

**KUINKA KEHITTÄÄ PALKKAUSJÄRJESTELMÄÄ
KANNUSTAVAMMAKSI SUORITUKSEN ARVIOINNIN
KEINAIN? – CASE- TUTKIMUS**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma
2019**

**Tekijä: Linda Sainio
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Antti Rautiainen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Linda Sainio	
Työn nimi Kuinka kehittää palkkausjärjestelmää kannustavammaksi suorituksen arvioinnin keinoin? - case- tutkimus	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 29.1.2019	Sivumäärä 62
Tiivistelmä - Abstract <p>Tutkimuksen kohteena on yrityksen palkkausjärjestelmän kehittäminen siten, että se huomioisi paremmin erinomaista työssä suoriutumista ja näyttäytyisi näin ollen kannustavampana henkilöstölle. Palkitsemisella on tutkitusti voimakas ohjaava vaikutus ihmisten tekemiseen, joten organisaatioiden on tärkeä käyttää palkitsemista oikeisiin asioihin.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee palkitsemista ja suorituksen arviointia ja näiden hyödyntämistä organisaation tarpeisiin. Lisäksi esitellään myös Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen vaikutuksia palkitsemiseen. Palkitsemisen kokonaisuutta sivutaan, mutta tutkimuksen keskiössä on rahallinen palkitseminen.</p> <p>Varsinainen tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla esimiehiä, joilla on alaisia tutkimukseen kohteeseen kuuluvassa henkilöstöryhmässä. Haastatteluaineistoa ja teoriaa hyödyntäen pyritään tunnistamaan keskeisiä kehittämisen kohteita ja tarjoamaan niihin toimivia ratkaisuehdotuksia.</p>	
Asiasanat palkitseminen, suorituksen arviointi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	4
2. PALKITSEMINEN	9
2.1. Palkitseminen kokonaisuutena	9
2.2. Rahapalkan rooli palkitsemisessa	11
2.3. Suorituksen ja palkitsemisen johtaminen	14
2.4. Henkilökohtainen palkanosa	18
3. AINEISTO JA MENETELMÄ	22
3.1. Aineiston keräämisen menetelmät	22
3.2. Aineiston analysoinnin menetelmät	23
4. TULOKSET	25
4.1. Heko- järjestelmä	25
4.2. Leadership competencies -järjestelmä	32
4.3. Henkilökohtaiset tavoitteet	37
4.4. Kehitysehdotukset palkkausjärjestelmään	38
5. KEHITYSEHDOTUKSET	41
5.1. Heko- järjestelmän kehityskohteet	41
5.2. Pikapalkitseminen ja tunnustuspalkkiot	47
5.3. Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu	49
5.4. Palkkapolitiikan selkiyttäminen	52
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	54
LÄHTEET	57
LIITTEET	60

1. JOHDANTO

Tämän pro gradu -tutkielman aiheena on palkkausjärjestelmän kehittäminen kannustavammaksi suorituksen arviointia hyödyntäen. Aihevalinta perustuu siihen, että toimeksiantajayrityksen henkilöstökyselyssä vuodelta 2017 nousi esille, että suuri osa henkilöstöstä ei näe selvää yhteyttä hyvän työssä suoriutumisen ja palkitsemisen välillä. Koska palkitsemisella kuitenkin on osoitettu olevan selvä vaikutus ihmisten toimintaan (Gerhart & Rynes, 2003), haluttiin tähän asiaan tarttua ja lähteä kartoittamaan, miten palkkausjärjestelmää voitaisiin kehittää kannustavammaksi ja huomioida sen puitteissa paremmin erinomaisesti työssään suoriutuneet työntekijät.

