatioissa kehittämisaktiivisuus on kokonaisuudessaan ollut vähäisempää kuin kunnissa ja yrityksissä. Kuitenkin valtion organisaatiot ovat kehittäneet aiempaa enemmän uusia palkkausjärjestelmiä ja aikomuksia jatkokehittämiseenkin on enemmän kuin vuonna 2001: Kaksi kolmannelta valtion organisaatioista aikoo panostaa palkitsemisen kehittämiseen seuraavien vuosien aikana. Oletettavissa on, että aktiivisuus tulospalkkauksen kehittämisessä nousisi jatkossa, kun uudet palkkausjärjestelmät on saatu laajemmin käyttöön. Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen oli yleisempää asiantuntijatyötä tekevissä valtion organisaatioissa sekä niissä organisaatioissa, joissa kilpailu ammattitaitoisesta henkilöstöstä oli kovaa.

**Taulukko 2.** Mitä uusia palkitsemisjärjestelmiä aiotaan ottaa käyttöön seuraavan kolmen vuoden aikana. Kuinka suuri osa vastanneista organisaatioista (%).

	Yritykset	Kunnat	Valtio	Koko aineisto
<b>Peruspalkan määräytymistavat</b>				
Pääasiassa tehtävänimikkeen perusteella määräytyvä	2,6	3,1	11,8	4,5
Pääasiassa analyttiseen tai muuhun tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva	9,1	6,1	41,2	14,3
Henkilökohtainen sopimuspalkka	3,0	0,8	2,4	1,8
Urakka- tai osaurakkapalkka	2,2	1,5	1,2	1,8
Itse suunniteltu (yritys-, kunta- tai virasto-kohtainen järjestelmä)	3,0	1,5	11,8	4,3
<b>Henkilökohtaisen palkanosan määräytymistavat</b>				
Henkilön pätevyyden tai työsuorituksen arviointi pisteyttämällä tai muulla arviointimenettelyllä, jossa arvioitavat tekijät on määritelty ennalta	10,0	10,7	42,4	16,3
Yksittäiset taito- tai osaamislisät (esim. monitaitoisuus- tai kielilisiä)	6,5	4,6	10,6	6,7
Taito- tai osaamislisistä muodostettu järjestelmä (esim. tutkinnon suorittamiseen kytketty osaamisperusteinen palkkaus)	4,3	5,3	7,1	5,1
Työssäolovuosien mukaan määräytyvät kokemus-, palvelusvuosi- tai ikälisät	2,2	4,6	8,2	4,0
Muunlaiset johdon päättämät henkilökohtaiset palkankorotukset tai meriittikorotukset	3,5	3,1	2,4	3,1
<b>Täydentävät palkitsemistavat</b>				
Tulos- tai voittopalkkiot	10,4	14,5	8,2	11,2
Muut merkittävät rahalliset kertapalkkiot	2,2	1,5	0	1,6

### 2.1.3 Palkitsemisen kehittämisen tavoitteet ja haasteet

Organisaatioilta kysyttiin, mitä tavoitteita ja haasteita ne näkivät palkitsemisen kehittämisessä olevan. Palkitsemisen kehittämisessä koettiin **yrittäjissä** tärkeäksi yhtä lailla palkitsemisen kannustavuus ja motivointi kuin tuloksellisuuden ja kilpailukyvyyn tukeminen. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus nähtiin erittäin tärkeäksi. Myös osaavan työvoiman rekrytointi ja sitouttaminen mainittiin usein syinä palkitsemisen kehittämiseksi. Palkitsemisella haluttiin tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteita sekä haluttua kehitystä. Palkitsemisen kehittämisen suunta oli yrityksen tuloksesta ja henkilökohtaisesta suoriutumisesta palkitsevia järjestelmiä kohti. Palkitsemisjärjestelmien soveltamisessa haasteellisimmaksi nähtiin palkitsemisen perusteena olevien mittareiden laadinta. Palkitsemisen kehittämishaasteisiin aiottiin yleensä vastata joko kehittämällä jo olemassa olevaa järjestelmää, sen soveltamista tai ottamalla käyttöön uusi järjestelmä. Tärkeäksi nähtiin myös kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa.

**Kuntasektorilla** palkitsemisen kehittämisen tavoitteina nähtiin ennen kaikkea henkilöstön kannustaminen ja motivoiminen. Myös työvoiman saatavuutta pidettiin tärkeänä syynä kehittää palkitsemista. Useat vastaajat mainitsivat, että palkat ja palkitseminen on saatava kilpailukykyiselle tasolle, jotta saadaan rekrytoitua osaavia henkilöitä ja myös pidettyä hyviä työntekijä palveluksessa. Tuloksellisen toiminnan tukeminen ja palkitsemisen kehittäminen oikeudenmukaiseksi mainittiin usein. Erityisesti kuntasektorille ominaisina haasteina mainittiin rahoituksen järjestäminen ja asennemuutos siihen, että hyvistä työsuorituksista voidaan palkita ja palkitsemiseen kannattaa panostaa.

Uuden palkkausjärjestelmän käyttöönottoaminen ja vakiinnuttaminen olivat **valtion** organisaatioiden tärkeimmät palkitsemisen kehittämiseen liittyvät haasteet. Kehittämisen tavoitteina oli tyypillisimmin palkkauksen kannustavuus, motivoivuus ja oikeudenmukaisuus. Myös valtion houkuttelevuus työnantajana oli merkittävä tavoite: Kuinka saadaan hyviä työntekijöitä organisaation palvelukseen ja sitoutetaan henkilöstöä.

### 2.1.4 Palkitsemisen toimivuus

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan organisaatioidensa palkitsemisen toimivuutta. Toimivuutta ei erikseen määritelty vaan vastaukset perustuivat vastaajan omaan käsitykseen toimivuudesta. Arviot vaihtelivat sektoreiden välillä melko paljon. Kaiken kaikkiaan vastanneista vajaa neljännes arvioi palkitsemisen toimivuuden hyväksi, reilut 40 % kohtalaiseksi ja kolmannes heikoksi. Yritysten edustajat antoivat toimivuudelle myönteisemmän arvion kuin muiden sektoreiden edustajat. Arviot toimivuudesta olivat parantuneet selvästi vuodesta 2001. Toimivuuden heikoksi arvioineiden määrä oli vähentynyt kaikilla sektoreilla, kaikkein eniten kunnissa ja kuntayhtymissä.

Palkitsemistavoista melko hyvin toimiviksi arvioitiin peruspalkkaus ja henkilökohtainen palkanosa kaikilla sektoreilla ja kaikissa henkilöstöryhmissä. Yrityksissä myös täydentävät palkitsemistavat ja edut sekä valtiolla johdon täydentävät palkitsemistavat arvioitiin hyvin

toimiviksi. Heikosti toimiviksi puolestaan arvioitiin kunnissa täydentävät palkitsemistavat, valtiolla täydentävät palkitsemistavat johtoa lukuun ottamatta sekä valtiolla edut kaikissa henkilöstöryhmissä.

Palkitsemisen yleinen toimivuus arvioitiin tulos- tai suoriutumisperusteista palkitsemista käyttävissä organisaatioissa paremmaksi kuin niissä organisaatioissa, joissa kummankaan tyyppisiä järjestelmiä ei käytetty. Lisäksi palkitsemisen toimivuus näytti vielä paranevan, kun organisaatiossa käytettiin sekä tulos- että suoritusperusteisia palkitsemistapoja. Toimivuus arvioitiin paremmaksi myös niissä organisaatioissa, joissa oli käytössä analyttiseen tai muuhun tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva palkkausjärjestelmä. Kaiken kaikkiaan vaikuttaakin siltä, että siirtyminen kohti niin kutsuttuja uusia palkitsemistapoja parantaa palkitsemisen toimivuutta.

## 3 Haastatteluiden anti

---

Seuraavaksi esitellään yhteenvetoa niistä ajatuksista, joita tätä selvitystä varten haastatellut henkilöt ovat esittäneet. Tavoitteena on kuvata laajasti heidän esittämiään eri näkökohtia. Moni näkemys on sellainen, jonka toi esiin useampi henkilö, mutta kokonaiskuvan muodostamiseksi on tuotu esille myös yksittäisinä mainintoina tulleita mielenkiintoisia ajatuksia. Lisäksi on poimittu asiaa konkretisoivia lainauksia joistain haastatteluista. Lainauksien sanamuotoja on muokattu luettavampaan asuun.

### 3.1 Millaista palkitseminen on tänään

#### 3.1.1 Palkitsemisen määritelmiä

Haastatteluiden yhteydessä pyrittiin selventämään, mitä kukin haastateltava tarkoittaa palkitsemisella. Vaikka selvityksen päähuomion todettiin olevan rahallisessa palkitsemisessa, lähes kaikkien haastateltavien kanssa pohdittiin lyhyesti myös yleisiä palkitsemisen määritelmiä.

Yleinen näkemys oli, että palkitseminen on työsuorituksesta saatava korvaus, mutta myös kaikkea sitä, mikä koetaan palkitsevaksi, mikä kannustaa, motivoi ja sitouttaa. Palkitseminen voi olla taloudellista tai sosiaalista. Rahallinen tai materiaallinen palkitseminen voi haastateltavien mukaan olla muun muassa peruspalkkausta, tulospalkkausta, osakepohjaisia palkitsemistapoja, henkilöstörahoja tai etuja. Palkitsemisen kokonaisuuteen liitettiin näiden lisäksi muun muassa työaikajärjestelyt, työsuhteen laatu, työn sisältö, työjärjestelyt, esimiestyö ja johtaminen, urakehitys ja oppimismahdollisuudet, kiitos, arvostus, palaute, työhyvinvointiasiat, virkistystoiminta, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus.

Haastateltavien esittämiä palkitsemisen määritelmiä mutta myös haastattelun aikana pohittimia aiheita analysoitaessa voitiin tarkastelunäkökulmista hahmottaa kolme päätyyppiä:

- Lähtökohtana oli lähes yksinomaan rahallinen palkitseminen
- Painopiste oli rahallisessa palkitsemisessa mutta myös muun palkitsemisen merkitys tunnustettiin
- Lähtökohtana oli palkitsemisen kokonaisuus

Reilu kolmannes haastatelluista käsitteli haastatteluiden aikana pääasiassa rahallista palkitsemista. Osa näistä mainitsi periaatteessa palkitsemisen sisältävän muutakin, mutta keskustelussa käsiteltiin lähes yksinomaan rahallista palkitsemista. Toinen reilu kolmannes pohti haastattelun kuluessa laajemmin myös ei-rahallisen palkitsemisen tapoja. Näiden nähtiin vaikuttavan henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Moni näistä haastatelluista myös uskoi aineettoman palkitsemisen merkityksen kasvavan tulevaisuudessa. Loput, noin neljännes haastateltavista tarkasteli palkitsemista ensisijaisesti kokonaisuutena. Osassa näitä haastatteluita korostui palkitsemisen kytkentä johtamiseen.

Kokonaisuuspainotteinen palkitsemisnäkökulma näytti haastatteluisa yleisemmältä työelämän tutkijoilla, ja rahapainotteisuus puolestaan oli tyypillisempi konsulteilla, tutkimuslaitosten tutkijoilla sekä työmarkkinajärjestöjen neuvottelutehtävissä toimivilla haastatelluilla.

### 3.1.2 Palkitseminen tänään

Haastateltavilta kysyttiin heidän käsitystään palkitsemisesta nykyisin sekä palkitsemisen vahvuuksia ja heikkouksia.

Useimmat haastateltavat kommentoivat nykyisiä työmarkkinakäytäntöjä. Suomalainen työmarkkinamalli herätti monenlaisia mielipiteitä. Sille luettiin monia ansioita. Palkkustannusten kehitys on kansantaloudellinen seikka. Monet nyt käytössä olevat palkkausjärjestelmät on saatu kehitettyä yhteisten sopimusten ansiosta. Keskitetyt sovittu yleiskorotukset heikentävät kuitenkin monen haastateltavan mielestä yritysten mahdollisuuksia strategiaan palkitsemiseen ja palkitsemisen käyttämiseen johtamisen välineenä. Keskitetyt ratkaisut suosivat menestyviä yrityksiä. Alakohtaisten sopimusten ja palkkausjärjestelmien haasteena on lisäksi työelämän rakennemuutos ja toimialojen rajojen häilyminen.

*Eräs haastateltava totesi: "Yrityksissä, joissa tuottavuus kasvaa nopeasti, työntekijät eivät vaadi yritystasolla vastaavaa palkannousua. Työehtosopimukset sitovat työrauhaa. Edullinen järjestelmä innovatiivisille yrityksille, joiden kannattavuus nousee. Suosii onnistumista. Toinen puoli on se, että niiden yritysten, jotka jäävät jälkeen, on vaikea pysyä kilpailukykyisenä, sillä yleiskorotukset mitoitetaan keskimääräisen tuottavuuskasvun mukaan. Monet liikkeenjohtajat toivoisivat, että voisivat muuttaa yksilöiden välisiä palkkaeroja nopeammin kuin mitä nykyinen järjestelmä sallii – nykyisin pitää maksaa yleiskorotus pääsääntöisesti kaikille. Liukumien kautta voidaan muuttaa palkkarakennetta, mutta jotkut haluaisivat nopeammin. Palkkojen alentaminen on vaikeaa kaikkialla. Kuitenkin haastava systeemi työllisyyden näkökulmasta, siten että rakennemuutos on nopeaa."*

Toinen haastateltava totesi: *"Pienen suhdanneherkän maan näkökulmasta kollektiivisen tulopoliittisen järjestelmän hyvät puolet liittyvät siihen, että vaikka yksilölliset palkat sovitaan yrityksissä, kokonaistaloudellisen vakauden kannalta järkevää sopia yhteisesti koko kansantalouden keskimääräisestä nousuvauhdista. Olen sitä mieltä, että pienessä suhdanneherkässä maassa palkanmuodostus on eräänlainen kompromissi kollektiivisesti sovittujen keskimääräisten korotusten eli yleiskorotusten ja minimitasojen yhtäältä, toisaalta markkinaehtoisien yksilöllisen palkanmuodostuksen välillä. Kaikki elementit ovat mukana eikä niiden välinen ristiriita ole nollasummapeli, eli mitä yksilöllisempää, sitä vähemmän kollektiivista, vaan ne täydentävät toisiaan."*

Moni haastateltava toivoi muutosta paikallisemman päätöksenteon suuntaan. Jo nyt käytössä olevia paikallisen sopimisen mahdollisuuksia ei kuitenkaan ilmeisesti erilaisista syistä ole käytetty. Aiheesta puuttuu paikallista osaamista, ehkä myös tahtoa ja uskallusta. Kuitenkin työelämän vahvuutena pidettiin yleensä keskinäistä luottamusta organisaatioiden sisällä.

Peruspalkan määräytymisen perusteet voivat olla työehtosopimukseen pohjautuvassa tai organisaation valitsemassa palkkausjärjestelmässä, mutta ne voivat myös olla tilannekohtaisia. Kaikissa vaihtoehdoissa nähtiin hyvää ja huonoa. Varsinaisten palkkausjärjestelmien koettiin tuovan läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Niiden uskotaan toimivan kannustavasti, kun niiden piirissä oleva henkilöstö tietää, miten palkan suuruuteen voi vaikuttaa. Tällöin peruspalkka toimii oikeasti palkitsemisen keinona. Palkkausta ei nykyisin käytetä johtamisen välineenä niin paljon kuin olisi mahdollista.

Haastatteluissa tuotiin esiin, että palkkausjärjestelmiin liittyvät arviointi- ja mittausongelmat voivat kuitenkin vesittää kannustavuuden. Varsinkin julkisella sektorilla pelättiin lisäksi, että budjettirajoitteet ja byrokratia vievät pohjaa uudistettujen palkkausjärjestelmien kannustavuudelta. Tehtäväperusteisten palkkausjärjestelmien pelättiin myös estävän toivotua uudistumista, sillä ne jäykistävät organisaatiota. Niiden ajateltiin sopivan paremminkin perinteiseen tuotantorakenteeseen kuin osaamisintensiiviseen organisaatioon. Vahvuutena tuotiin esiin, että juuri tehtäväperusteiset järjestelmät ovat parantaneet samapalkkaisuutta miesten ja naisten välillä.

Palkkaus ja palkitseminen kytkettiin monessa haastattelussa suoriutumiseen. Palkitseminen edellyttää, että on saavutettu jotain. Haastateltavien mielestä Suomessa pidetään yleensä oikeudenmukaisena, että parempi suoritus tuo paremman palkan. Tuottavuuden kasvu parantaa organisaation kykyä maksaa palkkoja. Pitäisi kuitenkin voida hyväksyä, että suoritusperusteinen palkkaus luo myös tyytymättömyyttä. Palkkahajonta on kasvanut. Tähän aiheeseen nähtiin liittyvän myös Suomessa käyty keskustelu ylimmän johdon palkitsemisesta ja optioista. Viime vuosina johdon palkkauksen kasvu ja optiot ovat herättäneet närää ja ilmeisesti vähentäneet luottamusta johtoon.

Eräs haastateltava totesi: *"Eräs asia on johtamisen yliarvostaminen. Luotetaan johtajan kykyyn, vaikka tämä ei pysty tekemään niin paljon kuin odotetaan. Näkyy mm. optioina, ihan kuin joku pystyisi niin paljon vaikuttamaan. Ihmiset kuitenkin ovat valmiita antamaan suuria palkkioita."*

Toinen haastateltava totesi: *”Palkitsemisen eriarvoisuus lisääntyy huimasti ja leviää alalle kuin alalle. Tietty kliimaksi saavutettiin Yhdysvalloissa, mutta en tiedä mitkä ovat trendit tässä suhteessa tulevaisuudessa. Melkein haluaisin väittää, että jättimäisten palkkioiden äärimmäisin vaihe on ohitettu. En osaa sanoa, mitkä mekanismit tukevat tasoitumista ja mikä seuraava buumi. Oleellista on se, että organisaatiot pystyvät realistisesti arvioimaan, että jos tulos perustuu suuren määrän henkilöitä tuotoksiin, ovatko jättimäiset palkkiot perusteltuja.”*

Suoritukseen tai tulokseen perustuvan palkkauksen ongelmat liitettiin haastatteluissa pääasiassa siihen, miten näitä palkitsemistapoja käytetään. Monessa työssä mittaaminen on vaikeaa ja perustuu subjektiivisiin arvioihin. Pidettiin vaarana, että henkilökohtainen palkanosa tai tulospalkkaus perustuu pärsäkertoimeen. Esimiehet eivät aina ole riittävän osavia ja saaneet riittävästi koulutusta suorituksen tai pätevyuden arvioimiseen. Suomalainen kulttuuri ei tue arvioimisen tarvitsemää keskustelua. Hyviä ja huonoja suorituksia ei erotella vaan kaikki palkitaan (ryhmäpalkkiot). Ihmiset ovat myös taipuvaisia arvioimaan oman suorituksensa todellista paremmaksi ja kokevat tällöin suorituksenarvioinnin yhteyden palkkaan toimimattomaksi. Huonosti valitut (tulospalkkaus)mittarit kohdentavat huomion väärin asioihin. Ihmiset eivät koe voivansa vaikuttaa organisaation tulokseen. Kannustavat palkanosat ovat liian pieniä ollakseen motivoivia. Tulospalkkaus vaatii perustakseen toimivan peruspalkan. Suomalaisten palkkauskäytäntöjen yhtenä vahvuutena työntekijöille pidettiin toisaalta palkan ennustettavuutta.