Palkkaus- ja suoritusmittausjärjestelmissä on kyse kokonaisuudesta, esim. niin sanotusta kontrollipaketista (Malmi & Brown, 2008), jossa tulee ottaa huomioon niin kannustavuus kuin tietty kontrolli. Agenttiteoria kuvaa omistajuuden ja johtamisen eriytymistä ja siihen liittyviä kontrollin ja kannustamisen haasteita. Teorian valossa agenttisuhteessa päämies, esimerkiksi sijoittajataho, delegoi työtä toiselle osapuolelle, jota kutsutaan toimijaksi tai agentiksi. Tämä toimija voi olla yrityksen johto tai muu organisaation jäsen. Agenttikustannuksilla viitataan muun muassa kompensaatioon, jota agentille tulee tarjota, jotta tämä toimisi yhtiön ja ennen kaikkea omistajan edun mukaisesti, eikä syyllistyisi opportunistisiin. Agenttikustannukset koostuvat valvontakustannuksista, sitouttamiskustannuksista (joita ovat palkka ja muu palkitseminen) sekä jäännöstappioista, joita syntyy siitä, ettei toisten kannalta täydellisiä päätöksiä olekaan tai niitä ei osata kaikissa tilanteissa tehdä. (Jensen & Meckling, 1976, 308-309.)

Kontrollinäkökulman lisäksi tärkeä näkökulma on henkilöstön motivointi parempiin tuloksiin. Bonner ja Sprinkle (2002) toteavat tutkimuksessaan, että rahalliset palkkiot vaikuttavat tehokkuuteen ja suoriutumiseen työtehtävistä monin tavoin. Linkki suoritukseen näkyy kolmella tavalla: keskittymisenä tiettyihin tehtäviin, keskittymisen kestossa ja yrittämisen intensiteetissä. Tämä tukee väittämää, että palkitseminen vaikuttaa selkeästi yksilöiden toimintaan.

Suorituksen arviointiin ja mittaamiseen perustuvan palkkauksen toimivuutta on tutkittu muun muassa TKK:n laajassa tutkimushankkeessa, jonka piirissä oli lukuisia suuria suomalaisyrityksiä. Keskeisenä havaintona järjestelmien toimivuudesta tutkimus toteaa, että toimivuuteen vahvasti vaikuttavat palkkapäätösten perustelut ja selkeys, sekä se, että suorituksen arvioinnin ei koeta olevan ”pärstäkerroinarviointi”. Tutkittujen yritysten joukosta parhaiten toimivien palkkausjärjestelmien yhteisiä piirteitä olivat muun muassa mietitty ja kommunikoitu kokonaisuus, tietoisuus arviointikriteereistä ja niiden soveltuminen eri tehtäviin, esimiesten vakava suhtautuminen järjestelmään, kohtuullinen määrä alaisia yhdellä esimiehellä, järjestelmä on osa muita johtamisprosesseja, perustuu selkeisiin pelisääntöihin sekä se, että esimiehet ja henkilöstö koulutettu järjestelmään (Maaniemi & Salimäki, 2009).

Toimeksiantajayritys on osa globaalia konsernia, ja sillä on Suomessa hieman yli 200 työntekijää. Koska yritys toimii useilla toimialoilla ja noudattaa useita eri työehtosopimuksia eri henkilöstöryhmien kohdalla, oli kohderyhmää järkevää hieman rajata työn selkiyttämiseksi. Kohderyhmäksi valikoitui teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen piirissä oleva henkilöstö. Tutkimuksen tekohetkellä työehtosopimuksen piirissä olevia henkilöitä oli yrityksessä noin 60, joten he edustavat merkittävää osuutta yrityksen henkilöstöstä.

Edustavuuden ohella merkittävä syy tähän rajaukseen oli myös se, että teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimus edellyttää, että henkilökohtaisen palkanosuuden määrittämiseksi tehdään arviointi henkilön työssä suoriutumista. Työehtosopimus edellyttää, että henkilökohtainen palkanosuus on vähimmillään 5 ja enimmillään 26 prosenttia vaatavuusluokkapalkasta. Lisäksi työpaikkakohtaisen keskiarvon tulee olla 12 ja 18 prosentin välillä. Työehtosopimuksen mukaisesti palkat muodostuvat määritetystä vaatavuusluokkapalkoista, henkilökohtaisesta palkanosuudesta sekä mahdollisesta yritysakohtaisesta osuudesta. Vaativuusluokan määrittämistä varten hyödynnetään toimenvaativuusmittari Mettova, jollei paikallisesti ole muuta sovittu. (Teknologiateollisuus, 2014.) Toimeksiantajayrityksessä mittari on käytössä sellaisenaan. Mittarin osa-alueita ovat työssä tarvittavat tiedot ja taidot, työssä tehtyjen ratkaisujen vaikutukset, vaadittu vuorovaikutus ja tehtävä ja johtamisvastuun määrä.

Sen sijaan henkilökohtainen palkanosuus määritetään yrityksen toiminnan ja kunkin tehtävän kannalta merkityksellisten tekijöiden perusteella. Tekijöitä voivat olla ammatillinen osaaminen ja työtulos sekä muut pätevyystekijät. Ammatillinen osaaminen määritetään tarkastelemalla toimihenkilön suoriutumista toimeen liittyvistä, työskentelytapaa ja työmenetelmää sekä niiden kehittämistä koskevista valintatilanteista. Moniosaaminen määritetään arvioimalla toimihenkilön kykyä ja valmiutta tehdä erilaisia töitä organisaatiossa. Työtulos määritetään vertaamalla toimihenkilön työtulosta ns. normaaliin työtulokseen. Normaalista työtulosta ei tietenkään voida absoluuttisesti määrittää, mutta vertaamalla samantyyppisissä tehtävissä työskentelevien henkilöiden työsuorituksia keskenään on mahdollista saada

kuva tyypillisestä suoriutumistasosta. Muita pätevyystekijöitä voivat olla mm. joustavuus, ihmissuhdetaidot, työssä kehittyminen ja työyhteisön tarpeiden huomioonotto. (Teknologiaallisuus, 2014.) Koska henkilökohtaisen palkanosuuden määrittämiseen ei ole tiettyä, kaikille alan yrityksille suunnattua arviointijärjestelmää, on yrityksellä tämän osa-alueen suhteen huomattavasti vapaammat kädet. Toisin sanoen voidaan itse määrittää, millaista toimintaa ja osaamista arvostetaan. Nykyinen käytössä oleva järjestelmä perustuu liittojen antamiin malleihin mahdollisista pätevyysarviointijärjestelmistä. Niin sanotut heko- arvioinnit tehdään vuosittain palkantarkistuksien yhteydessä. Uuden toimihenkilön kohdalla arviointi tehdään, kun työsuhde on kestänyt neljä kuukautta.

Tämän lisäksi yrityksessä on hiljattain käyttöönotettu toisenlainen, kaikkia henkilöstöryhmiä koskettava suorituksen arviointimalli nimeltään Leadership competencies, joka on vapaasti käännetty Johtamistaidoiksi. Malli pitää sisällään kolme klusteria: Tuloksentekijä, Suunnannäyttävä ja Sitouttaja&Inspiroija. Näiden osa-alueiden sisällä on yhteensä kymmenen arvioitavaa taitoa. Suorituksenarviointimenettelyssä esimies ja alainen valitsevat näistä tehtävän kannalta olennaisimmat taidot arvioitaviksi. Taidoista on esitetty laajat kuvaukset ja niiden arviointiin on myös kattava ohjeistus. Menettelyssä esimies arvioi alaisen suoriutumista valituilla osa-alueilla. Alainen tekee myös itsearviointin omasta suoriutumisestaan. Vaatimukset suhteutetaan tehtävatasoon, joka eri rooleissa toimiville henkilöille on määritetty. Menettelyssä olennaisessa roolissa ovat myös henkilökohtaiset tavoitteet, joiden onnistumisen kriteerit tulee myös avata – minkä asioiden siis tulee toteutua, jotta tavoite voidaan katsoa saavutetuksi. Menettelyä lanseerattaessa siitä on järjestetty infotilaisuuksia sekä esimiehille että koko henkilöstölle. Toisin kuin heko- järjestelmällä, Leadership competencies -järjestelmällä ei ole suoraa kytköstä palkkaan. Se on kuitenkin osa suorituksen arvioinnin prosessia, ja vaikuttaa tätä kautta myös palkantarkistuksiin. Menettelyä on sovellettu vasta yhdellä kehityskeskustelukierroksella, joten se on vielä uusi niin henkilöstölle kuin esimiehille.

Iso osa toimihenkilöistä työskentelee testausinsinööreinä. Testausinsinöörien työtä seurataan myös KPI-mittareilla, joita ovat muun muassa laskutettavien tuntien osuus työajasta, projekteille budjetoitujen tuntien toteuma sekä toimitusvarmuus. Nämä mittarit eivät yksin riitä, sillä niihin vaikuttavat muutkin asiat kuin yksittäisen henkilön työsuoritus, kuten esimerkiksi asiakkaasta johtuvat viivästyksensä sekä väärin mitoitettuja projekteille asetettuja tavoitetunteja. Haastavampien ja henkilölle uudenlaisten projektien parissa työskennellessä tavoitteisiin on myös vaikeampaan päästä.