Eräs haastateltava totesi: *”Viihtyminen ei johda hyvään suoritukseen sinänsä. Voi olla niinkin, ettei kotiin malta lähteä illalla muttei silti ole saanut mitään aikaiseksi. Palkkiot pitäisi sijoittaa suoritukseen ja sen lisäksi kokea oikeudenmukaiseksi. Menettelytapojen ja jakavan oikeudenmukaisuuden kohdalla yksilön tulkinta määrää. Joku kokee asian palkitsevana, toinen ei. Suomalaisen systeemin heikkous on se, että heikotkin suoritukset voidaan palkita. Jos huonokin suoritus hyväksytään, se on palkkio. Esimiestyön heikkous on se, ettei hyviä työsuorituksia palkita. Toinen painaa niska limassa ja saa saman palkkion. Esimiestyön kova haaste on pystyä erottelemaan hyvät työsuoritukset.”*

Moni haastateltava pohti yksilön motivaatiota. Organisaation keskeinen haaste on ihmisten motivointi. Ihmisten arvostukset ovat kuitenkin erilaisia. Ei pitäisi korostaa liikaa taloudellista palkitsemista, vaikka raha kertookin siitä, mikä on organisaatiolle tärkeää. Työmarkkinajärjestelmää kritisoitiin mm. rahan merkityksen ylikorostamisesta. Palkitsemisen ongelmana pidettiin myös sitä, ettei aineetonta palkitsemista käytetä riittävästi. Suomalaista työelämää arvosteltiin siitä, ettei osata antaa palautetta tai kiittää. Ihmisille ei osoiteta arvostusta. Monelle ihmiselle työsuhteen pysyvyys voi olla tärkein palkitsemisen elementti.

Haastatteluissa esiin tulleet ajatukset palkitsemisen nykytilasta täydentävät Palkitsemisen tila Suomessa 2004-kyselyn antamaa kuvaa. Kysely keskittyi käytössä oleviin palkkaustapoihin, niiden kehittämissuunnitelmiin sekä kehittämisen haasteisiin. Haastatteluissa puolestaan pohdittiin työmarkkinajärjestelmän tilaa sekä palkitsemisen toimivuuden haasteita laajemmasta näkökulmasta.

Molemmista tutkimuksista välittyi kuva, että palkitsemisen kehittämiseksi on paineita monesta suunnasta. Vuoden 2004 kyselyn mukaan organisaatiot haluavat parantaa palkitse-

misen toimivuutta ja yhteyttä strategiaan. Ongelmia tuottivat muun muassa mittaamisen haastavuus ja palkkabudjetit. Kehittämisen tavoitteena nähtiin kannustavuus, tuottavuuden tukeminen, oikeudenmukaisuus ja osaavan työvoiman rekrytointi ja sitouttaminen. Kehittämisen kohteena ovat työn vaatavuuden arviointiin ja henkilön suoriutumiseen perustuvat palkkausjärjestelmät sekä muutenkin suoritus- ja tulosperusteinen palkitseminen. Uusia järjestelmiä aiotaan ottaa käyttöön ja niiden piiriin otetaan suurempi osa henkilöstöstä.

*Eräs haastateltava kuvasi tilannetta: ”Julkisella sektorilla ongelmat ovat vaikeita, palkkausjärjestelmät ensisijaisesti. Palkkausjärjestelmät ovat jälkijunassa ja muuttaminen on hankalaa. Yksityispuolella on helpompaa kehittää mm. uusia toimintatapoja, johtamista, tuotantojärjestelmiä. Yrityksissä taas työsuhteasiat ovat vaikeita. Pienten yritysten muutosprosesseissa palkkausjärjestelmää ei pystytä muuttamaan. Julkisella sektorilla tulokset ovat huonommin mitattavissa, eikä ole varaa palkita, mikä johtaa turhautumiseen. Palkitseminen on liian yksilökohtaista, liikaa yksilöön kohdistuva. Pitäisi olla ryhmä- tai tiimikohtaisia, ainakin omassa organisaatiossani. Palkitsemista ei ole syvällisesti mietitty vaikka sitä on kehitetty. Sitä on kehitetty juridishallinnollisesta näkökulmasta ja ei tiedetä mikä voi motivoida, jolloin on aika mekaanisesti rakennettu. Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä on rakennettava joustavasti. Tärkeää ovat yhteistyötaidot, jossa toiminta on lähtökohtana.”*

## Yhteenveto

Nykyisen palkitsemisen **vahvuuksina** tuotiin esiin muun muassa seuraavat asiat:

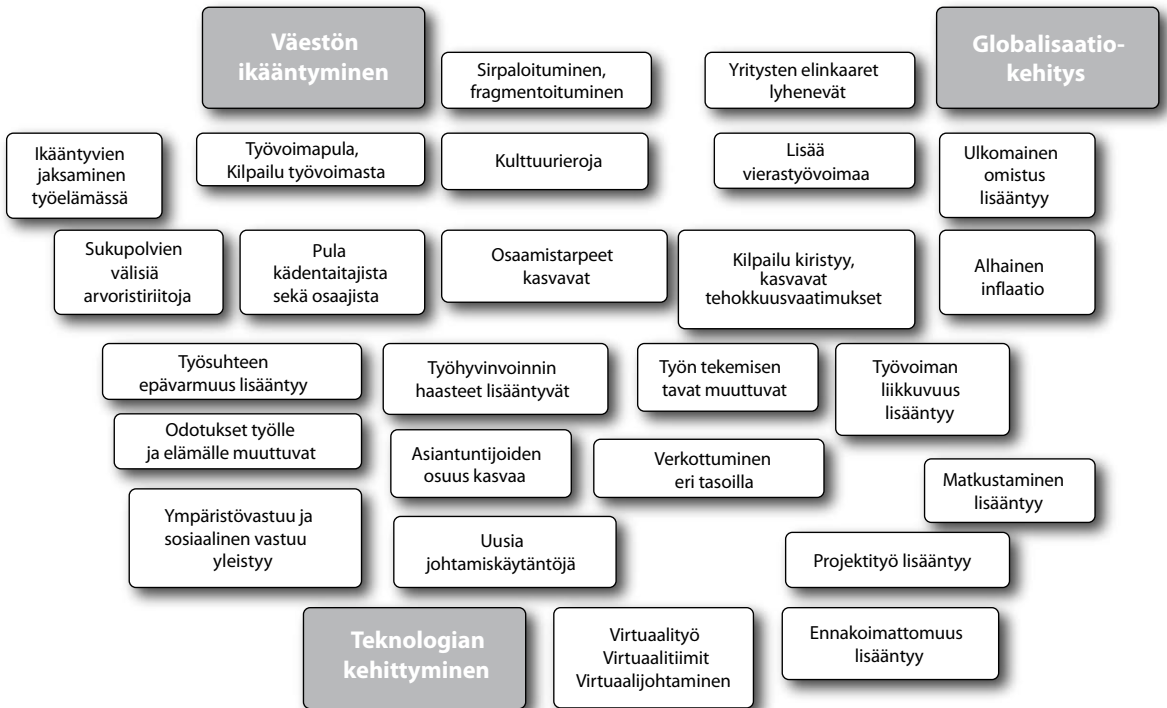
- Työmarkkinamalli on tuonut paljon hyvää.
- Suomalaiseen työelämään kuuluu keskinäinen luottamus.
- Hyvä palkkausjärjestelmä tuo läpinäkyvyyttä ja kannustavuutta, parantaa samapalkkaisuutta.
- Nykyinen työmarkkinamalli ja palkkaus rakenne tuovat palkansaajalle ennustettavuutta ja turvallisuutta.
- Suorituksen perustuvaa palkitsemista pidetään periaatteessa oikeudenmukaisena.

Nykyisen palkitsemisen **heikkouksina** esitettiin muun muassa seuraavat asiat:

- Työmarkkinamalli ei toimi enää nykyisin. Yleiskorotukset kaventavat mahdollisuuksia strategiseen palkitsemiseen.
- Palkkausta ei käytetä riittävästi johtamisen välineenä.
- Palkitsemista pidettiin usein liian jäykkänä.
- Huonosti toteutetut suorituksen arvioinnit ja mittausongelmat vesittävät palkkausjärjestelmien kannustavuuden.
- Julkisella sektorilla budjettirajoitteet heikentävät palkkauksen kannustavuutta.
- Johdon palkitsemisen kehitys on heikentänyt luottamusta.
- Aineetonta palkitsemista ei käytetä riittävästi.
- Työmarkkinakeskusteluissa rahan merkitys ylikorostuu.

## 3.2 Työelämän muutokset

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä tekijät heidän mielestään tulevat muuttamaan työelämää tulevinä vuosina ja miten työelämä muuttuu. Tarkastelun kohteena olivat sellaiset muutokset, joilla on mahdollisesti merkitystä palkitsemisen kehitykselle. Esitetyt muutokset on koottu kuvaan 3.



**Kuva 3.** Haastateltavien esittämiä palkitsemiseen vaikuttavia työelämän muutoksia.

Useat haastateltavat liittivät merkittävimmät muutokset jollain tavalla globalisaatiokehitykseen ja väestön ikärakenteen muutokseen. Näiden lisäksi työelämään nähtiin vaikuttavan muun muassa teknologian kehityksen.

Moni haastateltava kuvasi kuinka globalisaatiokehityksen seurauksena kansainvälinen kilpailu kiristyy ja teollista tuotantoa siirtyy halvempiin maihin. Elinkeinorakenne muuttuu. Toiminnan haasteet ovat erilaiset paikallisilla toimijoilla ja vientiteollisuudella. Suomeen jää korkeaa osaamista edellyttävää työtä. Myös matalapalkkainen palvelutyö jää Suomeen. Kilpailu lisää tehokkuusvaatimuksia ja pakottaa etsimään kustannussäästöjä. Työtahti kiristyy ja työn haastavuus kasvaa. Tarvitaan korkeaa koulutusta ja innovaatioita niin tuotteita

siin ja palveluihin kuin tuotantoon. Haasteena on myös pitää osaajat Suomessa ja houkuttella osaajia muualta tänne töihin. Toimiva palkkausjärjestelmä saattaa olla kilpailuetu rekrytointitilanteessa.

Ennakoimattomuus lisääntyy haastateltavien mielestä eri tahoilla. Miten ennakoidaan tarvittavaa osaamista? Yrityksistä ulosmitataan nopeita voittoja. Lyhytjänteisyys lisääntyy. Työpaikkoja voi hävitä niin kokonaisten tehtaiden mukana kuin tehostamishankkeissa. Mikä on tulevaisuudessa investointien määrä Suomessa? Investoivatko suomalaiset tänne vai ulkomaille, entä ulkomaalaiset? Tarvitaan myös julkisen sektorin panosta, jotta emme jää T&K-toiminnan kehitysmaaksi.

Työ ja sen muodot muuttuvat. Koulutustaso nousee edelleen, tuotannollinen työ vähenee ja asiantuntijatyö lisääntyy. Teknologia mahdollistaa uusia työskentelytapoja ja myös pakottaa muuttamaan työtapoja. Projektimainen ja virtuaalinen työ lisääntyy. Matkustaminen ja matkatyö lisääntyvät. 24/7 – palveluyhteiskunnassa työajat muuttuvat. Monella työn ja vapaa-ajan rajat hämärtyvät. Myös ihmisten suhde työhön muuttuu.

Haastatteluissa nähtiin myös, että yritykset ja yksilöt verkottuvat. Verkottuminen lisää monenlaista työelämän fragmentoitumista. Yritykset ostavat palveluita tai vuokraavat työvoimaa toisilta yrityksiltä sen sijaan että valmistaisivat itse tai palkkaisivat uusia henkilöitä. Kynnys vakituisen työvoiman palkkaamiseen nousee. Epätavalliset työsuhteet lisääntyvät. Yritykset siirtävät osan riskeistään alihankkijoilleen ja työntekijöilleen heikentyneen työsuhteturvan ja palkkajousten myötä.

Osana globalisaatiota Suomeen tulee muun maalaisia yrityksiä ja muun maalaista työvoimaa. Kansainvälisesti yhdentyvät tutkinnot lisäävät liikkuvuutta. Työmarkkinat globalisoituvat. Monikansalliset yritykset tuovat omia käytäntöjään. Monikulttuurisuus tuo haasteita johtamiselle. Tuleva työvoima voi olla korkeasti koulutettuja osaajia tai matalapalkkaisia palvelualan työntekijöitä. Tulijoita voi houkuttella Suomeen muun muassa luonto, turvallisuus tai tasa-arvoinen yhteiskunta.

Suomen väestön demografiseen kehitykseen liittyvä huoltosuhteen heikkeneminen edellyttää mahdollisimman monen pitämistä työelämässä. Odotuksia kohdistuu niin nuoriin kuin ikääntyviin. Syntyy ja on jo syntynyt uusia haasteita ikääntyvien sitouttamiselle, työhyvinvoinnille ja jaksamiselle. Toisaalta samaan aikaan kuitenkin vielä siirretään ikääntyviä varhaiseläkkeelle.

Useat haastateltavat uskoivat, että joillekin aloille, varsinkin julkiselle sektorille tulee työvoimapulaa. Nuoret osaajat ovat kysytyjä. Osa työvoimapulasta yritetään hoitaa vierastyövoimalla. Pulaa tulee myös kädentaitajista ja muista ammattiosaajista. Nämä alat eivät nyt houkuttele.

Arvot muuttuvat. Sitoutuminen on vähentynyt puolin ja toisin, ja tavoitellaan lyhytnäköistä hyötyä. Monikulttuurisuus tuottaa erilaisia arvoja. Miten suomalaiset työpaikat kykenevät huomioimaan siirtolaisten osaamisen ja kotouttamisen? Nuorilla arvojen muutos on yksilölliseen suuntaan. Kuitenkin työelämässä tiimityö lisääntyy. Hyvinvoinnin lisääntyessä vapaa-ajan arvostus kasvaa. Odotukset työelämän laadulle kasvavat. Ikääntyvät odottavat, että kokemus ja pitkä palvelussuhde vaikuttavat palkkaan, kun taas nuoret odottavat, että suoriutuminen vaikuttaa palkkaan. Tasa-arvo on monen mielestä edelleen tärkeä teema.

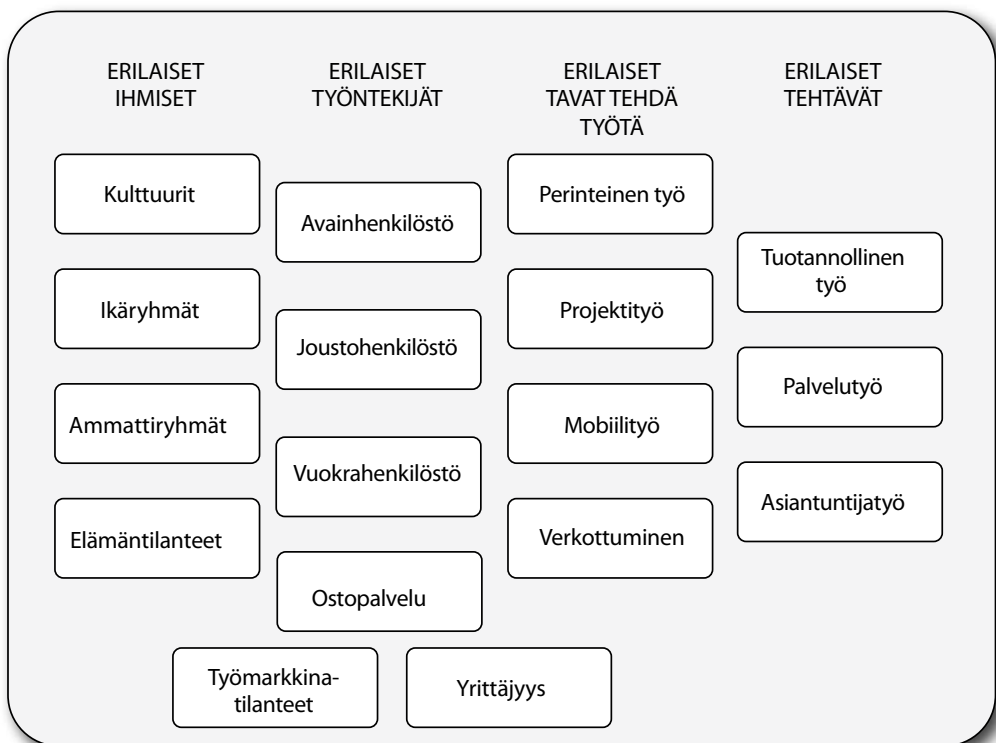
Julkisen sektorin haasteet, kuten kuntien palvelurakenteen muutos ja valtion sektorin tuotavuushanke muuttavat työelämää. Työnjako muuttuu julkisen sektorin, yksityisten palveluntuottajien ja kolmannen sektorin kesken. Rakenteellinen ongelma omalla tavallaan on myös alueellisten erojen kasvaminen Suomessa. Eroja on jo nähtävissä muun muassa väestökehityksessä, työpaikkojen tarjonnassa ja palkkatasoissa maan eri osissa.

## Yhteenveto

Haastateltavat esittivät, että muutoksia työelämään synnyttävät muun muassa globalisaatiokehitys, väestön ikärakenteen muutokset sekä kehittyvä teknologia.

Näiden seurauksena kilpailun uskotaan kiristyvän. Tuottavuusvaatimukset kasvavat ja työtahti kiristyy. Työn tekemisen muodot muuttuvat ja osaamisvaatimukset kasvavat. Ennakoimattomuus kasvaa mutta myös suunniteltuja muutoksia tarvitaan jatkuvasti.

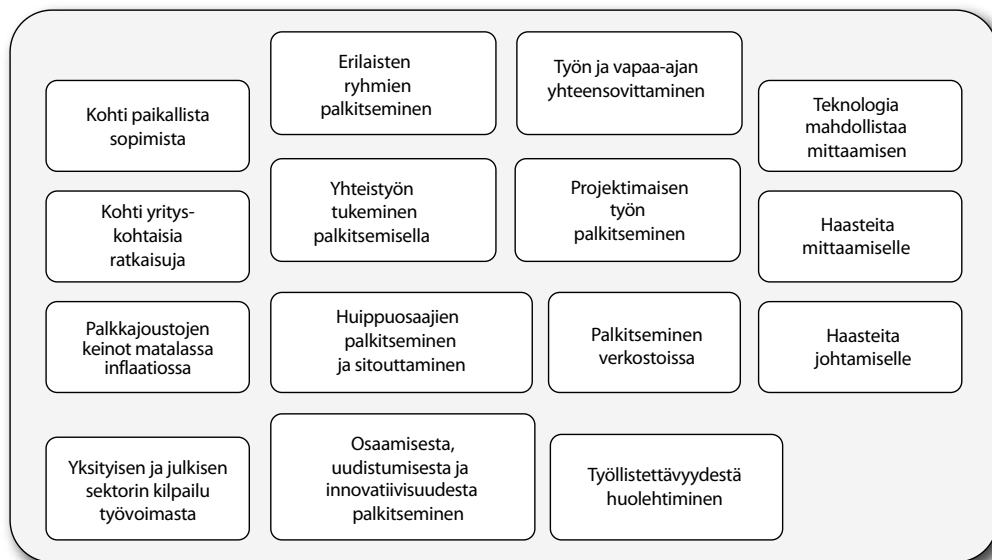
Työelämä fragmentoituu monella tavalla (Kuva 4). Työsuhteen muodot muuttuvat, erilaisuus lisääntyy monella tavalla. Sitoutuminen vähenee. Eri aloilla syntyy pula osajista. Osajien ja nuorten odotukset työelämälle ovat erilaisia kuin vanhemmilla.



**Kuva 4.** Haastateltujen esiintuomia työelämän fragmentoitumisen tekijöitä. Monet erilaiset tekijät vaikuttavat fragmentoitumiseen eli sirpaloitumiseen.

### 3.3 Miten palkitseminen muuttuu

Seuraavaan on koottu haastateltujen esittämiä erilaisia näkökulmia palkitsemisen muuttamiseen tulevaisuudessa. Muutokset palkitsemisessa syntyvät monen tekijän tuloksena ja syy-seuraussuhteita on vaikea kuvailla. Teemoja on koottu kuviin 5 -7.



**Kuva 5.** Palkitsemisen haasteita ja palkitsemisen muutokseen vaikuttavia tekijöitä. Haastattelussa esiintyneitä aiheita.

Useimmat haastateltavat uskoivat sopimusjärjestelmän painopisteen siirtyvän paikallisempaan suuntaan. Eri toimialojen erilaiset tilanteet edellyttävät nykyistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa palkkaukseen ja reagoida nopeasti. Moni haastateltava uskoi, että joku osa korotuksista sovitaan edelleen keskitetysti, mutta nykyistä suurempi osa voidaan tulevaisuudessa päättää paikallisesti muun muassa tuottavuuden mukaan. Paikallinen sopiminen edellyttää kuitenkin keinoja sopia palkitsemisesta ja palkan jakamisesta. Haastateltavat kaipasivat nykyistä parempaa osaamista niin työnantajilta kuin työntekijöiden edustajilta. Lisäksi on syytä olla kattavasti käytössä palkkausjärjestelmiä, joiden kautta palkkoja kohdennetaan. Nämä eivät kuitenkaan poista paikallista neuvottelutarvetta, sillä korotusten kohdentaminen eri palkanosiin tuo erilaisia vaikutuksia eri henkilöstöryhmille.

Haastateltavat eivät kuitenkaan uskoneet, että vielä 5 – 10 vuoden kuluttua palkitseminen olisi kovin erilaista kuin nyt. Muutokset ovat hitaita. Yllättävien muutosten ilmestymistä pidettiin toki mahdollisena. Yllätyksiä saattaa tulla esimerkiksi julkisen sektorin palkkaus uudistuksen loppuun viennissä.

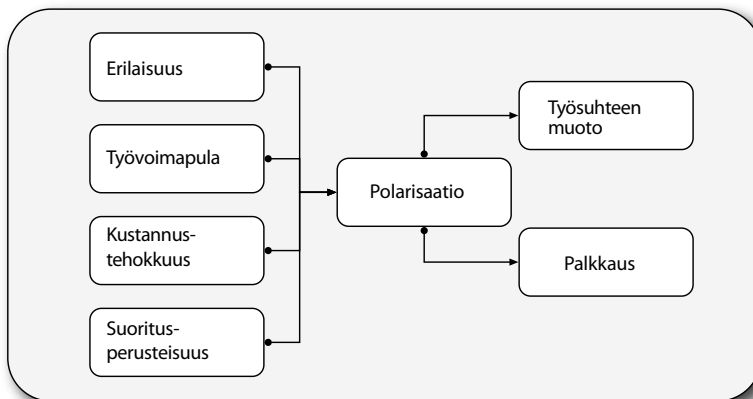
## Palkkaerot kasvavat

Useat haastateltavat odottavat paikallisen sopimisen kasvattavan palkkaeroja eri alojen välillä. Huolena on palkkakuilun repeäminen eri alojen välille sekä yksityisen ja julkisen sektorin välille. Paikallinen sopiminen tuo haasteita julkiselle sektorille myös siksi, että tuottavuudesta ajatellaan siellä eri tavalla kuin yksityisellä sektorilla.

Palkkaerojen uskotaan kasvavan eri toimialojen, tehtävien ja henkilöiden välillä useastakin syystä (Kuva 6). Taustalla vaikuttavat markkinamekanismit. Tuottavilla aloilla on varaa hyviin palkkoihin. Suuri kysyntä joillain aloilla nostaa niiden palkkoja. Myös alueellisia eroja odotetaan syntyvän kysynnän ja tarjonnan mukaan. Lisäksi suoritus- ja tulosperusteinen palkkaus kasvattaa palkkaeroja eri tehtävä- ja ammattiryhmien sisällä. Niillä aloilla, joilla on hyvä työsuhdeturva, saatetaan tyytyä alempiin palkkoihin. Toisaalla tasa-arvolainsäädäntö edellyttää organisaatioiden sisällä palkkojen vertailtavuutta.

*Eräs haastateltava totesi: "Kokonaiskuva se, että viimeisten vuosien aikana palkitseminen on erilaistunut ja erot ovat kärjistyneet eri sektoreilla ja organisaatioissa. Ollaan menossa elämäntyyliin ja kulttuurinkin muutokseen: yksilölliset räätälöidyt ratkaisut ovat keskeisimpiä motiiveja. Palkitsemista käytetään entistä voimaperäisemmin suorituksen ja aikaansaannosten perusteena. Palkkahajonta ja edut kasvavat materiaalisella puolella.*

*Yrityksen menestyminen ei enää riipu siitä kuinka hyvin menestyy työmarkkinoilla. Myös palkitsemista säätelevät muut tekijät. Näyttää siltä, että osassa työelämää lyhytkestoinen voiton maksimointi keskeistä. Yritysten elinkaaret ovat sellaisia, ettei niiden ole tarkoituskaan säilyä pitkään. Pääomamarkkinoilla sijoitustoiminnalla tavoitellaan nopeita hyötyjä. Siihen mukaan lähteneet toimijat pyrkivät maksimoimaan yksilöllistä nopeaa hyötyä. Yritysten ja henkilöstöryhmien väliset erot ovat kasvaneet. Globaali toimikenttä on sellainen, että taitavat hyvät toimijat pystyvät käyttämään tilannetta hyväkseen."*



**Kuva 6.** Työelämän muutokset tuottavat polarisaatiota, joka näkyy mm. palkkauksen ja työsuhteen muodoissa.

## Palkkaa tuloksista ja suorituksesta

Moni haastateltava uskoi, että palkkaus kehittyi tulos- ja suoritusperusteisemmäksi. Suoritus- tai tulosperusteisen palkanosan osuus kokonaispalkasta kasvaa. Näiden käyttö yleistyy organisaatioissa ja eri henkilöstöryhmissä. Tähän vaikuttavat useat eri syyt. Suurempi muuttuva palkanosa tarjoaa mahdollisuuden palkkajoustoihin. Tämä liittyy erityisesti valitsevaan matalan inflaation aikaan. Palkkajoustojen muu käyttö edellyttäisi pitkäjänteistä luottamusta työnantajan ja työntekijöiden välillä. Suoritus- ja tulosperusteisuutta pidetään lisäksi oikeudenmukaisena sekä tuottavuutta kasvattavana. Myös nuoren sukupolven arvo- maailmassa odotetaan palkitsemista suorituksen mukaisesti.

*Eräs haastateltava totesi: "Toimitaan alhaisen inflaation alla. Aiemmin yritys sai korkean inflaation aikana sitä kautta reaali-palkkojen alenemista, kun piti palkat ennallaan. Nyt jos halutaan saada aikaan reaali-palkkojen muutosta, pitäisi saada aikaan myös nimellispalkkojen muutos, koska inflaatio niin alhainen. Jos aikaisemmin oli 7-10 % inflaatio, nyt on 0-2 % välillä. Nimellispalkkojen joustavuuden kohdalla tullaan keskustelemaan nimellisjoustavuudesta. Tämä voi olla taustalla myös tulospalkkauksen yleistymisessä. Alhaisen inflaation alla toimiminen vaatii nimellispalkkojen joustavuutta."*

Suoritusperusteisen palkkauksen toimivuuteen pitää haastateltavien mielestä kiinnittää huomiota. Oikeudenmukainen arviointi edellyttää hyviä prosesseja sekä mittareita ja suorituksesta saatavaa tietoa. Tietotekniikan kehitys tuo mahdollisuuden hyvinkin tarkkaan mittaamiseen, mutta haasteena on tunnistaa hyvät mittarit. Haasteena on myös valita se organisaation taso, jonka suoritusta ja tulosta mitataan.

*Eräs haastateltava totesi: "Yksilöllisen työsuorituksen mittaaminen on hankalaa. Suoritukset syntyvät ja mitataan enemmän ryhmätasolla. Jos tuotos riippuu ryhmän tai osaston ponnistelusta, on palkitseminen järkevää sitoa ryhmän tuotokseen. Tämä on taustalla siinä, että tupa yleistyy. Johtaa myös työntekijöiden väliseen kontrolliin. Yritys tietää, että työntekijät valvovat toisiaan, ja se lisää ponnistelua. Tulee pitämään palkkausperusteet jatkuvasti ajankohtaisena, silloin kun yksilötasolla ei voida suoritusta mitata. Hyvän palkkausjärjestelmän ongelmat tulevat olemaan esillä ja keskustelun alla."*

Jotkut haastateltavat kuvailivat kuinka pääomamarkkinoiden kehitys on nostanut huomion kohteeksi yritysmaailmassa nopeat tuottovaatimukset. Monessa organisaatiossa toimintaa mitataan kvartaaleittain, ja palkitsemista halutaan sovittaa samaan syykliin. Tämä on ristiriidassa pitkäjänteisyyttä edellyttävän luovuuden ja innovatiivisuuden kanssa. Tulevaisuudessa palkitsemisessa on löydettävä keinoja sovittaa yhteen erilaiset johtamisen aikajänteet. Pääomasijoittajien intressejä on palveltu johdon osakepohjaisella palkitsemisella. Tässä on ilmeisesti saavutettu Suomessa lakipiste. Jää nähtäväksi mihin suuntaan johdon palkitseminen kehittyi. Osakepohjainen palkitseminen nähdään kuitenkin myös tapana sitouttaa muitakin yritykselle tärkeitä avainhenkilöitä.

## Yksilöllisyys ja yhteisöllisyys

Joissain haastatteluissa tuotiin esiin varsinkin nuorten arvomaailman muutos yksilöllisyyttä korostavaksi. Tähän liittyen halutaan saada palkkio oman suorituksen mukaan ja hyväksytään suurelkin palkkaerot ja palkan vaihtelut.

*Eräs haastateltava totesi: "Samaan aikaan organisaatiossa on eri sukupolven työntekijöitä, jotka ovat sosiaalistuneet eri työ- ja palkitsemiskulttuuriin. Siinä syntyy jännitteitä palkitsemismuotojen suhteen. Osan on vaikea luopua siitä 60-70-luvun arvomaailmasta, jossa korostettiin kollektiivista toiminnan tavoitteen päämäärää ja tietyn oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden logiikkaa – ei oltu niin kiinnostuneita aikaansaannoksista ja mitä arvoa tuotetaan asiakkaalle. Nuoret ajattelevat usein, että rakenteet eivät ole niin tärkeitä tai työajat, vaan se mitä lisäarvoa tuottaa työnantajalle, ja sen mukaan pitää palkitsemisen joustaa. Nuoret olettavat – tai ainakin hyväksyvät, että palkan pitää joustaa sen mukaan mitä ja paljon myy. Vanhemmat taas ovat sitä mieltä, että sama palkka."*

Kuitenkin moni haastateltava korosti työelämässä tulosten syntyvän yhteistyöllä. Usein on vaikea erottaa yksittäisen henkilön osuutta yhteisten tulosten aikaansaamisessa. Tästä syntyy paineita työtovereiden kesken. Toisaalta tulevaisuuden eräänä menestystekijänä voidaan haastateltavien mukaan pitää sitä, että huolehditaan työtovereiden osaamisesta ja suoriutumisesta. Tämä vyyhti on palkitsemiselle haaste.

## Osaaminen, uudistuminen ja innovatiivisuus palkitsemisen perusteena

Haastatteluissa todettiin, että paitsi tuloksista ja suoriutumisesta, pitäisi tulevaisuudessa palkita myös osaamisesta, uudistumisesta ja innovatiivisuudesta. Näihin perustuu Suomen menestys. Tällä hetkellä monet palkkausjärjestelmät perustuvat vielä tuotantotyön periaatteisiin. Osaamisen, uudistumisen ja innovatiivisuuden palkitseminen on lapsenkengissä.

*Eräs haastateltava totesi: "Organisaatiot liputtavat jatkuvasta oppimisesta ja kehittämisestä – halutaan olla kehittyvä, innovatiivinen organisaatio. Järjestelmät, joilla tätä edistettäisiin, ovat vielä aika jäljessä. Kaikki palkitsemisjärjestelmät, jotka liittyvät tähän, ovat vahvasti jäljessä. Edelleen palkitaan suorituksista, mutta kehittämisestä ei."*

*Toinen haastateltava totesi: "Tietoon ja luovaan ongelmanratkaisuun perustuvissa organisaatioissa tarvitaan uusia palkitsemisratkaisuja siitä, miten jakaa tietoa ja vaikuttaa kollektiivisen osaamispääoman kehittymiseen. Miten organisaatio pystyy tunnistamaan toiminnat, jotka lisäävät tuottavuutta, esim. toiminnat, jotka ensi silmäyksellä näyttävät antiproduktiiviselta?"*

Osaamiseen ja sen kehittämiseen tulisi haastateltavien mukaan kiinnittää huomiota paitsi organisaatioiden osaamisen varmistamiseksi myös työvoiman työkyvyn ja työllistettävyyden turvaamiseksi. Yhdysvalloissa onkin otettu joillain aloilla käyttöön heikon työsuhdetur-

van vastapainoksi henkilön työllistymiskykyyn liittyviä toimintatapoja, jotka hyvinkin toimivat palkitsemiskeinona.

*Eräs haastateltava totesi: "Suomalainen työelämä ei pysty tarjoamaan työllistymisturvaa. Ei pystytä takaamaan, että töitä riittää. Amerikkalaiset huippuorganisaatiot alkaneet kantaa huolta työllistymiskyvystä. Tämä on tullut korvaamaan työsuhteen pysyvyyttä. Suomalaisilla organisaatioilla on tässä oppimista."*

Monien haastateltavien mielestä tulevaisuudessa palkan pitäisi perustua enemmän henkilöiden osaamiseen ja potentiaaliin. Tehtäväperusteista palkkaa kritisoitiin siitä, että se haittaa organisaatioiden muuttumista ja uudistumista. Tehtäväperusteinen palkkaus ei reagoi riittävän nopeasti muutoksiin. Lisäksi työn muuttuessa projektimaisemmaksi on löydettyä siihen paremmin sopivat palkitsemisen perusteet. Projektimaisessa työssä pitää olla kannusteita liikkumiseen ja oppimiseen. Projektimaisessa, verkottuneessa työssä on haastavaa sopia voitonjaosta ja palkitsemisesta.

*Eräs haastateltava totesi: "Palkitsemisessa puuttuu irti otot eli palkitseminen on varoista ja konservatiivista. Käytännöt, johon törmää kuvaavat sitä hyvin. Yrityksissä on tilaa luoda palkitsemismalleja, mutta on itse rakennettuja rajoitteita, jonka takia ei voida rakentaa omia järjestelmiä. Mekanismit ja ajatukset puuttuvat, on olemassa kypsyttämyyttä ja ehkä kateutta. Tämän huomaa usein julkisella sektorilla, jossa pelimerkit ovat pieniä, mutta niitä voitaisiin käyttää huomattavasti tehokkaammin. Jos minun olisi pakko palastella henkilöstöjohtaminen pienempiin osioihin ja nostaa joku, jolla olisi eniten saavutettavaa - nostaisin palkitsemisen esille."*

## Aineeton palkitseminen

Useat haastateltavat toivoivat, että tulevaisuudessa hyödynnettäisiin enemmän aineetonta palkitsemista. Jo nyt nuori sukupolvi arvostaa heidän mielestään rahallista palkitsemista vähemmän kuin vaikkapa kehitysmahdollisuuksia tai joustavaa ajankäyttöä. Tulevaisuuden työssä on pystyttävä motivoimaan ihmisiä heidän tarpeidensa mukaan. Halutaan aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä.

## Erilaisten työntekijöiden ja tilanteiden huomioiminen

Palkitsemisen yhtenä haasteena tulevaisuudessa onkin haastateltavien mielestä ottaa huomioon erilaisuus. Meillä tulee olemaan monimuotoisempaa työvoimaa. Ihmisten tarpeet ovat erilaisia elämän ja työuran eri vaiheissa. Tässä on osattava käyttää erilaisia palkitsemisen tapoja. Muun muassa työaikajärjestelyt voivat olla yksi tärkeä keino.

Myös työelämän erilainen sirpaloituminen tai fragmentoituminen on monen haastateltavan mielestä haaste palkitsemiselle. Verkottuneiden yritysten haasteena on varmistaa, että verkoston jäsenten palkitsemistavat ovat yhdensuuntaisia. Yritysten työntekijät saattavat olla keskenään eri palkitsemistapojen piirissä. Useat palkkauskäytännöt eivät kata mää-

räaikaisia työntekijöitä.

Eräs haastateltava totesi: ” Palkitsemisen sitominen tuloksellisuuteen tulee lisäämään eroja palkitsemisessa. Tämä vaikuttaa työurasuunnitteluun: ei ole enää varmaa työpaikkaa ja työuraa ei kannata jatkaa jos ei saa tuloksia aikaiseksi. Tulee lisäämään joustavuutta työmarkkinoilla. Miten ihmiset rakentavat turvaverkkonsa? Heijastuu henkilökohtaiseen taloudenpitoon. Ei voida rakentaa olettaen, että tasainen tulonkehitys seuraavat 10 vuotta. Lisää vakuutus- ja säästämisratkaisuja.”

Palkitsemisen tulevaisuuteen vaikuttavat myös muun muassa verotus- ja eläkeratkaisut. Nämä vaikuttavat esimerkiksi henkilöstörahoitukseen ja eläkevakuutuksiin. Palkitsemisen monimuotoistuminen tulee lisäämään palkitsemisen vertailtavuuden heikkenemistä. Monipuolisen palkitsemisen käyttö voi parantaa työpaikan houkuttelevuutta suhteessa peruspalkkojen tasoon.

## Vertailu Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 –tutkimukseen

Vertailtaessa haastatteluita Palkitsemisen tila Suomessa 2004 –kyselyaineistoon havaitaan yhteisenä piirteenä tulos- ja suoritusperusteisen palkitsemisen yleistyminen, jota on jo jatkunut jonkin aikaa. Lisäksi kyselyyn vastanneet organisaatiot kertoivat panostaneensa yksilöllisiin palkitsemisratkaisuihin ja joustaviin palkitsemistapoihin, mm. aloitepalkkioiden käyttöön.



**Kuva 7.** Miten palkitseminen muuttuu. Haastatteluissa mainittuja asioita.

## Yhteenveto

- Neuvottelujärjestelmät muuttuvat kohti paikallista sopimista. Riittääkö osaaminen?
- Suoritus- ja tulosperusteinen palkkaus yleistyy. Haaste johtamiselle, mittaamiselle ja arvioimiselle.
- Muuttuvan palkanosan osuus kasvaa
- Tehtäväperusteinen palkkaus vähenee
- Osaaminen ja sen kehittäminen on otettava paremmin huomioon palkitsemisen perusteena
- Palkkaerot kasvavat
- Työvoimapula voi johtaa yllättäviin ratkaisuihin, erityisesti julkisella sektorilla
- Palkitseminen monipuolistuu ja yksilöllistyy: eri-ikäisten ja eri kulttuuristen ihmisten tarpeet otetaan paremmin huomioon
- Aineetonta palkitsemista käytetään aktiivisemmin
- Työuran suunnittelu palkitsemisen välineenä
- Työllistettävyydestä huolehtiminen palkitsemistapana
- Tarvitaan uusia, innovatiivisia ratkaisuja
  - o hajautetun, liikkuvan työn palkitsemisen haasteet
  - o projektien palkitsemiseen
  - o yhteistyön tukemiseen

## 3.4 Palkitsemisen kehittämisen haasteet

Haastatteluissa käsiteltiin myös niitä erilaisia haasteita, joita palkitsemisen kehittäminen kohtaa. Seuraavaan on koottu ja ryhmitelty niitä asioita, joita haastateltavat mainitsivat:

- Asenteet niin yksilö-, organisaatio- kuin järjestötasolla. Esimerkkeinä mainittiin kateus, epäillyt eturistiriidat, muutosvastarinta, konservatiivisuus tai puuttuva näkemys ja uudistushalu. Vanhaa ja tuttua pidetään helposti parempana kuin uutta ja tuntematonta. Myös uskallusta arvioitiin puuttuvan, mm. paikalliseen sopimiseen liittyen. Asenteisiin saattaa myös vaikuttaa puuttuva tieto.
- Neuvottelujärjestelmät eri tasoilla (TUPO, TES, organisaation sisäiset) eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän ryhmään kuulunee myös huoli puutteellisista kehittämisen pelisäännöistä ja osallistumismahdollisuuksista. Kehittäminen olisi hyvä suunnitella ja toteuttaa yhteistyössä henkilöstön kanssa. Monien haastateltujen mielestä asioista päätetään liian etäällä käytännön soveltamisesta ja tämä haittaa myös kehittämistä. Lisäksi järjestötason etu voi olla ristiriidassa organisaatiotason edun kanssa.
- Resurssipula eri tavoin: ei ole osaamista, kehittämishenkilöstöä tai rahaa. Organisaatioissa saattaa myös olla meneillään liikaa muutoksia tai kehittämishankkeita. Palkkaukseen, palkitsemiseen ja kehittämiseen liittyvää osaamista kaivattiin yleensä neuvotteluiden vastapuolelta, mutta myös omilta joukoilta.