Työehtosopimuksen mukaisten palkkaustapojen ohella yrityksessä on käytössä aloitepalkkiojärjestelmä, jolla pyritään kannustamaan kehityskohteiden tunnistamiseen ja ratkaisujen ideointiin. Tehdystä aloitteesta riippuen palkkion suuruus on yleensä 200-400 euroa, mutta tälle ei ole asetettu varsinaista tarkkaa rajausta.

Esimiehet voivat myös ehdottaa henkilökohtaista bonusta alaisilleen perustelluista syistä. Näillekään bonuksille, tai tunnustuspalkkiolle, ei ole asetettu euromääräisiä rajoja, mutta nekin ovat tyypillisesti joitain satoja euroja. Hyväksyntä bonuksen myöntämiselle vaaditaan toimitusjohtajalta.

Varsinaista tulospalkkiojärjestelmää ei ole käytössä, mutta taloudellisesti hyvinä aikoina on satunnaisesti maksettu koko henkilöstölle joidenkin satojen eurojen suuruisia bonuksia, eli voittopalkkioita.

Yrityksen palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu monia muitakin elementtejä, kuten laaja työterveyshuolto, lounasetu, liikunta- ja kulttuuriedut, vapaa-ajan virkistystoiminta, työpaikkahieronta, kehittymismahdollisuudet, koulutustarjonta, osallistava organisaatiokulttuuri ja jousto työajoissa elämäntilanteen mukaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin työn otsikon mukaisesti rahalla palkitsemiseen, sillä se on palkitsemisen osa-alue, jonka ohjausvaikutusta ei voida sivuuttaa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten suorituksen arviointia hyödyntäen palkkausjärjestelmää voitaisiin kehittää kannustavammaksi ja korostaa sen kautta olennaiseksi tunnistettuja, yrityksen strategian kanssa linjassa olevia asioita. Asiaa tutkitaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. *miten olemassa olevia elementtejä (henkilökohtainen palkanosuus, aloitepalkkiot, tunnustuspalkkiot) voitaisiin hyödyntää palkitsemisessa nykyistä paremmin kannustavan palkkauksen toteuttamiseksi?*
2. *miten toimivaksi esimiehet kokevat palkkausjärjestelmän?*
3. *miten palkkausjärjestelmää pitäisi kehittää?*

Kyseessä on yhden organisaation nykytilaan ja kehittämistarpeisiin pohjaava case-tutkimus, joka ei pyri tekemään laajoja yleistyksiä. Tutkimuksessa pyritään tunnistamaan kehittämiskohteita ja palkitsemisen ja suorituksen johtamisen kirjallisuutta reflektoiden löytämään niihin mahdollisia ratkaisuja.

Data tutkimukseen on kerätty keväällä 2018 suoritetuista, pääosin strukturoiduista haastatteluista. Haastattelut pitivät sisällään myös joitain hieman avoimempia kysymyksiä. Teoreettinen viitekehys keskittyy seuraaviin asioihin:

- palkitsemisen kokonaisuus – käsitteen avaaminen
- rahapalkan merkitys palkitsemisen kontekstissa
- suorituksen johtamisen ja palkitsemisen välinen linkki
- henkilökohtainen palkanosa – hieman historiaa ja tarkoitus

Palkitsemisen vaikutuksia tutkittaessa on havaittu, että palkittaessa mitattavissa olevista yksilösuorituksesta saadaan aikaan tehokkuutta. Ongelma on siinä, että monissa nykyajan työtehtävissä saavutetut tulokset ovat harvemmin vain yksilöstä riippuvaisia, ja tavoitteisiin pääseminen vaatii organisaation sisäistä yhteistyötä. Toteutetuissa tutkimuksissa on kuitenkin usein suosittu helposti mitattavissa olevia asetelmia, kuten tuotantotyötä. (Gerhart & Rynes, 2003.)