- Haasteena palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseksi pidettiin tarkastelun rajautumista rahalliseen palkkaukseen. Myös strategisen näkemyksen puute tuottaa kehittämiseksi ongelmia.
- Palkitsemisen kehittämisen käytännön haasteet, muun muassa mittaamisen ongelma.
- Lainsäädännöstä, verotuksesta ja eläkejärjestelmistä kehittämiseen vaikuttavina tekijöinä tuli muutamia yksittäisiä mainintoja. Niillä arvioitiin olevan merkitystä, mutta ne eivät sinänsä estä palkitsemisen kehittämistä.

Haastatteluissa esitetyt kehittämisen haasteet ovat melko yhteneviä Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa –tutkimuksessa esiin tulleisiin kehittämisen haasteisiin. Organisaatioissa toimivilla vastaajilla suurimpana haasteena oli mittareiden laadinta, ja erityisesti kuntasektorilla rahoituksen järjestäminen ja muutosten edellyttämä asenteiden muuttuminen.

### 3.5 Palkitsemistutkimuksen tarpeet

Haastateltavia pyydettiin esittämään, mitä uutta tietoa tarvitaan palkitsemisen kehittämisessä ja mitä pitäisi tutkia. Ehdotuksia tuli runsaasti koskien palkitsemisen kokonaisuuden eri aloja ja aiheita sekä edustaen erilaisia lähestymistapoja palkitsemiseen.

Useimmat haastateltavat pohtivat jollain tavalla eri palkitsemisen tapojen toivottuja ja syntyneitä vaikutuksia sekä tekijöitä, jotka mahdollisesti johtavat näiden vaikutusten syntyyn.

Lukumääräisesti eniten tutkimustarpeita tuotiin esiin erilaisista palkkauksen vaikuttavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Runsaasti mainintoja tuli myös motivaatioon liittyvistä kysymyksistä, yhteistyötä ja osaamista käsittelevistä aiheista, kansainvälistymisen tuomista haasteita ja palkitsemisen johtamiseen liittyvistä aiheista.

Monessa haastattelussa tuli tässä yhteydessä uudelleen esiin tarve olemassa olevan tiedon parempaan hyödyntämiseen. Kaivattiin käytännönläheisiä kuvauksia onnistumisista palkitsemisesta ja sen kehittämisestä. Erityisesti tutkijat mutta myös muutkin esittivät haasteita tutkijoille yhteistyön lisäämiseksi ja menetelmien kehittämiseksi, jotta tutkijat pystyisivät tuottamaan vastauksia esitettyihin aiheisiin.

Kiinnostus yleisimmin esille nostettuja tutkimusaiheita kohtaan ei painottunut mihinkään tiettyihin haastateltavien ryhmiin. Kuitenkin tutkimuksen kohteeksi ehdotetut erilaiset työelämän sektorit, henkilöstöryhmät ja palkitsemistavat liittyivät usein kunkin haastateltavan omaan taustaan.

Seuraavaan on jäsennelty ja ryhmitelty esitettyjä aiheita teemoittain. Teemat on poimittu eri haastateltavien esittämistä kokonaisuuksista. Neljä ensimmäistä teemaa liittyvät eri palkitsemistapojen vaikutuksiin ja vaikuttavuuden syihin eri tilanteissa. Viides pääteema liittyy palkitsemisen johtamiseen. Kuudenteen ryhmään on koottu muut ehdotukset.

#### 1. Eri palkitsemistapojen toiminta

- Uusien palkkausjärjestelmien toimivuus
- Tulospalkkauksen eri tavat, ryhmäpalkkiot
- Suoritusperusteinen palkkaus

- Osakepohjainen palkitseminen
- Palkkarakenteen vaikutukset
- Tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan sopiva suhde

## 2. Palkkauksen ja palkitsemisen vaikutukset

- Tuottavuuteen
- Työhyvinvointiin, motivaatioon (erilaisilla ihmisillä tai henkilöstöryhmillä), tyytyväisyyteen, jaksamiseen
- Työyhteisön toimivuuteen
- Yhteistyöhön (mm. miten yksilölliset järjestelmät vaikuttavat työyksikön tuloksiin?)
- Vahvan ammatti-identiteetin rakentumiseen
- Metataitojen kehittymiseen
- Toiminnan kehittämiseen ja muutokseen (mm. miten erilaiset palkitsemisjärjestelmät tukevat työelämän muutoksia?)
- Mitä myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia syntyy?

## 3. Miten vaikutukset syntyvät

- Mitä eri tekijöitä ja kausaliitteita on olemassa?
- Mikä on työntekijöiden ominaisuuksien kuten ikääntymisen ja osaamisen merkitys vaikutuksiin? Millä näitä ominaisuuksia mitataan?
- Mitkä ovat palkkarakenteen muutosten vaikutukset?

## 4. Eri palkkaustapojen vaikutukset eri tilanteissa

- Millainen palkitseminen sopii eri aloille?
- Miten eri palkkaustavat toimivat eri sektoreilla ja erilaisissa organisaatioissa?
- Mikä on eri palkitsemismuotojen kannustavuus työuran ja elämän eri vaiheissa?
- Innovatiivisuuden, tiedon ja osaamisen palkitseminen
- Projektimaisen ja verkottuneen työn palkitseminen
- Palkitseminen ja epätyypilliset työsuhteet
- Asiantuntijoiden ja korkeasti koulutettujen palkitseminen
- Johdon palkitseminen ja siihen liittyvät käytännöt (mm. palkitsemiskomiteat)
- Ulkomaalaisten työntekijöiden palkitseminen
- Ammattityöntekijöiden palkitseminen
- Palkitseminen palvelualoilla
- Palkitseminen matalan tuottavuuden aloilla
- Palkitseminen verkottuneissa yrityksissä
- Kansainvälisten yritysten palkitsemistavat
- Palkitseminen ja palkkaus eri maissa (erityisesti maissa, joihin suomalaiset yritykset ovat menossa). Miten palkitsemiskäytännöt leviävät maasta toiseen?
- Palkitseminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä

#### 5. Palkitsemisen kytkentä johtamiseen, palkitsemisen johtaminen

- Kytkeä strategiaan
- Henkilökohtaisen palkanosa toimivuuteen vaikuttavat tekijät, mm. kehityskeskustelukäytännöt
- Palkitsemisen ja johtamisen prosessien vaikutukset

#### 6. Lisäksi esitettiin seuraavia aiheita

- Mitä rahalla saadaan? Mihin ja miten palkkakustannukset kannattaa käyttää? (Palkitsemisen talousvaikuttavuus)
- Mitkä ovat eri palkitsemistapojen vaikutukset tuottavuuteen makrotasolla?
- Miten toimii yksi yhteinen palkkausjärjestelmä yrityksessä, jossa useita henkilöstöryhmiä? Millainen olisi toimiva?
- Mikä on työhyvinvoinnin ja kannattavuuden suhde?
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuus muuttuvassa maailmassa
- Samapalkkaisuuden kysymykset, mm. arvostukset, arviointikäytännöt, segregaaation vähentäminen, kiintiöt.
- Tarvitaan vertailutietoa, mm. johdon palkitsemisesta, palkkauksesta eri maissa (tietoa todellisuudesta, ei vain virallisia kuvauksia).
- Tarvitaan kuvauksia onnistuneista palkkaus- ja palkitsemiskäytännöistä, kehittämissankkeista ja paikallisesta sopimisesta.

## 4 Tutkimustieto ja sen hyödyntäminen

---

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien omia kokemuksia tutkimuksesta ja/tai tutkimustiedon hyödyntämisestä. Tulokset olivat odotettua niukempia. Haastatellut tutkijat tunsivat lähinnä oman alansa tutkijoiden tuloksia. Työmarkkinajärjestöjen edustajat mainitsivat järjestöjen omia jäsenkyselyitä. Elinkeinoelämän vaikuttajat ja koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden edustajat tiesivät lähinnä vain TKK:lla ja HKKK:lla tehtävän tutkimuksen. Muissa yliopistoissa tehdään haastateltavien mukaan lähinnä yksittäisiä tutkimuksia palkitsemisesta.

### Tutkimustieto

Kirjallisuushaun<sup>6</sup> ja haastatteluiden tulosten perusteella näyttää siltä, että Suomen yliopistoissa tehdään paljon opinnäytetöitä, jotka ovat organisaatiokohtaisia. Lisäksi on tutkimushankkeita, joissa on mukana useampia organisaatioita tai henkilöitä useista organisaatioista. Pitempiaikaista ja laajamittaisempaa tutkimustyötä on tehty TKK:ssa ja HKKK:ssa. Haas-

---

<sup>6</sup> Käytetyt www sivut mm.: [www.etla.fi](http://www.etla.fi), [www.labour.fi](http://www.labour.fi), [www.tkk.fi](http://www.tkk.fi), [www.palkitseminen.tkk.fi](http://www.palkitseminen.tkk.fi), [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi), [www.hkkk.fi](http://www.hkkk.fi), [www.stat.fi](http://www.stat.fi), [www.vm.fi](http://www.vm.fi)

tatteluissa mainittiin tutkimusaiheina TKK:lla olevan kokonaispalkitseminen ja HKKK:ssa optiot, osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät ja makrotalous. Oulun Yliopistossa tutkitaan haastatteluiden mukaan palkitsemista osana työtieteitä, Tampereen Teknillisessä Yliopistossa tutkitaan palkitsemista tiedonhallinnan ja asiantuntijatyön tuottavuuden näkökulmasta. Tampereen yliopistossa tutkitaan motivaatiota mm. palkitsemiseen liittyen ja Turun Yliopiston oikeustieteellisessä tehdään paikalliseen sopimiseen liittyvää tutkimusta, jossa yhtenä elementtinä palkitseminen ja joustava työ. Jyväskylän yliopistossa on tekeillä kolme pro gradutyötä sekä yksi väitöskirjatyö, joissa on otsikkotasolla palkitseminen, mutta siellä ei ole erillisiä hankkeita palkitsemiseen liittyen. Kaikki haastatteluissa mainitut yliopistot ja korkeakoulut ovat listattuina luvun lopussa. Yksittäisiä opinnäytteitä löytyi kirjallisuushauilla vielä mm. Åbo Akademiasta, Porvoon Heliasta, Turun Kauppakorkeakoulusta, Vaasan Yliopistosta ja Savon Ammattikorkeakoulusta.

Liitteeseen 3 on koottu lista niistä tutkimuksista ja julkaisuista, joita tämän selvitystyön kuluessa on löydetty. Lista on esimerkinomainen ja se kuvastaa sitä, minkälaisia opinnäytteitä ja minkälaista tutkimusta Suomessa on tehty. Listaa ei ole kattava ja siinä on mainittuna esimerkiksi vain murto-osa ETLAn tutkimuksista, sillä ne löytyvät erittäin hyvin listattuna heidän omilla sivuillaan<sup>7</sup>. Liitteessä olevaan listaan onkin kirjattu vain osa julkaistuista artikkeleista, sillä kattavan listan kokoaminen vaatisikin oman, erillisen hankkeen. Tiedon keruu suomalaisten tutkijoiden artikkeleista kansainvälisissä julkaisuissa edellyttäisi työlästä hakua. Tilastokeskuksen tutkimustuloksista saa lisätietoja heidän omilta sivuiltaan<sup>8</sup>.

## Tiedon hyödyntäminen

Työmarkkinajärjestöjen omia tutkimustuloksia hyödynnetään haastateltavien mukaan TUPO- ja TES-neuvotteluissa. Tutkimuksia pidettiin hyödyllisinä. Myös yritykset hyötyvät palkkialastoista. Monet työmarkkinajärjestöjen haastateltavat pitivät myös hyödyllisinä palkkausjärjestelmien soveltamiseen liittyviä tutkimuksia, joita mm. TKK:lla tehdään.

Työmarkkinajärjestöt ovat haastattelujen perusteella kiinnostuneita tutkimustuloksista. Tutkimuksilta kaivattiin kuitenkin käytännönläheisyyttä. Sitä kaivattiin myös koulutus- ja kehittämissasiantuntijoiden haastatteluissa. Haastattelut kokevat ongelmaksi mm. sen, ettei tutkimustuloksista kerrota käytännönläheisesti eikä niiden levittämiseen muutenkaan panosteta kovin paljon muuten kuin julkaisuina. Haastatteluissa todettiin, että jotkut organisaatiot kuten Työterveyslaitos ovat panostaneet tutkimuksen käytännönläheisyyteen ja tulosten hyödyntämiseen mm. koulustoitominnan avulla. TKK:n vuosittainen palkitsemis-seminaari koettiin haastatteluissa hyväksi tiedonlevityskanavaksi. TKK:n palkitsemistutkijat käyvät luennoimassa eri foorumeilla. Myös henkilöstöjohdon ryhmä Henry ry kertoo jäsentiedotteissaan henkilöstöjohtamiseen ja palkitsemiseen liittyvistä julkaisuista ja opinnäytetöistä.

Haastatteluissa todettiin myös, että palkitsemista on laajemmin tutkittu organisaatioiden

---

7 [www.etla.fi](http://www.etla.fi)

8 [www.stat.fi/til/pal](http://www.stat.fi/til/pal)

sisällä vasta kymmenisen vuotta, joten organisaatioiden tarpeisiin olevia tutkimustuloksia ei ole ollut aiemmin paljonkaan saatavilla. Uusimpia tuloksia on kuitenkin haastateltavien mielestä pystytty hyödyntämään yrityksissä, konsultoinnissa ja järjestöjen työssä. Näitä tutkimustuloksia hyödynnetään lähinnä organisaatioiden omassa kehittämistyössä. Tulosten laajempi levitys ei ole haastateltavien mielestä ollut systemaattista, todennäköisesti salassapitosopimuksista johtuen. TKK:n tutkimukseen on tutustuttu laajemmin mm. seminaareissa, joissa on raportoitu tutkimustuloksia sekä annettu esimerkkejä palkitsemiskäytännöistä yritys esimerkkien avulla.

Heijastaako haastatteluiden suhteellisen niukka anti sitä, että tutkimustietoa hyödynnetään vain vähäisessä määrin vai eivätkö haastateltavamme olleet niitä tahoja, jotka olisivat tiedon ensisijaisia hyödyntäjiä?

## Yhteenveto

Palkitsemiseen liittyvää tutkimusta tekevät mm.

- Työmarkkinajärjestöt ja ammattiliitot
- Yliopistot mm. Teknillinen Korkeakoulu, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Tampereen Yliopisto, Jyväskylän Yliopisto, Svenska Handelshögskolan, Oulun Yliopisto, Tampereen Teknillinen Yliopisto sekä Helsingin Yliopisto.
- Tutkimuslaitokset eli Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Palkansaajien tutkimuslaitos PT, Työterveyslaitos TTL sekä Tilastokeskus.
- Myös ministeriöissä, muun muassa työministeriössä tehdään aiheeseen liittyvää tutkimusta.
- Konsultit

## 5 Seminaarin 12.1.2006 anti

---

Selvityksen tavoitteiden saavuttamiseksi pidettiin tärkeänä, että yksittäiset haastatellut saisivat vielä mahdollisuuden nähdä, mitä muut haastatellut olivat sanoneet sekä esittää tämän perusteella mahdollisia uusia ja täydentäviä ajatuksia. Tämä toteutettiin lähettämällä haastatteluiden raporttiluonnos kaikille kommentoitavaksi ja järjestämällä keskustelun mahdollistava seminaari. Raportin tässä kohdassa esitetään seminaarissa esiin tulleita asioita. Haastateltavilta muilla tavoin tulleet kommentit on lisätty haastattelu yhteenvetoon. Näitä kommentteja tuli melko vähän, ja moni totesikin kerätyn aineiston olevan mielestään kattava.

### Seminaarin kulku

Seminaariin oli kutsuttu kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt sekä joukko muita työ-

---

markkinaosapuolia ja työelämän tutkijoita. Tilaisuuteen osallistui 22 henkeä ja se kesti kolme tuntia. Tilaisuuden aluksi tutkijat esittelivät lyhyesti pääkohdat haastatteluiden yhteenvedosta. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kolmeen ryhmään, joissa jokaisessa tehtiin kaksi ryhmätyötä. Jokaisessa ryhmässä oli lisäksi mukana yksi henkilö, joka teki tutkijoita varten muistiinpanoja.

Ryhmät muodostettiin siten, että osallistujat jaettiin omaa taustaansa lähinnä edustaviin ryhmiin. Ryhmät olivat "Julkinen sektori", "Yksityinen sektori" ja "Yleinen työelämä". Kukin ryhmä tarkasteli yhteisiä kysymyksiä erityisesti oman ryhmänsä näkökulmasta. Pohdinta jaettiin kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa pohdittiin työelämän ja palkitsemisen muutoksia ja toisessa osassa uuden tiedon ja tutkimuksen tarpeita. Ryhmien piti miettiä, mitkä asiat ovat heidän mielestään tärkeimpiä ja oliko haastatteluissa jotain olennaista jäänyt mainitsematta. Jokainen ryhmä kirjasi mietteensä fläpeille. Ensimmäisen osan mietteet esiteltiin muille ryhmille ennen toisen osan käynnistymistä.

Seminaarin loppuksi käytiin vielä yhteistä keskustelua seminaarin teemoista.

Seuraavaan on koottu ja kiteytetty kunkin ryhmän ajatukset. Kiteytys perustuu ryhmän tuottamiin fläppeihin, ryhmän työskentelystä tehtyihin muistiinpanoihin ja ryhmän itsensä tulosten esittelyssä kertomiin asioihin.

## **Ryhmä A: Julkisen sektorin näkökulma**

### Miten työelämä muuttuu?

Ryhmä pohti jonkin verran sitä, onko yksityisen ja julkisen sektorin välillä olennaisia eroja työelämän muuttumisen suhteen. Tulevaisuudessa rajapinta kuitenkin hämärtyy julkisen sektorin rakenteen muuttuessa. Tulevaisuuden haasteista tärkeimpinä nostettiin esiin väestön koulutustason kohoaminen, eri ryhmien ammatti-identiteetin korostuminen, kilpailustrategioiden erilaistuminen organisaatioissa sekä kasvavat vaatimukset esimiestyölle ja johtamistaidoille.

### Miten palkitseminen muuttuu?

Ryhmä uskoi, että tulevaisuudessa julkisen ja yksityisen sektorin palkkatasot yhdentyvät. Muuttuvat palkanosat kasvavat kiinteiden osien kustannuksella. Suoritus- ja tulosperusteisuus lisääntyvät. Paineet aineettoman palkitsemisen käyttämiseen kasvavat. Erityisesti tuotiin esiin kehittymismahdollisuudet palkitsemistapana.

### Mitä uutta tietoa tarvitaan ja mitä pitäisi tutkia?

Ryhmän mielestä on paljon tutkittavaa. Tärkeimpinä pidettiin seuraavia aiheita:

- Millainen on tehtäväkohtaisen ja henkilökohtaisen palkanosan optimaalinen suhde erilaisissa organisaatioissa ja eri ammattiryhmillä?
- Mitä uusia vaatimuksia uudet palkkausjärjestelmät asettavat esimiestyölle ja johtami-

selle?

- Palkitseminen osana työelämän strategista orientaatiota ja johtamista.
- Palkkatietämyksen merkitys palkitsemisjärjestelmän toteutuksessa ja toimivuudessa

Lisäksi esitettiin seuraavia tutkimusaiheita:

- Mitkä ovat työn tuloksellisuuden kriteerit erityyppisissä töissä?
- Miten palkkiot kohdennetaan: tuloksellisuus, kilpailu työvoimasta, yms.
- Tuloksellisuus ja osaamisarvioinnin luotettavuuden kehittäminen palkinnan kannalta
- Toteuttavatko palkkausjärjestelmät odotuksia ja edistävätkö ne tuloksellista toimintaa ja miten? Järjestelmien oma tehokkuus.
- Uusien palkitsemisjärjestelmien vaikutukset pitkittäistutkimusten valossa
- Suoritusperusteisen palkkauksen kielteiset vaikutukset
- Miten uusia palkkausjärjestelmiä on sovellettu? (Tehtäväkohtainen ja Henkilökohtainen palkanos)
- Hyödynjakojärjestelmät julkisella sektorilla
- Innovaatioiden tuottaminen ja palkinta (tuote-, palvelu-, prosessi-, työelämäinnovaatiot)
- Tiimi- ja muu kollektiivinen palkinta julkisten palveluiden tuotannossa
- Tiimien palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmien rakenteiden (säännöt, rahoitus) yhteensopivuus (eli että rakenne ei estä motivaatiovaikutusta)
- Hallinnollisten palkkausjärjestelmien aikakaudella tehtyjen palkkatyytyväisyystutkimusten soveltaminen strategisen palkitsemisen käytössä (vaihtoehtoiset palkanosat yms.)
- Palkinta kustannuksena / investointina
- Valtiokonsernin toiminta yksiköiden näkökulmasta
- Julkisen ja yritystoiminnan erot palkinnan perusteiden kannalta
- Kv-selvitykset
- Fragmentaation edut ja haitat
- Sopimusyhteiskunta ja palkinta
- Eri-ikäisyys palkitsemisessa, palkitsemispreferenssit
- Miten palkitsemista sovelletaan verkostomaisessa tuotantotavassa

## **Ryhmä B: Yksityisen sektorin näkökulma**

Miten työelämä muuttuu ja miten palkitseminen muuttuu?

Ryhmä esitti, että muutoksia syntyy muun muassa yritysten kansainvälistyessä, omistusrakenteessa tapahtuvien muutosten seurauksena sekä EU-direktiivien vaikutuksesta. Palkitsemisella on erityisiä haasteita matalan tuottavuuden aloilla sekä palvelualalla motivoinnin ja työvoiman houkuttelemisen osalta. Haasteet johtamiselle kasvavat.

Ryhmä totesi, että organisaatiot ovat erilaisia sen suhteen, miten aktiivisia ne ovat. Proak-

tiivisissä organisaatioissa asiat toimivat ja kehittäminen on jatkuvaa. Traditionaalisissa organisaatioissa olemassa olevat järjestelmät eivät aina toimi kunnolla. Kehittäminen kohtaa muutosvastarintaa. Näiden välimaastossa ovat trendien perässä juoksevat organisaatiot, jotka matkivat proaktiivisten organisaatioiden malleja. Proaktiiviset organisaatiot ovat tyypillisesti pieniä ja traditionaaliset suuria. Eroja on toisaalta myös sopimusalojen kesken johtuen mm. niiden erilaisesta menestymisestä.

Organisaatiot eivät kuitenkaan aina tarvitse uusia palkitsemisen malleja, jos vanhat laitetaisiin kuntoon. Haasteena onkin saada rämettyneet järjestelmät kuntoon ja niiden toimivuus paremmaksi. Palkitsemisen kehittämisen haasteena saattaa usein myös olla epäselvä palkitsemisen vastuunjako organisaatiossa.

## Mitä uutta tietoa tarvitaan ja mitä pitäisi tutkia?

Ryhmä esitti seuraavat aiheet:

- Miksi syntyy rämettyneitä järjestelmiä ja mitä niille voitaisiin tehdä?
- Palkitseminen suhteessa
  - o Tulokseen
  - o Osaamiseen
  - o Tuottavuuteen
  - o Sitoutumiseen
  - o Hyvinvointiin
  - o Yrityskulttuuriin
- Palkitsemisen kokonaisuus sekä mahdollisuudet yksilöllisyyteen ja organisaatiokohtaisuuteen
- Teknologian kehityksen vaikutukset
- Liittojen rooli palkitsemisessa, myös vertailu käytännöistä eri sopimusalojen välillä
- Olemassa olevan tiedon ja hyvien käytäntöjen levittäminen – miten se onnistuisi?
- Innovatiivisuutta ja luovuutta kannustavat järjestelmät. Mikä ohjaa luovuutta ja vahvistaa luottamusta?
- Psykologinen työsopimus ja sen muuttuminen
- Kuka hoitaa jatkossa palkitsemista? (vastuun jakautuminen organisaation sisällä)
- Palkitseminen matalan tuottavuuden aloilla, vaikutus alan houkuttelevuuteen
- Miten pienissä yrityksissä palkitaan? Pienten organisaatioiden palkitsemista on toistaiseksi tutkittu vain vähän.

## Ryhmä C: Yleinen työelämän näkökulma

### Miten työelämä muuttuu ja miten palkitseminen muuttuu?

Ryhmä piti tärkeimpinä työelämään vaikuttavina muutoksina globalisaatiota, väestön ikääntymistä, teknologiamuutoksia sekä kilpailun kiristymistä. Työelämän joustojen lisääntyessä joustavat työajat, työtavat ja työsuhteet lisääntyvät. Samalla epävarmuus lisääntyy. Tä-

mä vaikuttaa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Syntyy polarisaatiota: menestyjiä ja putoajia. Työelämän ja palkitsemisen muutosten pohdintaan kaivattiin myös yksilön näkökulmaa. Yksilö tekee valintoja ja myös valinnan mahdollisuudet muuttuvat. Työurat muuttuvat erilaisiksi urapoluiksi. Psykologinen työsopimus muuttuu. Ihmisiä on kannustettava pysymään pitempään työelämässä, kun työvoima vähenee. Tarvitaan lisää innovatiivisuutta tuotteissa, organisaatioissa ja työelämässä.

Palkitsemisessa on tiedostettava, miten eri tekijät vaikuttavat. Palkitsemisessa tarvitaan yksilöllisyyttä, mutta myös kansainvälistymistä. Joustavat elementit lisääntyvät. Etuudet tulevat muuttumaan ja niiden räätälöinti tulee lisääntymään. Ryhmässä oltiin sitä mieltä, että aineettoman palkitsemisen merkitystä pitää korostaa.

Ryhmän keskusteluissa kävi myös ilmi, että eri keskustelijat olivat määritelleet termin ”palkitseminen” eri tavalla.

## Mitä uutta tietoa tarvitaan ja mitä pitäisi tutkia?

Ryhmä pohti erityisesti, mitä aiheita haastatteluhyteenvedosta vielä puuttui. Lisää tutkimusta kaivattaisiin myös mm. seuraavista aiheista:

- Tulospalkkauksen kriteerit julkisella sektorilla
- Palkitseminen kunta-alalla
- Palkkatietämys työpaikoilla (viitattiin yliopistoissa käytyyn UPJ-keskusteluun)
- Hallituksen, omistajien ja toimivan johdon yhteistyö palkitsemisen suunnittelussa
- Aineeton palkitseminen: miten yksilöllisen arvostukset eroavat ja mitä tämä vaikuttaa esimiestyöhön?
- Kansainvälisten palkkavertailujen merkitys ja palkitsemistiedon lisääntyminen
- Kollektiiviseen palkitsemiseen perustuva palkkaus, kollektiivinen osaaminen ja kollektiivinen suorituksen arviointi.
- Henkilökohtaisen palkanosan kommunikointi
- Palkkatasa-arvo: kulttuuri ja urat, paikallisten vertailujen vaikutus
- Lisää palkitsemisen vaikutusten tutkimista. Miten palkitsemisen kokonaisuus ja osat vaikuttavat? Mitkä ovat palkitsemisen vaikutukset tuottavuuteen ja tehokkuuteen? Mitkä ovat palkitsemisen vaikutukset kestävään yritykseen?

Ryhmällä oli myös odotuksia palkitsemisen tutkimuksen monitieteellisyydelle ja menetelmille.

## Loppukeskustelu

Ryhmätöiden jälkeen käytiin vielä lyhyt yleiskeskustelu. Yhteenvetopuheenvuoroissa haluttiin vielä tuoda esiin tärkeinä asioina:

- Johtamisen ja esimiestyön kasvavat haasteet. Nämä liittyvät muun muassa strategian toimeenpanoon ja työhyvinvointiin, koettuun oikeudenmukaisuuteen ja aineettomaan palkitsemiseen. Tulevaisuudessa korostuu aineeton palkitseminen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Näissä tarvitaan lisäksi luottamusta myös työnteki-

jöiden kesken. Oikeudenmukaisuuden kokemus korostuu suorituksen arvioimisessa. Johtaminen ja esimiestyö ovat myös yhteydessä paikalliseen sopimiseen.

- Kollektiivinen palkitseminen eri tehtävissä toimiville on haastavaa erityisesti julkisella sektorilla, jossa on yksilöllisen palkan perinne eri tehtäville. Lisäksi tulospalkkaus on haaste julkisen sektorin budjettitaloudelle. Tuloksen määrittely julkisella sektorilla on haastavaa.
- Onko palkitsemisen kehittämisessä enemmän haasteita johtuen työelämän muutoksista vai palkitsemisessä jo nyt esiintyvistä ongelmista? Tutkimuksen kohteet pitää päättää nykyisen tiedon varassa, sillä emme voi tietää tulevaa. Lisäksi tutkimus tuottaa tuloksia vasta tulevaisuudessa.
- Tulevan tutkimuksen suuntaamisessa on haasteena myös menetelmien kehittäminen. Lisäksi tarvitaan lisää kunnianhimoisuutta mm. vaikutusten tutkimiseen sekä pk-sektorin palkitsemisen tutkimisessa. Tämä on tarpeen uuden tiedon tuottamiseksi. Lisäksi haasteena on olemassa olevan tiedon levittäminen.

## Yhteenveto seminaarista

Seminaarissa käydyt keskustelut toivat esiin joitain uusia näkökulmia tarkasteltavana olleisiin aiheisiin mutta myös tukivat haastatteluissa syntynyttä kuvaa työelämän ja palkitsemisen muutoksista ja tutkimustarpeista.

Palkitsemisen kehittämishaasteista nostettiin erityisesti esiin nykyisten palkitsemisjärjestelmien toimivuuden parantaminen. Julkisen sektorin ryhmässä huomion kohteena olivat erityisesti hiljattain käyttöön otetut uudet peruspalkkausjärjestelmät. Yksityisen sektorin ryhmässä pohdittiin muun muassa rämettyneitä järjestelmiä, toimialojen ja yritysten eroja sekä palkkausasioiden organisoinnin haasteita yrityksissä. Ylipäänsä seminaarissa nousivat haastatteluita enemmän huomion kohteeksi palkitsemisen johtamiseen liittyvät aiheet.

## 6 Tulosten tarkastelu

---

### 6.1 Mitä saimme selville

Selvityksen tavoitteena oli tunnistaa erilaisia tutkimustarpeita palkitsemisen aihepiirissä. Näiden taustaksi haluttiin koostaa laaja ja yleisen tason kuva siitä, miten palkitseminen muuttuu ja mitkä seikat vaikuttavat tähän muutokseen. Haastatteluissa esitetyt tutkimustarpeet ovat paremmin ymmärrettävissä kuvattua taustaa vasten. Raportissa on pyritty säilyttämään aineiston moni-ilmeisyys, jotta eri lukijoiden olisi mahdollista muodostaa omia tarpeitaan vastaava käsitys tutkimustarpeista.

Haastatteluiden ja seminaarikeskusteluiden keskeisiä ajatuksia oli, että palkitsemiseen kohdistuu monenlaisia ja merkittäviä muutospaineita. Muutosta vauhdittavat sekä työelämän yleiset muutokset että nykyisten palkitsemistapojen puutteet. Kehittämisen tueksi tarvitaan

lisää tietoa eri palkkaus- ja palkitsemistapojen vaikutuksista eri toimintaympäristöissä, erilaisissa tilanteissa ja eri henkilöstöryhmillä. Tietoa tarvitaan myös siitä, mitkä tekijät aiheuttavat toivottuja vaikutuksia. Olemassa olevaa tietoa – tutkimustietoa sekä hyviä kokemuksia – ei myöskään nykyisin vielä hyödynnetä riittävästi. Esitettyihin tutkimusaiheisiin vastaaminen edellyttää tutkimusmenetelmien kehittämistä ja tutkimusyhteistyön lisäämistä.

Seuraavaan on koottu muutamia tärkeimpänä pitämiämme havaintoja.

## Muutoksia

Palkitseminen tulee muuttumaan työelämän yleisten muutosten johdosta, mutta myös jo olemassa olevien kehitystarpeiden seurauksena. Organisaatioille tehtyjen kyselyiden tuloksista<sup>9</sup> sekä tässä selvityksessä on arvioitu, että nykyisissä palkitsemiskäytännöissä on vielä paljon kehitettävää. Olemassa olevista palkitsemisjärjestelmistä monet eivät toimi toivotulla tavalla. Kehittämisen tueksi kaivataan jo olemassa olevan tiedon jakamista, muun muassa laatimalla kuvauksia onnistuneista käytännöistä.

Työelämän muutoksien taustalla oleviksi tekijöiksi esitettiin globalisaatiokehitystä, väestön ikääntymistä sekä teknologian kehittymistä. Näiden seurauksena erilainen kilpailu kiristyy ja elinkeinorakenne muuttuu. Myös kilpailu osaavasta työvoimasta kovenee. Ennakoimattomuus lisääntyy niin organisaatioissa kuin henkilötasolla. Työn tekemisen tavat muuttuvat organisaatioiden välillä ja sisällä. Työelämässä tapahtuu erilaistumista ja polarisoitumista. Meille uskotaan tulevan ulkomaisia yrityksiä ja työntekijöitä. Haasteena on eri työntekijäryhmien motivoiminen ja pitäminen työelämässä. Tehokkuusvaatimukset ja eri työntekijäryhmien erilaistuminen ovat haaste johtamiselle ja työhyvinvoinnille.

Palkitsemisen alueella haasteita kohdistuu niin työmarkkinajärjestelmään kuin palkitsemisen käytännön toteutukseen organisaatioissa. Työmarkkinajärjestelmästä on ollut paljon keskustelua julkisuudessa myös selvityksemme laatimisen aikana. Työmarkkinajärjestelmäsämme on haastateltavien mukaan paljon vahvuuksia, mutta moni myös toivoi ja uskoi, että muutoksia tulee tapahtumaan kohti paikallisempaa päätöksentekoa. Tämä tulee edellyttämään uutta osaamista ja uudenlaista toimintaa myös organisaatioiden sisällä.

Tulevaisuudessa palkitsemisella pitäisi pystyä houkuttelemaan, motivoimaan ja sitouttamaan erilaisia työntekijäryhmiä, joilla on erilaisia tarpeita ja joiden tarpeet muuttuvat elämän ja työuran edetessä. Palkitsemisen pitää tukea uusia työn tekemisen tapoja, kuten projektimaista työtä ja virtuaalityötä. Sen pitää tukea työyhteisöjen toimintaa ja yhteistyötä sekä kannustaa hyviin suorituksiin, tuloksiin, oppimiseen ja innovatiivisuuteen. Palkitsemisen pitää toimia joustavasti talouden suhdannevaihteluissa niin organisaation talouden kuin työvoiman työllistymiskyvyn hyväksi.

Esitettyjen työelämän muutosten ja palkitsemisen kehitystarpeiden seurauksena uskotaan palkitsemisen muuttuvan nykyistä enemmän suoritus- ja tulosperusteiseksi. Muuttuvan palkanosan käyttö tulee yleistymään edelleen ja sen osuus palkasta kasvaa. Palkkauksen perusteet yksilöllistyvät ja palkkaerot kasvavat. Meillä otetaan käyttöön uusia kansain-

---

9 Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 Yhteistoinnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*, Työpoliittinen tutkimus 280.

välisesti käytettyjä palkkauskäytäntöjä. Myös aineettoman palkitsemisen käyttö lisääntyy. Lisäksi kaivataan myös uusia ja innovatiivisia palkitsemistapoja ja –käytäntöjä.

## Nykyinen tutkimus

Palkitsemisen eri tarkastelunäkökulmiin liittyvää tutkimusta on runsaasti. Tässä yhteydessä koottiin vain suppea katsaus lähinnä suomen kielellä löytyvistä julkaisuista. Suuri osa yliopistojen tutkimusjulkaisuista on yksittäisiä opinnäytetöitä, mutta aiheen piirissä työskentelee myös tietoa kumuloivia tutkimusyhteisöjä niin yliopistoissa kuin muissa tutkimuslaitoksissa. Palkitsemisen laaja kenttä ja monet erilaiset näkökulmat tekevät tutkimustiedosta hajanaista. Eri tutkimustahot eivät välttämättä ole tietoisia toisten tutkijoiden työstä, varsinkin jos tutkimusta tehdään eri tieteenaloilla.

Työseminaarissa 12.1. keskustelua herätti alan kansainvälisten tutkimustulosten hyödyntäminen Suomessa. Hyödynnetäänkö näitä tuloksia meillä ja ovatko ne meille soveltuvia? Muissa maissa syntyneiden tutkimustulosten hyödynnettävyyteen vaikuttavat eri maiden erilaiset työmarkkinamallit ja kulttuurit. Kirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että suomalaiset tutkijat ovat tutustuneet kansainvälisiin tutkimustuloksiin ja muun muassa sitä kautta tämä tieto siirtyy soveltuvien osin suomalaisen työelämän käyttöön.

Olemassa olevan tutkimustiedon hyödyntämisessä on tämän selvityksen perusteella parantamisen varaa. Tutkimusraportit eivät olleet kuluneet haastateltavien käsissä. Esitetyistä tutkimustarpeista useista on olemassa tuloksia, jotka eivät ilmeisesti olleet haastateltujen tiedossa. Tulevien tutkimushankkeiden selvittäväksi jää, miten hyvin jo julkaistut tulokset vastaavat uusiin kysymyksiin ja myös miten hyvin olemassa olevat julkaisut vastaavat nykyisiin tai tuleviin työelämän haasteisiin. Haasteena tutkijoille on tutkimustulosten levittäminen niille, jotka tietoa tarvitsevat.

## Palkitsemistutkimuksen tarpeita

Haastateltavilla oli runsaasti ajatuksia palkitsemiseen liittyvistä tutkimustarpeista. Eri haastateltavat esittivät aiheita ensisijaisesti liittyen omaan alaansa, mutta yhteisenä teemana olivat erilaiset palkitsemisen vaikuttavuuteen liittyvät kysymykset. Mitä vaikutuksia eri palkitsemistavoilla on eri tilanteissa ja mitkä tekijät selittävät näitä vaikutuksia? Monet tiedon tarpeet liittyivät sekä nykyisten palkitsemistapojen todettuihin ongelmiin että tulevaisuuden haasteisiin. Tutkimusta tulisi kohdentaa myös aineettomaan palkitsemiseen sekä palkitsemisen johtamiseen.

Toiveita esitettiin myös tutkimuksen tekemisen tapoihin. Uusien tutkimusmenetelmien kehittämistä, eri tutkimusperinteiden ja -menetelmien yhdistämistä sekä tutkijoiden yhteistyötä pidettiin edellytyksenä haastavien tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi. Olsi myös mietittävä uusia tapoja organisaatioiden ja tutkijoiden yhteistyölle erilaisissa tutkimushankkeissa.

## Näkemyseroja haastateltavien välillä

Vaikka selvityksen ensisijaisena haasteena olikin kuvailla erilaisia palkitsemisen tutkimustarpeita, heräsi vastauksia analysoitaessa myös kysymys, eroavatko esitetyt tarpeet ja niiden taustat eri haastateltavaryhmissä.

Eri haastateltavien näkemykset työelämän ja palkitsemisen muutoksista painoutuivat haastateltavan näkökulmasta riippuen jonkin verran eri asioihin. Eri työelämän sektoreilla olevat tarkastelivat ensisijaisesti oman sektorinsa kehitysnäkymiä, mutta vertailivat niitä myös muiden sektorien näkymiin. Monet muutokset olivat sektoreille yhteisiä. Vastaavasti tutkimustarpeissa haastateltavien näkökulmaerot näkyivät ensisijaisesti siinä, että tutkimuksen kohteeksi esitettiin oman sektorin tai toimialan organisaatioita ja niissä vallitsevia käytäntöjä.