Vaikka palkitseminen ei olekaan helppoa ja yksinkertaista, on selvää, että sen johtamiseen kannattaa panostaa. Palkitseminen on tehokas väline viestimään organisaatiossa tärkeinä pidettyjä tavoitteita. Palkitsemisen vaikutukset ovat strategista tasoa, joten niitä pitäisi pyrkiä ohjaamaan - myös passiivisesti tai vasemmalla kädellä hoidetulla palkitsemisella on laajamittaiset vaikutukset. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014,14-15.)

2.PALKITSEMINEN

2.1. Palkitseminen kokonaisuutena

Puhuttaessa palkitsemisesta, on tärkeää määritellä, mistä puhutaan, sillä yksilöillä voi olla palkitsemisesta hyvinkin toisistaan eroavia käsityksiä - absoluuttisen oikeaa määritelmää käsitteelle ei ole mahdollista määrittää. Moni liittää palkitsemisen vain rahapalkkaan, vaikka todellisuudessa käsite on huomattavasti laajempi. Se mikä koetaan palkitsemisena, riippuu myös yksilön kokemuksesta.

Palkitseminen ja siihen liittyvä päätöksenteko on luonteeltaan strategista, kuten Ylikorkala, Hakonen, Hakonen ja Hulkko-Nyman (2018, 14) toteavat. He listaavat palkitsemisen positiivisia vaikutuksista, joita on tunnistettavissa useita. Palkitseminen muun muassa houkuttelee organisaatioon toivotunlaista väkeä, sitouttaa nykyistä henkilöstöä, ohjaa hyvin suorituksiin, palkiten ryhmää ja yksilöä, optimoi saavutetun hyödyn suhteessa kustannuksiin, edistää toiminnan kehittämistä ja tekee onnistumiset näkyviksi.

Kauhanen (2015, 107) on listannut esimerkinomaisesti sitä, mihin eri palkitsemisen muodoilla pyritään ja millaista palkitsemispolitiikkaa ne viestivät. Esimerkiksi urakka- ja palkkiopalkka viestii, että kun saa paljon sovittuja töitä tehtyä, siitä palkitaan. Voittopalkkio puolestaan viestii, että yrityksen etu on myös jokaisen työntekijän etu, kun jokainen saa tuloksesta oman siivunsa. Tehtäväkohtaisen palkanosan viesti on, että etenemällä vaativampiin tehtäviin voi vaikuttaa palkkaansa. Henkilökohtainen, pätevyyteen perustuva palkanosuus puolestaan kannustaa tekemään työnsä hyvin ja kehittämään osaamistaan.

Koska on selvää, että palkitsemisen eri muodoilla tavoitellaan eri asioita, on tärkeää rakentaa toimiva, strategisia tavoitteita ja arvoja tukeva palkitsemisen kokonaisuus. Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala (2005, 23) toteavat palkitsemisen kokonaisuuden olevan tehokas johtamisen väline. He korostavat, että toimiva kokonaisuus on tehokkaampi palkitsemisen väline kuin mitkään yksittäiset palkitsemistavat. Palkitsemisen kokonaisuutta kuvataan usein ryhmittelemällä palkitsemiskeinoja lohkoihin, joita voivat olla esimerkiksi palkka, edut, kehittymismahdollisuudet ja työympäristö. Palkkalohko pitää sisällään kaikki rahallisen palkitsemisen muodot, joita voivat olla esimerkiksi peruspalkka, tulospalkkiot ja pitkän aikavälin palkkiot, joilla pyritään sitouttamaan. Etulohkossa listataan kaikki henkilöstöedut, joita ovat esimerkiksi

terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät edut (esimerkiksi työterveyshuolto, liikkumisen tukeminen ja työpaikkaruokailu), eläke-edut ja palkalliset vapaat. Kehittymismahdollisuuksien lohkoon sisältyvät hyvä, systemaattinen suorituksen johtaminen, koulutusmahdollisuudet sekä urakehitys, esimerkiksi urapolut organisaation sisällä. Työympäristön lohko pitää sisällään organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin, työn sisällön, joustavuuden sekä työelämän laadun (Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala, 2015,21). Handolin (2013, 27) lisää tähän malliin vielä suorituksen ja tunnustuksen lohkon, joka pitää sisällään suorituksen arvioimisen ja palautteen antamisen käytännöt, sekä arvostuksen ilmaisemisen. Palkitsemisen kokonaisuuden kuvaaminen tällä tavalla havainnollistaa henkilöstölle ja potentiaalisille työnhakijoille, mitä hyviä asioita organisaatio pystyy heille tarjoamaan. Hyvin rakennettu kokonaisuus voi olla merkittävä kilpailuetu.