Näkökulma palkitsemiseen ja palkitsemisesta käytetyt määritelmät erosivat jonkin verran eri haastateltavilla ja tämä oli yhteydessä siihen, mitkä asiat olivat haastatteluissa esillä. Suuria ristiriitoja tai keskenään vastakkaisia näkemyksiä oli kuitenkin erittäin vähän.

Muilta osin oli vaikea havaita selviä ryhmäkohtaisia eroja haastateltavien ajatuksissa. Haastateltavat oli valittu siten, että näkyviin tulisi erilaisia näkökulmia. Samaa työelämän sektoria, järjestöä, neuvotteluosapuolta, tutkimuslaitosta ja tieteellistä lähestymistapaa edusti siten yleensä vain yksi henkilö.

## 6.2 Menetelmän arviointi

Selvityksen tekeminen palkitsemisen tulevaisuudesta ja tutkimustarpeista on haastavaa. Selvityksen lähtökohtana olikin, että voimme kerätä vain mielipiteitä, ja niidenkin tulkitsemisessa selvityksen raportin lukijalla on oma näkökulmansa.

Selvityksen suunnittelussa hyödynnettiin TKK:n palkitsemistutkijoiden osaamisen ohella ohjausryhmän panosta. Haastattelukysymykset suunniteltiin yhteistyössä tutkijoiden ja ohjausryhmän kesken. Pari ohjausryhmän jäsentä toimi ensimmäisinä haastateltavina, jolloin vielä arvioitiin, saatiinko esiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelurunko oli toimiva.

Haastateltavat valittiin edustamaan palkitsemisen eri näkökulmia. Haastateltavien määrälle oli asetettava järkevä raja. Selvityksen kuluessa olisi kaivattu lisää haastateltavia, jotta olisi saatu kerättyä kattavammin näkemyksiä eri toimialoilta ja erityyppisistä organisaatioista. Tämä tehtävä päätettiin ohjausryhmässä kuitenkin jättää tulevien tutkimusten tehtäväksi. Haastateltavien henkilökohtaiset näkemykset ovat vaikuttaneet siihen, millaisia ajatuksia tulevaisuudesta on tässä esitetty. Jos haastateltavien joukko olisi ollut toisenlainen, olisivat esitetyt kuvat tulevaisuudesta mahdollisesti näyttäneet toisenlaisilta. Kuitenkin eri haastateltavat toivat esiin melko paljon samoja visioita. Näin ollen haastateltavien henkilöiden valinta ei ole ollut lopputulokseen ratkaisevasti vaikuttanut tekijä.

Kolmen haastattelijan käyttäminen toi mahdollisuuden myös tulosten analysoimiseen kolmen tutkijan voimin. Haastattelijat vertailivat välillä kokemuksiaan ja tukivat sen avulla

yhtenäistä toimintatapaa eri haastattelijoiden kesken.

Organisaatioiden edustajien näkemysten kokoaminen Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 – tutkimuksen tuloksista oli tehokas keino. Kysymykset eivät kuitenkaan olleet näissä kahdessa tutkimuksessa aivan samoja ja näkemysten vertailu jäi melko kevyeksi. Selvityksen tekijöille heräsikin ajatus voida kerätä haastatellen lisätietoa myös yksittäisten työorganisaatioiden näkemyksistä.

Palkitsemisesta julkaistuihin tutkimuksiin perehtyminen oli mukana tässä selvityksessä hyvin pienellä osuudella. Karkea yleiskuva saatiinkin tutkimuksen nykytilasta. Tutkimuksen suuntaamiseksi on kuitenkin selkeästi tarve tehdä perusteellisempia selvityksiä, mutta ne on kohdennettava rajatumpaan aiheeseen, esimerkiksi yksittäisiin palkitsemistapoihin.

Haastatteluhyteenvetojen analysointi ja aiheittainen yhteenveto on tehty järjestelmällisesti käsityönä. Jonkin verran näkemyksiä on saattanut jäädä pois tässä vaiheessa, kun aiheita on yhdistelty. Päävastuu raportoinnista oli yhdellä tutkijalla, jotta raportin kokonaisuus olisi yhtenäinen. Kaikki haastattelijat kävivät vielä läpi raportin eri versioita varmistaen, että omien haastateltavien näkökulmat tulivat mukaan.

Haastatteluista muodostunutta kuvaa testattiin lisäksi vielä kahdella tavalla. Työseminaarissa 12.1. käytiin ryhmissä läpi yhteenvetoa. Lisäksi kaikilta niiltä, jotka eivät päässeet seminaariin, pyydettiin sähköpostilla kommentteja ja täydennyksiä raporttiin. Työseminaarissa tuli esiin joitain uusia ajatuksia, jotka on esitetty omana kohtanaan luvussa 6. Sähköpostivastauksissakin esitettiin muutamia yhteenvedon kirvoittamia uusia ajatuksia, jotka on lisätty tässä olevaan haastatteluhyteenvetoon.

## Lähteet

- EK:n palkkajärjestelmätiedustelu 2005.
- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005) Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus, Työpoliittinen tutkimus 280.
- Timo Kauppinen (2005): Suomen työmarkkinamalli. WSOY Helsinki.
- [www.etla.fi](http://www.etla.fi)
- [www.labour.fi](http://www.labour.fi)
- [www.tkk.fi](http://www.tkk.fi)
- [www.palkitseminen.tkk.fi](http://www.palkitseminen.tkk.fi)
- [www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)
- [www.hkkk.fi](http://www.hkkk.fi)
- [www.stat .fi](http://www.stat.fi)
- [www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)
- [www.vm.fi](http://www.vm.fi)
- [www.google.fi](http://www.google.fi)

## Liite 1: Haastateltavat

Muun muassa seuraavia henkilöitä haastateltiin:

<b>Nimi</b>	<b>Organisaatio</b>
Aleksei Solovjew	AKAVA /YTN
Ulla Aitta	AKAVA
Seppo Nevalainen	STTK
Jesper Eiskonen	STTK
Juha Ojala	PAM
Jorma Löhman	Metallityöväenliitto
Tuire Santamäki-Vuori	KTV (nyk. JHL)
Ralf Ramm-Schmidt	EK
Niilo Hakonen	EK
Risto Alanko	Teknolohiateollisuus
Heikki Ropponen	Palvelutyönantajat/Kauppa
Pirkko Leivo	Kuntatyönantajat
Jukka Sädevirta	Kuntatyönantajat
Teuvo Metsäpelto	Valtion työmarkkinalaitos
Sirkka Leppävuori	HENRY ry
Timo Kauppinen	EU
Jukka Pekkarinen	Palkansaajien tutkimuslaitos
Mikko Mäkinen	ETLA
Hannu Piekkola	ETLA
Matti Vartiainen	TKK
Virpi Karppinen	TKK
Pekka Ilmakunnas	HKKK
Keijo Räsänen	HKKK
Panu Kalmi	HKKK
Harri Melin	Turun yliopisto
Satu Lähteenmäki	Turun yliopisto
Markku Wilenius	Turun kauppakorkeakoulu
Monica von Bonsdorff	Jyväskylän yliopisto
Pekka Ruohotie	Tampereen yliopisto
Mikko Luoma	Johtamistaidon opisto
Pauli Juuti	Johtamistaidon opisto
Pekka Huuhtanen	Työterveyslaitos
Tuomo Alasoini	Työministeriö
Marja-Liisa Anttalainen	Sosiaali- ja terveysministeriö
Tuulikki Petäjaniemi	Peemicon Oy
Markku Larikka	Yrityskonsultointi Markku Larikka Oy
Rolf Gustavsson	GLM-consulting
Tapio Wallin	Alexander Pay Management
Ossi Peltomaa	Rahastopalvelu rp Oy

## Liite 2: Haastattelurunko

<b>A Taustoja, käsitteet ja nykytila</b>
1 Millainen on oma (tutkimus)historiasi, nykytila ja suunnitelmat + miten aiheet liittyvät palkitsemiseen. Mistä näkökulmasta tarkastelet palkitsemista? (Painottuen viimeiset 5 v.)
2 Kuvaa, millaista on palkitseminen Suomessa tänään? Mikä on sille tyypillistä, mitkä ovat vahvuudet, mitkä heikkoudet? Mihin palkitsemista käytetään?
3 Jos relevanttia, erityisesti edunvalvojilla ja viranomaisilla, ehkä myös tutkijoilla?: Kuuluuko työhösi vaikuttaa palkitsemiseen? Jos kuuluu, mitkä ovat vaikuttamisen tavoitteet?
4 Jos relevanttia: Onko sinulla tietoa tai kokemuksia omien palkitsemiseen liittyvien tutkimustulostesi hyödyntämisestä? (huom: tarkastelussa voi olla eri tasoja: työelämä yleensä, organisaatio tms.)
<b>B Palkitsemistutkimus (Suomessa, aikahorisontti n. 5 – 10 v)</b>
1 Mitä on tiedossasi tällä hetkellä palkitsemisen tutkimuksen alueelta (missä palkitsemista tai siihen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan, kuka, mitä)
2 Onko sinulla kokemuksia tai tietoa näiden tutkimustulosten vaikutuksista tai hyödyntämisestä
<b>C Palkitsemisen haasteet</b>
1 Palkitsemiseen vaikuttavat työelämässä tapahtuvat muutokset: Mitkä asiat muuttavat työelämää ja miten työelämä muuttuu?
2 Palkitseminen: Miten palkitseminen muuttuu: eli miten edellä mainitut muutokset vaikuttavat siihen miten ihmisiä palkitaan (voi olla eri näkökulmia, useita esim. työnantaja, työntekijä, ammattiliitot tms.)
3 Mitä (edellä mainittuja) muutoksia on jo alkanut tapahtua?
4 Millaista uskot palkitsemisen olevan viiden vuoden kuluttua?
5 Mitä sen pitäisi olla? Mitä toivoisit sen olevan?
6 Jos tarpeen: Mitkä ovat olennaisimmat erot nykyiseen? (Minkä pitää olla toisin, minkä pitää muuttua?)
7 Palkitsemisen kehittämisen haasteet: Mitkä tekijät/asiat + ketkä vaikuttavat palkitsemisen kehittämiseen organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä? (tässä yleisempiä/staattisempia asioita kuin alussa puhutut trendit, esim. työmarkkinajärjestöjen rooli, johdon kiinnostus, yleinen turbulenssi toimintaympäristössä tms.). Mitkä seikat edistävät tai haittaavat palkitsemisen kehittämistä (mitä muuta pitää muuttaa, jotta kehittäminen olisi mahdollista esim. verolait haittaavat, järjestöt hidastavat tms.). Kuvaile/kerro tarkemmin.
<b>D Mitä uutta tietoa tarvittaisiin palkitsemisen kehittämisessä? Mitä pitäisi tutkia?</b>
<b>E Keitä mielestäsi pitäisi vielä haastatella? Mitä muita tiedon lähteitä?</b>
<b>F Kiteytys edellä puhutusta:</b>
1 Mitkä ovat tärkeimmät muutokset työelämässä
2 Mitkä ovat tärkeimmät muutokset palkitsemisessä (haastateltavan toivelistasta vai se mitä uskoo todellisuudessa tapahtuvan)
3 Mitkä ovat tärkeimmät tutkimustarpeet palkitsemistutkimuksessa

Liite 3: Suomalaisia  
palkitsemistutkimuksia

LYHENTEITÄ:

SHH = Svenska Handelshögskolan  
HKKK = Helsingin Kauppakorkeakoulu  
TKK = Teknillinen Korkeakoulu  
HY = Helsingin Yliopisto  
PT = Palkansaajien tutkimuslaitos  
ETLA = Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos  
TTL = Työterveyslaitos

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Aalto Sari	Six Sigma-malli osana laatujohtamista	HKKK THES id: 8259 [gradu] Lask. Pro gradu	2001
Aintila H.	Palkansaajarahastoista, voitonjakojärjestelmistä, kehittämisrahastoista ja osakesäästämisen tukemisesta Ruotsissa.	VN Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2	1986
Aitta Ulla & Åstrand Kaisa	Työn vaativuus ja palkkaus asiantuntijatyössä	Talous & yhteiskunta 1/1999, vol. 27	1999
Alanen Tanja	Talouden ohjausjärjestelmät budjetoinnista luopuneissa yrityksissä	HKKK THES id: 7804 [gradu] Hki Lask. Pro gradu	1999
Alho, Heikkilä, Lassila, Pekkari- nen, Piekkola & Sund	Suomalainen sopimusjärjestelmä – työmarkkina- osapuolten näkemykset	PT	2003
Alho Jari-Pekka, Isotupa Sirpa & Talari Pekka T.	Toimitusjohtajasopimukset	Edita Yritysjuridiikka	2003
Alho Kari	Tarvitaanko palkanmuodostuksessa uudistumista Suomessa	ETLA Kansantaloudellinen aikakauskirja 2005:2, s. 202-215	2005
Alho Kari	Productivity, Incentives and Relative Wages	ETLA	2005
Alho Kari	Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto	Työministeriö Työpoliittinen tutkimus 194	1998
Alho Kari	Analysis of financial markets and central bank policy in the flow-of-funds framework an application to the case of Finland		
Alho Kari & Pekkarinen Jukka (toim.)	Sovitaan palkoista – Palkkaneuvottelut puntarissa. Työmarkkinoiden pelisääntöjä selvittäneen tutkimushankkeen loppuraportti	ETLA B 210	2005
Allén Tuovi	EMU ja julkinen sektori	PT	1997
Allén Tuovi	Euroopan talous- ja rahaliitto ja työmarkkinoiden neuvottelujärjestelmät	PT	1997
Anderssén Björn, Helokoski Elina, Kajas Ilkka, Liede Hannele, Lindqvist Juhani & Wist Kai	Henkilöstön palkitseminen ja verotus		2002

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Ansaharju Laura	Tulospalkkiojärjestelmän arviointi prosessiteollisuusyrityksessä	TKK Diplomityö, Kemia tekniikan osasto	2001
Antila Jorma	Työntekijöiden työaika metalliteollisuudessa 1980- ja 1990-luvulla	PT	1998
Antoni C., Berger A., Baeten X., Verbruggen A., Emans B., Hulkko K., Vartiainen M., Kessler L & Neu E.	Wages and working conditions in the European Union	European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions report, 2005 – VIII, 8opp	2005
Asplund Rita	Koulutus ja palkkaerot	ETLA Talous & yhteiskunta 2004:3, s. 27-31	2004
Asplund Rita & Lilja Reija	Gender Wages and Careers in Retail Trade and IT Services: The Case of Finland	ETLA	2005
Bergström Marina	Företagsledningens prestationsbaserade kompensation	SHH Ekon avhandling redovisning	1996
Bonsdorff von Monika	Ei-rahallinen palkitseminen julkisessa lääkäriasiantuntijaorganisaatiossa	Jyväskylän yliopisto Pro gradu –työ, taloustieteiden tiedekunta, yrityksen johtaminen ja johtajuus	2004
Broman Karoliina	Reward culture and practices in the IT sector: the experiences and expectations towards work and its' rewards in a Finnish IT service company	Tampereen yliopisto Pro gradu –työ, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos, sosiologia	2003
Brännäs Ö, Hietala H. & Tauria A.	Henkilöstörahaso ja voittopalkkio. Helsinki: Työnantajapalvelut	EKG-Consulting Oy	1990
Bygglin G., Nordström H. & Savonen E.	Henkilöstörahasot	Weilin+Göös	1990
Bäckman Tom	Prestationsbaserade belöningsssystem för resultatansvariga i dagligvaruaffärer	SHH Ekon avhandling redovisning	1998
Böckerman Petri	Työpaikkojen ja työntekijöiden vaihtuvuus Suomessa: Alueellinen näkökulma	PT	2001
Böckerman Petri	A Study on Gross Job Flows of SMEs in Finland: The Importance of Employees' Characteristics	PT	2001
Ekholm Thea	Palkitseminen kannattaa!	KM Kaupan maailma 2004:1, s. 44-47	2004
Frey Bruno S.	Inspiring economics human motivation in political economy.	Turun Kauppakorkeakoulu	2001
Frey Bruno S.	Not just for the money an economic theory of personal motivation.	Turun Kauppakorkeakoulu	1997
Frii Jonna	Yrityksen strategia tavoitteita tukeva palkitsemisjärjestelmä. Case: Leonia Kortti Oy	HKKK THES id: 8199 [gradu] Lask. Pro gradu	2000
Geber Beverly	Onko tiimien palkitseminen sitten niin vaikeaa?	Yritystalous 1996: 4 s. 19-26	1996
Gustafsson Rolf & Jokinen Antti	Palkitse työmenestys!	Yrityksen tietokirjat, 1997	1997

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Haapala Ritva	Työ tekijäänsä kiittää: Tutkimus sosiaalialan työtekijöiden motivointikeinoista ja niiden merkityksistä mekanistisen ja positiivisen ihmiskäsityksen mukaan	Vaasan Yliopisto Pro gradu –työ, hallintotieteiden tiedekunta, sosiaali- ja terveyshallinto	2004
Hakonen Matti	Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen	Multikustannus	2004
Hakonen A., Hulkko K. & Palva A.	Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat.	Työn Tuuli 2/2004, s. 27-36.	2004
Hakonen A., Salimäki A. & Hulkko K.	Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004	Työministeriö Työpoliittinen tutkimus 280	2005
Hakonen Marko	Tiimien ja ryhmien palkitsemistutkimuksen ongelmia.	TKK Teoksessa: Vartiainen, M. (toim.) Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa, ss. 49-64. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Working Paper no. 7. Otaniemi	1997
Hakonen Marko	Palkitsemisen ongelmat tutkimus- ja kehitysryhmissä	Työpoliittinen tutkimus no. 66. Helsinki: Työministeriö	1994
Hakonen Niilo	Tuotantoryhmien kannustava palkitseminen. Motivating Reward Systems for Production Teams.	TKK Diplomityö, Tuotantotalouden osasto	1996
Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. & Ylikorkala (s. Palva) A.	Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä	WSOY pro	2005
Hakonen N., Hakonen A., Kuronen T., Hulkko K. & Palva A.	Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001	TKK	2001
Hakonen N., Hulkko K., Hakonen M., Rantamäki T., Simola A. & Vartiainen M.	Palkitseminen ryhmien toiminnan kehittämisen työkaluna	TKK Teoksessa: Vartiainen, M. (toim.) Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa, ss. 1-20. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Working Paper no. 7. Otaniemi	1997
Hakonen N., Moisio E. & Salimäki A.	Kaksi palkkausjärjestelmän muutosprosessia	TKK www.palkitseminen.tkk.fi	2003
Halme Susanna	Tulos ja voitto kannustimina - henkilöstön tulospalkkaus: Case yritys X	HKKK THES id: 7945 [gradu] Lask. Pro gradu	2000
Handolin V-M	Tulospalkkiojärjestelmän yksikkökohtainen arviointi ja kehittäminen metalliteollisuusyrityksessä.	TKK Diplomityö, Konetekniikan osasto	2003

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Hansson Mats	Kannustinjärjestelmät sekä niiden toimivuus suomalaisissa valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä	Edita Sarja: Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja, ISSN 1236-2352	2002
Harju Ansa	Economic and behaviorist effects of payment by results and company characteristics - A study of white collar employees.	TKK Raportti numero 142. väitöskirja	1992
Hautala Maria	Sosiaaliset palkkiot palkitsemis- ja motivointikeinona: tapaustutkimus Keski-Suomen Osuuspankki	Jyväskylän yliopisto Pro gradu -työ, taloustieteiden tiedekunta, johtaminen	2004
Heikkilä Anni & Piekkola Hannu	Explaining the desire for local bargaining: Evidence from a Finnish survey of employers and employees	Labour Oxford Jun 2005 19; 2 p. 399+	2005
Heiskanen Henri	Tulosityksikköjohdon palkitsemisjärjestelmien yhteys suoritusmittaukseen. Case Tietoenator Oyj	HKKK THES id: 7955 [gradu] Hki Lask. Pro gradu	2000
Helaniemi Erkki, Kallunki Juha-Pekka & Niemelä Jaakko	Optiot onni vai onnettomuus	WSOY	2003
Helle Tuomas	Johdon palkitseminen optioilla oikeustaloustieteen näkökulmasta	Turun Kauppakorkeakoulu Kandityö	2000
Hiironniemi Silja	Tulokellisuuden arviointi ja palkitseminen	Kuntatyönantaja 1989: 5 s. 20-21	1989
Holmberg Daniela	Revisionsarvoden: Big 4-kvalitetspremie på den finska marknaden	SHH Opinnäyte, Ekon avh: Redovisning	2004
Hulkko K., Hakonen A., Hakonen N. & Palva A.	Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen	WSOY	2002
Huttunen Kristiina	Trade, technology and the skill structure of labour demand in Finland	PT	2002
Huuhtanen, Jämsén, Maanieniemi, Lahti & Karpinen	Uusien palkkausjärjestelmien toimivuudesta ja vaikutuksista sukupuolten välisiin palkkaeroihin,	Valtionvarainministeriö Palkkaus uudistus valtiosektorilla. Tutkimus	2005
Hämäläinen Ulla	Nuorten tulojen ja toimeentulon palapeli	PT	2004
Hämäläinen Ulla	Ylikoulutusta korkeakoulutettujen työmarkkinoilla?	PT	2003
Hämäläinen Ulla	Koulutuksesta työelämään: Nuorten työllistymiseen vaikuttavat tekijät	PT	2002
Hänninen Anne	Kannustavan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen esimerkkiyrityksille	Oulun Yliopisto Pro gradu -työ, Oulun yliopisto, Taloustieteen yksikkö	1994
Iivanainen Laura	Matkakannusteohjelma motivoijana päämies-jälleenmyyjä -suhteessa	HY Pro gradu -työ, Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, elintarvike-ekonomia	2002
Ikäheimo Seppo, Löyttyniemi Timo & Tainio Risto	Ylimmän liikkeenjohdon palkitsemisjärjestelmät – hyvä saa palkkansa?	Talentum Oyj	2003

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Ilmakunnas Pekka & Maliranta Mika	Technology, Labour characteristics and wage-productivity gaps	Oxford Bulletin of Economics and Statistics, 67; 5 p. 623-645	2005
Ilmakunnas Seija	Yksityisten palveluiden toimintaedellytykset ja työllisyys	PT	1998
Ilmakunnas Seija	Female Labour Supply and Work Incentives	PT	1997
Ilmonen Kaj	Kansalaisyhteiskunta ja yhteiskunnan uudistumiskyky	PT	2005
Innilä Minna	Strategialähtöinen toiminnan ohjaus: Case Balanced Scorecard Orion Pharma Ab:ssä	HKKK THES id: 7626 [gradu] Hki Lask. Pro gradu	1999
Itkonen Laura	Suorituspalkkaus, sen valinta ja vaikutus työvoiman tuottavuuteen	Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu HY Kansantaloustieteen pro gradu.	1998
Jokinen Ossi J..	Kokonaisvaltainen laadun kehittäminen pienessä ohjelmistotuoteyrityksessä Total Quality Management in Small Software Product Company.	TKK Diplomityö, Tuotantotalouden osasto	2003
Jones Derek C. & Kalmi Panu	The determinants of stock option compensation: evidence	ETLA	2004
Jäntti Markus	Teollisuuden toimihenkilöiden liikkuvuudesta Suomessa: Palkkaluokka- ja toimipaikkojen vaihdot 1980–1992	PT	1996
Järvilehto Kirsi	Yrityksen toimintaympäristön ja sisäisten tekijöiden vaikutus johdon kannustinjärjestelmään: Case Partek	HKKK THES id: 8055 [gradu]	
Järvinen Sanna	Tulospalkkausjärjestelmä ja sen rakentamis- ja kehittämisprosessi Case Deltamarin Oy	Turun Kauppakorkeakoulu Gradu	2005
Kaajas Sani, Nordlund Hanna, Troberg Eliisa & Nurmela Kirsi	Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tietoorganisaatiossa – tutkimushanke	LTT-Tutkimus	2003
Kalmi Panu, Pendleton Andrew & Poutsma Erik	Financial participation and performance in Europe	Human resource management journal, vol.15, no 4	2005
Kansikas Juha	Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen	Savonia Ammatti-korkeakoulu, Kuopio	2005
Kansikas Juha	Tiimien kannustaminen sisäiseen yrittäjyyteen: sisäisen yrittäjyyden suoritusidonnainen tukeminen tulos- ja kiinteään palkkaukseen perustuvissa työyksiköissä: case: Sonera Oyj	Jyväskylän yliopisto Pro gradu –työ, taloustieteiden tiedekunta, yrittäjyys	2000
Karetie Janne	Palkitseminen liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä: järjestelmällisyys ja toimintaedellytykset	Tampereen yliopisto Pro gradu –työ, johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto	2005
Karppinen, Huuh-tanen, Juvonen, Jämsén, Lahti, Maaniemi & Tarumo	Opas uuden palkkausjärjestelmän soveltajille ja kehittäjille	VTML Valtion työmarkkinalaitos, 2005	2005
Karppinen Virpi	Virkapalkkajärjestelmästä kannustavaan palkkaukseen	VTML	2000

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Karppinen Virpi	Tulospalkkiot organisaation kehittämisen välineenä	Tampereen Yliopisto opinnäytetyö	1998
Kauhanen Antti & Piekkola Hannu	What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence	HKKK ja ETLA Journal of management and governance	2005
Kauhanen Juhani	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	WSOY	2004
Kauhanen Juhani	Kannustava palkitseminen	Tilisanomat 2003: 5, s. 52-55	2003
Kauhanen Juhani	Kannustava palkitseminen	LTT-Tutkimus	
Kauhanen Juhani, Kuosa Iikka & Vaihekoski Mika	Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät Suomessa	Compensia LTT-Tutkimus Oy	2004
Kauhanen Merja	Työssäkäynnin ja taloudellisen syrjäytymisen dynamiikka	PT	2005
Kauhanen Merja	Osa-aikatyö palvelualoilla	PT	2003
Kekäläinen Kati	Yrityskohtaisten tekijöiden vaikutus yrityksen ylimmän johdon bonus- ja osakepohjaisiin kannustinjärjestelmiin	HKKK THES id: 8263 [gradu] Lask. Pro gradu	2001
Keski-Heikkilä Sari	Osaamisen kehittäminen vaatii suunnittelua ja panostusta	TEK	2002
Ketonen Kimmo	Palkitsemisen politiikka: tuloksellisuusperiaate suomalaisessa korkeakoulupolitiikassa	Turun yliopisto	1996
Kiander Jaakko	Teollisuuden ja työmarkkinoiden sopeutuminen Euroopan talous- ja rahaliittoon	PT	1996
Kinnunen Merja	Luokiteltu sukupuoli	Tampereen Yliopisto Sosiologian alan väitöskirja, Tampere Vastapaino	2001
Kira Mari	The compensation systems of developing German organizations	TKK Licenciate Thesis. Helsinki University of Technology, Department of industrial engineering and management	2001
Kira M. & Vartiainen M.	Ryhmätyö ja ryhmien palkkaus Saksassa	TKK Vartiainen, M. (toim.) (1997) Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa, ss. 21-48. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Working Paper no. 7. Otaniemi	1997
Kivivuori Marja	Palkitseminen ja sen vaikutus työmotivaatioon Pohjolan matkatoimistossa	HELIA Porvoo – Borgå Matkailualan koulutusohjelma	2004
Kjellman Anders, Silberman Henrik & Pallas Ylva	Optioner som belöning	Åbo Akademi Sarja: Meddelanden från Ekonomiskstatsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi. Ser. A, ISSN 0358-5654 ; 537	2003
Koistinen Pasi	Compensation Strategies for Industrial Corporations. (Palkitsemisstrategioita teollisuusyrityksille)	TKK Diplomityö, Tuotanto-talouden osasto	1997
Kokko M. & Winter L.	Tulospalkkaus	PHL-Palvelu Oy	1997

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Kolehmainen Ulla	Johdon palkitsemisjärjestelmät Suomessa: palkitsemistavat ja -taso	Vaasan yliopisto Pro gradu –työ, laskentatoimen ja rahoituksen laitos, laskentatoimi ja rahoitus	2002
Korkiakoski K.	Henkilöstörähdaston onnistuneeseen toteutukseen vaikuttavia tekijöitä. USA:n kokemusten hyödyntäminen Suomessa.	Vaasan korkeakoulu Tutkielma, Hallinnon ja markkinoinnin laitos	1990
Koskela Erkki & Stenbacka Rune	Capital structure, wage bargaining and employment	Suomen Pankki Helsinki: Bank of Finland, 2000: Suomen Pankin keskustelualoitteita 0785-3572 16/2000 36 s. Myös verkkojulkaisuna ISBN: 951-686-681-6 (nid.) 951-686-682-4 (verkkojulk.)	2000
Koskela Erkki & Stenbacka, Rune	Compensation and bargaining with entrepreneurship as the outside option	HY	2000
Kujala Piia-Maria	Johdon palkitsemisjärjestelmistä annettava tilinpäätösinformaatio suomalaisissa pörssiyhtiöissä.	Turun Kauppakorkeakoulu Tutkimus palkitsemisjärjestelmistä annettavasta tilinpäätösinformaatiosta	2005
Kultanen Antti	Yhden kortin varassa? Avainhenkilön poistumiseen liittyvät riskit ja niiden hallinta suomalaisyrityksissä	Turun kauppakorkeakoulu Pro gradu –työ, Johtaminen ja organisointi <a href="http://www.tukkk.fi/julkaisut/pg2005/KultanenAntti.pdf">http://www.tukkk.fi/julkaisut/pg2005/KultanenAntti.pdf</a>	2005
Kunnas Minna	Asiantuntijoiden palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen Saimossa	Turun Kauppakorkeakoulu gradututkielma	2001
Kuosa Nuutti	Henkilöstöoptioiden hinnoittelun tehokkuus jälkimarkkinoilla. Market valuation of executive stock options.	TKK Diplomityö, Tuotantotalouden osasto	2003
Kurjenoja Jaana	Efficiency Wages, Trade Unions and Labor Taxation	PT	1999
Kuronen Tanja	Henkilöstöjohtajien työssä toteutuvat roolit ja heidän näkemyksensä palkitsemisesta organisaatioissa	Tampereen Yliopisto Pro gradu –tutkielma, Psykologian laitos.	2002
Laakkonen Katriina	EVA (Economic Value Added) liikkeenjohdon ohjaustyökaluna suomalaisissa suuryrityksissä	HKKK THES id: 7766 [gradu] Lask. Pro gradu	1999
Lahdenperä Pertti & Koppinen Tiina	Kannustavat maksuperusteet rakennushankkeessa Osa 1	VTT Kansainvälinen kartoitus kirja Espoo, (VTT tiedotteita, ISSN 1235-0605 ; 2191)	2003
Laine Pekka	Helsingin kaupungin kuukausipalkkaisen henkilöstön palkkarakenteen ja sukupuolten välisen palkkaeron analyysi	PT	1999
Laine-Juva Sirja	Palveluyrityksen suorituksen-mittausjärjestelmä. Case: CALL CENTER	HKKK THES id: 7625 [gradu] Lask. Pro gradu	1999
Laitakari Jyri	Balanced scorecardin rakentaminen Case: Startel Oy	HKKK THES id: 7798 [gradu] Lask. Pro gradu	1999

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Laitinen Kristina	Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatioissa 2000-luvulla	Savonia-ammattikorkeakoulu Kuopio Sarja: (julkaisusarja. A, ISSN 1795-0813 ; 1/2004) Lisensiaatintyö, Turun kauppakorkeakoulu, liiketaloustiede	2004
Laitsaari Minna	Suorituksen mittaaminen ja suoritukseen perustuva palkitsemisjärjestelmä palveluyrityksessä	HKKK THES id: 7975 [gradu] Lask. Pro gradu	2000
Lautala Saara	Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla	PT	2001
Lehtisalo Olli	Talouden ohjaus pienessä, kansainvälisessä asiantuntija-organisaatioissa Case: EgoSmart	HKKK THES id: 8781 [gradu] Lask. Pro gradu	2002
Lehto Eero & Lehtoranta Olavi	Mergers and acquisitions as means to transfer technology	PT	2002
Liimatainen Elina	Kiinteistösijoitussalkku - tuloksen analysointi ja kannustinjärjestelmät Real Estate Asset Management - Return Analysis and Success Fee Models.	TKK Diplomityö, Maanmittausosasto	2004
Linnosmaa Ismo	Essays on product market competition and managerial incentives in oligopoly firms /	Kuopion yliopisto Sarja: (Kuopion yliopiston julkaisuja. E, Yhteiskuntatieteet, ISSN 1235-0494 ; 92) Väitöskirja: Diss: New York	2001
Lipasti Jouni	Toimivan tulospalkkausmallin laatiminen Posti-pankin puhelinpankkiin	HKKK THES id: 7001 [gradu] Markk. Pro gradu	1997
Lukkarinen Kaisa	Palkitsemisen vaikutus eri-ikäisten työntekijöiden sitoutumiseen kohdeyrityksessä	Jyväskylän yliopisto Pro gradu –työ, taloustieteiden tiedekunta, johtaminen	2003
Luukkonen Antti	Sukupuolten palkkaero yksityisissä palveluammatteissa	VATT-keskustelualoitteita	2003
Malin Heikki (toim.)	2000 plus: kirja arvoista, asenteista, jaksamisesta, yhteistyöstä ja palkitsemisesta		2000
Malinen Mia & Vallo Päivi	Verkostomarkkinointiyrityksen kilpailukeinot	HKKK THES id: 6469 [gradu] Markk. Pro gradu	1996
Malmi T. & Ikäheimo S.	Value-based management practices - Some evidence from the field	Management accounting review, 14, 235-254	2003
Miekkavaara Arto	Motiverande belöningar	SHH Ekon avhandling företagsadministration	2000
Moisala Jutta & Uusitalo Roope	Palkka- ja tuloerot EU-maissa,	PT	2004
Moisio Elina	Osaamisen johtamista tukeva palkitseminen - kolme tapauskuvausta	TKK Lisensiaatintyö, Tuotantotalouden osasto	2005
Moisio Elina	Palkkaus ja palkitseminen tietotalouden yrityksissä	TKK	2004
Murto Mikko	Suorituskykykymittaristojen ja budjetoinnin yhteensopivuus - case Sonera Entrum Oy.	HKKK THES id: 8513 [gradu] Lask. Pro gradu	2001

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Mäkelä Marjut	Asiantuntijoiden tulosjohtaminen ja suoritusindonnainen palkitseminen	Turun kauppakorkeakoulu Gradu	1994
Mäkinen Mikko	Optiot – Suomalaisjohtajien uusi kannustin	ETLA Taloustieto Oy	2001
Neuvonen Anu	Suorituksen johtaminen kehityskeskustelujen yhteydessä. Tapaustutkimus Stora Enson Anjalan tehtaalla	HKKK THES id: 8788 [gradu] Hki Johtamisen laitos	2003
Nieminen Pekko	Palkitseminen pienyrityksissä. Compensation in small enterprises	TKK Diplomityö, Konetekniikan osasto	2005
Nikander Anna	Den finansiella belöningen av chefer i små och mellanstora företag i Finland Svenska handelshögskolan,	SHH Ekon avhandling företagsadministration	1998
Nurmela K., Hakonen N., Hulkko K., Kuula T. & Vartiainen M.	Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti.	TKK Työpsykologian ja johtamisen laboratorio	1999
Nyyssölä Kari & Saarinen Taina (toim.)	Näkökulmia korkeakoulujen tulokellisuuteen	Turun yliopisto (Raportteja / Koulutussosiologian tutkimuskeskus, ISSN 1235-9114 ; 41)	1997
Näätäsaari Aila	Henkilöstörähdaston ja voittopalkkiojärjestelmän vaikutukset: motivaatio ja yrityksen kannattavuuden seuraaminen 2002	Oulun yliopisto Pro gradu –työ, Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö	2002
Ojala Minna	Emotionaalinen palkitseminen asiakassuhteen vahvistajana	Vaasan yliopisto	2003
Otala L. & Vartiainen M.	Kehittymistä ja suoritusten parantumista tukevat palkitsemisjärjestelmät. Teoksessa: Aro, T. & Matikainen, E. (toim.) Työkyky hallintaan - suunnitelmat käytännön toiminnaksi.	TTL ja Ilmarinen	1998
Paukku Jarmo	Innovaatiotoiminta matkapuhelinalan kasvuyrityksessä. The Innovation Processes of a Growth Company in the Mobile Industry	TKK Diplomityö, Tuotantotalouden osasto	2002
Pekkarinen T.	Complexity, wages and the O-ring production function: evidence from Finnish panel data.	Labour Economics	2002
Pekkarinen Tuomas & Vartiainen J.	Gender differences in promotion on a job ladder: evidence from Finnish metalworkers	Industrial & Labor Relations Review Ithaca Jan 2006 59; 2 p. 285-301	2006
Pekkarinen Tuomas & Vartiainen J.	Gender differences in job assignment and promotion on a complexity ladder of jobs	Discussion paper series Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit Institute for the study of labor	2004
Pentikäinen Hannu	Henkilöstön tulospalkkaus johdon ohjausvälineenä	HKKK THES id: 6136 [gradu] Lask. Pro gradu	1995
Pere Tuuli	Strategian toteutumisen seuranta Suomessa sijaitseissa suuryrityksissä	HKKK THES id: 7683 [gradu] Hki Lask. Pro gradu	1999
Piekkola Hannu	Performance-related pay and firm performance in Finland	ETLA International Journal of Manpower, vol 26, 7/8 p. 619-635	2005
Piekkola Hannu	Wages and labor demand in Finland	PT	1998

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Piekkola Hannu & Kauhanen Antti	Rent sharing as firm-level pay	International Journal of Manpower 24:4, p. 426 – 451	2003
Piekkola Hannu & Snellman Kenneth (toim.)	Collective Bargaining and Wage Formation: Performance and Challenges	PT	2004
Pihlanto Pekka	Markkina-ajattelun harhat yritysjohdon palkitsemisessa ja yliopistojen ohjauksessa	Turun kauppakorkeakoulu Sarja: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja Keskustelua ja raportteja, 2:2003	2003
Pihlanto Pekka	"Kun minä tämän ja toisen saan, niin kolme enää viidestä puuttuu": kirjoituksia johdon optioista	Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Keskustelua ja raportteja, ISSN 0357-4687; 1:2001	2001
Pitkänen Ritva & Sauramo Pekka	Pääoman lähtö: Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen ja tulopolitiikka	PT Palkansaajien tutkimuslaitos, Tutkimuksia 98	2005
Pouru Aija	Aloitteiden määrä ja palkitseminen lisääntyneet	Tekniikka & Talous 1990 : 6 s. 12	1990
Pousi Susanna	Aineettomat palkitsemistavat ja työmotivaatio	HY Pro gradu, Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, elintarvike-ekonomia	2001
Puoskari Pentti & Taimio Heikki	Suomen julkisen sektorin tila ja tulevaisuuden näkymät	PT	2002
Purosalo T.	Palkansaajarahastojen tavoitteista – työmarkkinajärjestöjen suomalaiselle henkilöstörahostolle asettamat tavoitteet	Turun kauppakorkeakoulu Hallinnon tutkielmatyö	1990
Rantamäki Tomi	Kannustejärjestelmän kehittäminen tuotekehitystyöhön	TKK Diplomityö, Tietotekniikan osasto	1996
Rautiainen Timo	Tiimien osaamisperusteinen palkitseminen - Case ABB Industry Oy, Marine-Divisioona	HKKK THES id: 6747 [gradu] Hki Hall. Pro gradu	1996
Rehnström Karl Peter	Undersökning av problem förknippade med ADB-löneräkningssystemet inom ett serieproduktionsföretag.	TKK Diplomityö, Koneinsinööri-osasto	1968
Repo Paula	Henkilöstörahostot Suomessa. Työpoliittinen tutkimus nro 65	Työministeriö	1994
Riikonen Heli, Valkokari Katri & Kulmala Harri I.	Palkitseminen kilpailukyvyyn parantajana: tuotantopalkkauksen kehittämismenetelmät vaatetusalalla	VTT	2004
Rosenberg Matts	Essays on stock option compensation and the role of incentives and risk	SHH Swedish School of Economics and Business Administration, 2004 Sarja: (Ekonomi och samhälle, ISSN 0424-7256 ; nr 126) Väitöskirja: Diss.: Svenska handelshögskolan	2004
Ruohotie Pekka & Honka Juhani	Palkitseva ja kannustava johtaminen	Edita	1999
Saarela Lauri	Henkilöstörahostot Suomessa	Turun yliopisto Tutkielma, Oikeustieteellinen tiedekunta	1998