Palkitsemisen kehittämisessä on tärkeää huomioida sen yhteensopivuus organisaation muun toiminnan kannalta. Linnalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 44-45) esittävät, että niin sanotun tilanneteorian valossa toimiva palkitsemisjärjestelmä on linjassa organisaation strategian kanssa, tukee sen prosesseja ja rakennetta, on henkilöstön hyväksymä ja sopii henkilöstölle sekä toimintaympäristöön.

Tilanneteoria viittaa siihen, että optimaalinen palkitsemisjärjestelmä on tilannesidonnainen, ja sen rakentamisessa ja kehittämisessä on otettava huomioon edellä mainitut asiat. Tämä on syytä pitää mielessä, kun mihin tahansa edellä mainituista asioista tulee muutoksia. Palkitseminen ei saisi kulkea jälkijunassa toimintaympäristön, henkilöstön tarpeiden, organisaatorakenteen ja strategisten tavoitteiden muuttuessa.

Se, mitä palkitsemisella tavoitellaan, on järkevää kiteyttää palkitsemisstrategiaksi. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 44-45) toteavat, että palkitsemisstrategiassa on syytä ottaa kantaa muun muassa siihen, millaista toimintaa palkitsemisen keinoin halutaan tukea, kohdistuuko palkitseminen ensisijaisesti yksilöön vai tiimiin ja miten palkitsemisella halutaan vaikuttaa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Esimerkkinä he esittävät otteen erään yrityksen palkitsemisstrategiasta:

"Palkitsemisella haluamme:

- tukea asiakkaalle parhaan arvon tuottavien palvelujen ja tuotteiden syntyä kannustamalla prosessimaiseen toimintatapaan*
- kannustaa ulkoiseen verkottumiseen ja sisäiseen yhteistyöhön kaiken osaamisen hyödyntämiseksi*
- tarjota henkilökohtaisen kehittymisen kautta houkuttelevia näkymiä yritykseseen sitoutumiseen*
- rohkaista aloitteellisuuteen kaikissa työrooleissa."*

2.2.Rahapalkan rooli palkitsemisessa

Rahapalkkojen rooli organisaatiossa voidaan kuvata yksinkertaistetusti seuraavasti: työnantajan näkökulmasta palkat ovat kuluerä, joka on liiketoiminnan kannalta väistämätön – keskeistä on, mitä palkkasummalla saadaan aikaiseksi, eli mikä on tuottavuuden taso. Työntekijöiden näkökulmasta palkka taas on korvaus tehdystä työstä, ja sen oletetaan riittävän tietynlaiseen elintasoon. Työntekijöille on myös tärkeää, että palkka on vähintään samalla tasolla kuin toisten, samanlaista osaamista omaavien ja samantyyppisissä tehtävissä työskentelevien henkilöiden. (Kanchan, 2010, 62). Tiivistettynä voidaan sanoa, että työnantaja haluaa saada vastinetta käyttämälleen rahalle, työntekijä puolestaan kokee saavansa oikeudenmukaisen korvauksen työpanoksestaan.

Palkkauksen vaikutuksista voidaan olla montaa mieltä – kyseessä on ennen kaikkea strateginen valinta. Yleistyksenä Gerhart & Rynes (2003) toteavat, että taloustieteilijät pitävät palkan merkitystä motivaattorina merkittävämpänä kuin psykologit. He viittavat mm. Rottenbergin (1956) esittämiin ajatuksiin: toisin kuin useimmat työhön liittyvät tekijät, kuten esimerkiksi työpaikan varmuus tai esimiestyön laatu, rahapalkan suuruus on työntekijälle ja työnhakijalle näkyvä ja varsin konkreettinen asia. Mitä tulee muihin työhön liittyviin elementteihin (esimerkiksi matkustamisen tai vastuun määrä), ihmisillä on erilaisia mieltymyksiä. Palkan suhteen on melko selvää, että valintatilanteessa ihminen haluaa mieluummin enemmän kuin vähemmän. Väitettä tukee myös se, että ihmiset pyrkivät matalammista palkoista korkeampiin, harvoin taas päinvastaiseen suuntaan. Viitaten Lawlerin (1971) ja Locke ym.(1980) julkaisuihin Gerhart & Rynes toteavat, että nykyisin myös psykologien piirissä rahapalkkioiden vaikutus motivaattorina nähdään merkittävänä, sillä ne ovat väline myös moniin muihin yksilöllisiin tarpeisiin, kuten turvallisuuden, statuksen ja tunnustuksen tavoitteluun – eivät itseisarvo sinällään.