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Saarelma Valpuri	Kannustaminen ja palkitseminen työmotivaation tukena: kartoittava arviointitutkimus Espoon kaupungin työntekijöiden kannustamisen ja palkitsemisen toimivuudesta	HY Pro gradu –työ, Valtio-oppi	2003
SAK-TT-Rationalisointineuvottelukunta	Teollisuuden palkkajärjestelmät	Liitot JTO-Palvelut Oy.	2004
Salimäki A., Ylikorkala A, Hulkko K., Nyman G. & Keskiavaara P.	Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina: Malli siitä, miten esimies voi vaikuttaa palkkausjärjestelmän toimivuuteen	TKK Psykologia-lehti 1:2005, s. 53-70	2005
Salimäki Aino	Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina	HY Psykologian pro gradu -tutkielma	2004
Salo Sirkku	Palkitseminen ja sen vaikutus työikäytyksiin	HKKK THES id: 4084 [gradu] Hki 95 s Hall. Pro gradu	1988
Santamäki-Vuori, Parviainen – ECO-TEC Research and Consulting Ltd	The labour market in Finland	PT	1996
Sauramo Pekka	Kasvua ilman työpaikkoja? 1990-luvun kokemuksia, Yhteenvetoraportti	PT	1999
Savijoki Mikko	Rahamääräisiä ja ei rahamääräisämittareita käsittelevän mittausjärjestelmän käyttöönotto	HKKK THES id: 8531 [gradu] Hki Lask. Pro gradu	2002
Savolainen Jarna	Asiantuntijuus valtiolla – hanke Loppuraportti 9.12.2003	TEK	2003
Savolainen Jarna	Tekniikan akateemisten asiantuntijuus valtiolla. Mitä ulottuvuuksia asiantuntijatyöhön valtiolla kuuluu? Esihaastattelujen loppuraportti.	TEK	2003
Sere Hanna	Siirtohinnoittelu ja tulosyksikköjohdon suorituksen arviointi kansainvälisessä tulosyksikköorganisaatiossa	HKKK THES id: 6411 [gradu] Hki Lask. Pro gradu	1995
Siivola Katri	Johdon palkitsemisjärjestelmät osana corporate governancea. Omistusrakenteiden ja erilaisten omistajien merkitys ylimmän johdon kannusteisiin Suomessa	Turun Kauppakorkeakoulu Laskentatoimen pro gradu	2005
Simola Anni	Tutkimus- ja tuotekehityshenkilöstön palkitsemisen kehittäminen	TKK Diplomityö, Konetekniikan osasto	1999
Simola A., Hakonen M., Rantamäki T., Hakonen N., Hulkko K. & Vartiainen M.	Disturbances in the boundary of product development and production ramp-up - a case study	TKK Project Management, vol. 4, no. 1, 46-49.	1998
Sjögren Heidi	Mikä motivoi naisia työssä? Tutkimus naisten työmotivaatiosta ja palkitsemisjärjestelmän kannustavuudesta	HY Pro gradu –tutkielma, Kasvatustieteen laitos	2002
Snellman Kenneth	Värdbenschens arbetsmarknad	PT	2005

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Stenroos Ville	Further Development of Finnish Construction Management Contracts. (Projektinjohtorakentamisen jatkokehittäminen)	TKK Diplomityö, Rakennus- ja ympäristötekniikan osasto	2001
Suoniemi Ilpo	Tulonjaonkehitys Suomessa ja siihen vaikuttavista tekijöistä 1971-1996	PT	1999
Suoniemi Ilpo	Tuloissa ja kulutuksessa mitatun eriarvoisuuden kehitys Suomessa 1971-1994	PT	1998
Sweins Christina	Henkilöstörahasito palkitsemismuotona – Tutkimus Suomen henkilöstörahasitoista. Employee Ownership funds as a rewarding tool – A research of Finnish funds	TKK Lisensiaatintyö, Tuotantotalouden osasto	2004
Tiittanen Eija	Tulospalkkauksen soveltaminen valtion hallinnollisia palveluita tuottavaan yksikköön: case Tampereen teknillisen yliopiston Hallintopalvelut	Tampere yliopisto Pro gradu –työ, Tampereen yliopisto, hallintotieteiden laitos	2003
Timonen Kirsi	Tuotekehityshenkilöstön palkitseminen. Rewarding product development personnel.	TKK Diplomityö, Tuotantotalouden osasto	2001
Tuomi Lauri	Strateginen henkilöstön kehittäminen pk-yrityksissä	Vaasan Yliopisto	
Turunen Markus	Tulospalkkiot kannustinjärjestelmänä	HY Valtion työmarkkinalaitos 1996, pro gradu –työ valtion tulospalkkauksesta Helsingin yliopistoon	1996
Uhmavaara Heikki, Vuorinen Juha	Työn vaativuuden arviointi valtiosektorilla, Lisäselvityksiä, 1998		1998
Uhmavaara Heikki, Vuorinen Juha	Työn vaativuuden arviointi valtiosektorilla, kokeilututkimus valtion töiden vaativuuden arvioimisesta, 1996		1996
Vainio Tuomo, Lappalainen Leena	Uudet palkkausjärjestelmät valtionhallinnossa, tarkastuskertomus 36/2002	Valtiontalouden tarkastusvirasto	2002
Vartiainen J.	Sukupuolten palkkaeron tilastointi ja mittaaminen	Sosiaali- ja terveysministeriö, Tasa-arvo-toimiston tasa-arvojulkaistu	2001
Vartiainen J.	Suomen teollisuuden työntekijöiden palkkarakenne ja työurat paneeliaineiston valossa	PT Tutkimuksia 78	2000
Vartiainen J.	Naisten ja miesten palkkaero Suomen metalliteollisuudessa	PT Tutkimuksia 71	1998
Vartiainen J.	Palkkaliikumukset Suomen teollisuudessa: yksilötason analyysi	PT Tutkimuksia 48	1994
Vartiainen J.	Metalliteollisuuden työntekijöiden palkanmuodostus työehtosopimuksen valossa	TTT Tutkimuksia 44	1993
Vartiainen J., Snellman Kenneth & Uusitalo Roope	Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus	Edita SITRA/Edita	2003
Vartiainen M.	Työn organisointi ja palkitseminen	WSOY In: Vuohelainen, R., Praxis – käytännön yritystaito II. Porvoo 1994, WSOY, s. 449-477.	1994

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Vartiainen M. (toim.)	Palkitsemisen perusteet kehittyvissä organisaatioissa	TKK HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, working paper no. 7. Otaniemi.	1997
Vartiainen M., Hakonen N. & Hulkko K.	Ryhmien ja tiimien palkitseminen	Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET	1998
Vartiainen M. & Falck A. (toim.)	Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet	WSOY	1993
Vartiainen M. & Kauhanen J. (toim.)	Palkitseminen globaalissa Suomessa	WSOY	2005
Vartiainen M., Rantamäki T., Hakonen M. & Simola A.	Tuotekehityksen palkitseminen	Metalliteollisuuden kustannus (MET-julkaisuja; 6/99)	1999
Vartiainen M. & Sweins C.	Henkilöstörahasot Suomessa -toimivuus ja kannustevaikutukset	Työministeriön työpoliittinen tutkimusraportti 243	2002
Vartiainen M. & Sweins C.	Henkilöstörahasotien toimivuus ja kannustevaikutukset Suomessa	Hallinnon Tutkimus vol. 21, nro 3, s. 221-245.	2002
Vehviläinen Marja-Riitta		Kunta-alan ammattiliitto, työelämän kehittämisosasto, 2002 Sarja: Työelämän kehittämisosaston tutkimuksia / Kunta-alan ammattiliitto KTV. A, ISSN 1458-9990 ; 1/2002	2002
Vihro Joanna Maria Erika	Johdon optiot suomalaisissa pörssiyrityksissä: optio-ohjelmien arvostaminen Black- Scholes -mallilla	HY Pro gradu -työ, Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos	2002
Viitala Riitta	Henkilöstöjohtaminen	Edita	2004
Virta Jorma	Palkkiojärjestelmän kehittäminen ja käyttöönotto - case Cap Programator	HKKK THES id: 6964 [gradu] Hall. Pro gradu	1997
Virtanen Petri ja Vartiainen Saara	Business support programmes: SME policy description, compensation mechanisms and evaluation systems in five countries and in the European Commission	Edita	2001
Voitto Arto & al.	Juustoa ruisleivälle: tulospalkkausopas	TT, STTK, YTN -tuottavuustyöryhmä	2001
Vornanen J.	Henkilöstörahasot kannustejärjestelmänä. Esimerkki-yrityksenä ABB-Installaatiot Oy	Turun yliopisto Sosiaalipolitiikan pro gradu-tutkielma	1994
Vuorinen, Rosengren, Uhmavaara, Koskensalmi, Peltomäki & Takala	Mitä työ vaatii? Kokeilututkimus työn vaativuuden arviointimenetelmien kehittämiseksi,	Tase-työryhmä	1993
Vuornos Hanna	Myyjien palkkiojärjestelmien koettu oikeudenmukaisuus	HY Pro gradu -työ, Sosiaalipsykologia	2003
Välilä Ari	Tulosityksikköjohdon suorituksen arviointi ja palkitseminen	HKKK HKKK. Lask. Pro gradu THES id: 5733 [gradu]	1993
Ylikorkala Anna	Tulospalkkauksen toimivuus palkkatyytyväisyyttä selittävien teorioiden valossa	TKK Lisensiaatintyö Tuotantotalouden osasto	2006

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Ylikorkala A., Hakonen A. & Hulkko K.	Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen - kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittamisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000 - 2003	Tykes-raportti 41	2005
Kuntatyönantaja-lehti/ Palkkaus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paikalliset järjestelyvaraerät kunta-alalla, Margareta Heiskanen, 2/8</li> <li>• Syyskuun palkantarkistukset, Heikki Saipio, 3/4</li> <li>• KVTES: Henkilökohtaisen lisän käsittely palkkahallinnossa, 3/5</li> <li>• Määrävuosilisiä ja harkinnanvarainen henkilökohtainen lisä, 3/5</li> <li>• Sopimuskorotukset keskimäärin 4,2 %, Margareta Heiskanen, 3/6</li> <li>• Paikallisten järjestelyvaraerien käyttö vuonna 2003, Anne Hotti, 3/10</li> <li>• Kunnanjohtajien palkkataso, Heikki Saipio, 4/12</li> <li>• Syyskuun paikallinen järjestelyvara opetusallalla, 4/12</li> <li>• Hyvästä työsuorituksesta palkitseminen yleistyy, Kunnallinen työmarkkinaseminaari Raumalla, 4/16</li> <li>• Kuntasektorin palkkausjärjestelmiä tutkitaan, Mari Huuhtanen ja Saara Tarumo, 4/33</li> <li>• Palkkausta ja työvoimakustannuksia selvitetään, Margareta Heiskanen, 4/34</li> <li>• Palkkarakenteet ja palkitseminen kunta-alalla, Anne Hotti, 5/8</li> <li>• Tulospalkkiota maksettiin 15 600 henkilölle, 5/13</li> <li>• Ei palkantarkistuksia kunta-alalle, Margareta Heiskanen, 5/16</li> <li>• Ammatillisten oppilaitosten opettajien palkkaus uudistuu, Anne Oroza, 5/30</li> <li>• Samapalkkaisuutta edistetään, Ulla-Riitta Parikka, 6/19</li> <li>• KVTES: Henkilökohtaisen lisän käsittely palkkahallinnossa, 3/5</li> <li>• Määrävuosilisiä ja harkinnanvarainen henkilökohtainen lisä, 3/5</li> <li>• Hyvästä työsuorituksesta palkitseminen yleistyy, Kunnallinen työmarkkinaseminaari Raumalla, 4/16</li> <li>• Palkkarakenteet ja palkitseminen kunta-alalla, Anne Hotti, 5/8</li> <li>• Ammatillisten oppilaitosten opettajien palkkaus uudistuu, Anne Oroza, 5/30</li> <li>• Opetusalan sopimusratkaisut, Vuokko Piekkala, 5/31</li> <li>• Palkkatilastojen vertailtavuutta parannetaan., Anne Hotti, 6/18</li> </ul>	Kuntatyönantaja	

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
Kuntatyönantajien palkkausopas 2/2004: Henkilökohtainen palkitseminen käytöön	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusi askel palkkausjärjestelmän kehittämisessä</li> <li>• Kunta-alan palkkaus uudistuu</li> <li>• KVTES:in muutokset 1.9.2004</li> <li>• Euroissa vai prosenteissa?</li> <li>• Henkilökohtainen palkitseminen muissa sopimuksissa</li> <li>• Milloin palkkausjärjestelmä on hyvä?</li> <li>• Tuloksellisuuden arviointi on johtamisen väline,</li> <li>• Henkilökohtainen lisä palkkarakenteessa</li> <li>• Esimiehen rooli palkitsemisessa</li> <li>• Työsuoritusta arvioitava selkeällä järjestelmällä</li> <li>• Mikä on hyvä työsuoritus?</li> <li>• Millä tekijöillä työsuoritusta arvioidaan?</li> <li>• Esimiestyö ja kehityskeskustelut</li> <li>• Osaamiskartoitus hyödyksi työsuorituksen arvioinnissa</li> <li>• Palkkatietojen julkisuus</li> <li>• Mitkä ovat järjestelmällisen arvioinnin hyödyt?</li> </ul>	Kuntatyönantaja	2004
	Palkitseminen hallintaan? Rajankäyntiä palkka- ja palkitsemisjärjestelmien hallintaan liittyvistä kysymyksistä	SAK Työelämätieto 1/98	1998
	Illuusiosta todellisuuteen. Opas työn vaatuvuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi.	TASE ryhmä	1997
	Tulokselliseen yhteistyöhön uusin keinoin	Teollisuuden Kustannus Oy	1990
	Tulospalkkaus -työryhmän raportti 2002	Työmarkkinoiden keskusjärjestö	2002
	Tulospalkkauksen käsitteitä selvittäneen työryhmän raportti, 23.8.1999	Työmarkkinoiden keskusjärjestö	1999
	Henkilöstörahasto. Yhdessä tehdystä tuloksesta. Henkilöstörahastojen neuvottelukunta ja Työministeriö.	Työministeriö	2000
	Yhteenveto henkilöstörahastojen ja tulospalkkausjärjestelmien kehittämistä pohtivan keskusteluryhmän materiaalista ajalta kevät 1998 – kevät 1999.	Työministeriö	1999
	Työstressi kaksinkertaistaa riskin kuolla sydän- ja verisuonitauteihin. Vaativa mutta vähän palkitseva työ lisää sydän- ja verisuonitautikuolleisuutta	TTL <a href="http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/2002/tiedote_30_02.htm">http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tiedotteet/2002/tiedote_30_02.htm</a>	2005
	Työelämästä olisi luotava ihmisen mielenterveyttä tukeva	TTL <a href="http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/01.htm">http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/01.htm</a>	2005
	Strategia Edistämme työn terveellisyttä ja turvallisuutta osana hyvää elämää.	TTL <a href="http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/01.htm">http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2004-02/01.htm</a>	2005

Kirjoittajat	Aihe	Missä julkaistu/ Kenen julkaisema	Vuosi
	Zägällä ei pärjää - Turvallisuus on ihmisen perustarve ja oikeus	TTL <a href="http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2005-02/zagalla+ei+parjaa.htm">http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2005-02/zagalla+ei+parjaa.htm</a>	2005
	Tuottavat innovaatiot edellyttävät monimuotoista osaamista	Valtiotyönantaja-lehti 1/2005	2005
	Naisten ja miesten samapalkkaisuustyöryhmältä yksimielinen ja laaja esitys palkkaerojen kaventamiseksi	Valtiotyönantaja-lehti 2/2005	2005
	Monien mutkien kautta tulokseen; Kertomus Rajavartiolaitoksen UPJ-neuvotteluista	Valtiotyönantaja-lehti 3/2005	2005
	Tulospalkkaus tarkastelussa	Valtiotyönantaja-lehti 3/2005	2005
	Toimintatavat tärkeässä roolissa uusia palkkausjärjestelmiä käytettäessä	Valtiotyönantaja-lehti 4/2005	2005
	Palkkausjärjestelmä kannustimena, organisaation toiminta-ajatuksen tukena ja viestinä työntekijöiden arvostuksesta	Valtiotyönantaja-lehti 1/2004	2004
	Tutkimustuloksista suuntaa palkkausjärjestelmän kehittämiseen	Valtiotyönantaja-lehti 1/2003	2003
	Apua tuloksesta ja osaamisesta palkitsemiseen	Valtiotyönantaja-lehti 1/2003	2003
	Palkkaus johtamisen välineenä Tekesissä	Valtiotyönantaja-lehti 2/2003	2003
	Viiden viraston kokemuksia palkkaus uudistuksesta (Viestintävirasto, Tulli, Puolustusvoimat, Ulkoasiainhallinto, Taiteen keskustoimikunta)	Valtiotyönantaja-lehti 4/2003	2003
	Palkitseminen tärkeä osa johtamista	Valtiotyönantaja-lehti 4/2003	2003
	Hyvä yleisarvosana työnantajana - palkitsemiskäytännöt arvostelun kohteena	Valtiotyönantaja-lehti 2/2002	2002
	Eteenpäin palkkausjärjestelmien uudistamisessa	Valtiotyönantaja-lehti 2/2002	2002
	Esimieskoulutuksen merkitys suuri palkkausjärjestelmäuudistuksessa	Valtiotyönantaja-lehti 2/2002	2002
	Tulospalkkaus osaksi valtion palkkausjärjestelmää	Valtiotyönantaja-lehti 1/2001	2001
	Valtiovarainministeriö, Valtiotyönantajan palkkapolitiittinen ohjelma 1992	VM	1992
	Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla: kymmenen esimerkkiä Helsinki	Valtiovarainministeriö Henkilöstöosasto, 2004 Sarja: Työryhmämuistioita / Valtiovarainministeriö; 13/2004	2004
	Valtiovarainministeriö, Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla, Kymmenen esimerkkiä	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 13/2004	2004
	Valtiovarainministeriö, Selvitys ja tilannearvio valtion sopimusalojen uusien palkkausjärjestelmien valmistelutilanteesta, valtiovarainministeriön	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 14/2003	2003
	Valtiovarainministeriö, Selko-työryhmä, Tulospalkkiot osana valtion palkkausjärjestelmää	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 4/2001	2001

	Valtiovarainministeriö, Palkkausjärjestelmä uudistuksen nopeuttamistyöryhmän muistio	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 13/2000	2000
	Valtiovarainministeriö, Paikallinen sopiminen valtiolla	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 14/2000	2000
	Valtiovarainministeriö, Valtion eläkerahaston kehittämistyöryhmän muistio	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 12/1999	1999
	Valtiovarainministeriö, VALPAS – valtion palkkaseurantatyöryhmän raportti	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 17/1999	1999
	Valtiovarainministeriö, Uusien palkkausjärjestelmien edistäminen	VM Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 4/1997	1997
	Palkkatilasto-opas	VTML	2003
	Palkkatilasto-menetelmät	VTML	2002
	To Incentive Pay, ote teoksesta Kannustavaan palkkaukseen	VTML	1999
	Tulospalkkiot organisaation kehittämisen välineenä	VTML	1998
	Kannustavaan palkkaukseen, Käsikirja valtion palkkausjärjestelmien uudistamiseen	VTML	1996
	Valtion palkkatilastointiluokitus VPL	VTML	1995
	Tulospalkkaus valtionhallinnossa	VTML	1991
	Osallistumisjärjestelmäkomitean mietintö ”Tuotettava osallistuminen uudistuvassa työelämässä” (1987:40).		1987