Päinvastaisiakin näkemyksiä on tutkimuksessa esitetty. Miner (2005, 61- 63) kuvaa tunnetun Herzbergin kaksifaktoriteorian (tunnetaan myös motivaatiohygieniateorian) sisältöä tiivistettynä seuraavasti: tyytyväisyyttä lisäävät ja tyytymättömyyttä vähentävät eri asiat. Tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä teoria nimittää motivaatiotekijöiksi, tyytymättömyyttä vähentäviä puolestaan hygieniatekijöiksi. Herzbergin teorian mukaisesti työtyytyväisyyttä lisäävät ennen kaikkea tavoitteiden saavuttaminen, sanallinen tunnustus hyvästä työstä, mielekäs työtehtävät sinällään, vastuu sekä etenemismahdollisuudet. Toisin sanoen näiden asioiden ollessa kunnossa, ihminen on tyytyväinen työssään. Vastaavasti tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin luokitellaan organisaation toimintatavat, johtamisen laatu, ihmissuhteet työpaikalla, fyysiset työolosuhteet, työn varmuus, edut ja palkka. Teorian mukaan kun näissä asioissa esiintyy ongelmia, ihmiset ovat tyytymättömiä työssään. Kuitenkaan kun asiat ovat riittävän hyvällä tolalla, ne eivät enää merkittävästi lisää tyytyväisyyttä. Toisin sanoen tämän teorian mukaan liian pieni palkka aiheuttaa tyytymättömyyttä,

mutta palkan saavutettua riittävän hyvän tason se ei enää lisää tyytyväisyyttä. Haasteellista toki on määrittää ”riittävän hyvä” palkka.

Oikeudenmukaisuuden kokemuksesta ja sen linkittymistä palkkatyytyväisyyteen on myös pohdittu tutkijoiden keskuudessa melko laajasti. Vallitsevien teorioiden (tunnetuimpana tasasuhtateoria) valossa keskeistä oikeudenmukaisuuden kokemuksessa on niin absoluuttinen kuin suhteellinen palkkataso. Tasasuhtateoria lähtee ajatuksesta, että ihminen pyrkii toiminnassaan oikeudenmukaisuuteen. Hän vertaa omaa työpanostaan ja tuottavuuttaan toisiin. Vertailuissaan ihminen kiinnittää huomiota omaan ja toisten panokseen, yrittämiseen, koulutukseen ja kokemukseen suhteuttaen näitä saatuun vastikkeeseen, eli palkkaan ja muuhun palkitsemiseen. Omaan panosta ja tuotosta vertaillaan niihin omaan aiempaan suoriutumiseen, muihin samassa organisaatiossa toimiviin henkilöihin kuin organisaation ulkopuolisiinkin. (Adams, 1965, 267-299.) Yksinkertaistettuna, palkkioiden pitäisi olla suhteessa omaan työpanokseen organisaation hyväksi. Se, miten palkkiot koetaan, määräytyy kuitenkin myös sen mukaan, millaisen vertailukohtaan työntekijä itselleen valikoi – vertailukohta on tyypillisesti samalla alalla työskentelevät henkilöt, tai esimerkiksi yksittäinen kollega. Työntekijä saattaa peilata omaa palkkaustaan myös esimerkiksi omaan, aiemman työhistoriansa palkkatasoon. Jos joko absoluuttisessa palkkioiden jakautumisessa tai itselle valitun viiteryhmän sisällä koetaan epäoikeudenmukaisuutta, aiheuttaa tämä tyytymättömyyttä palkkaukseen. (Shields ym, 2015, 47.) Vroom (1995, 174- 177) viittaa palkan motivaatiovaikutuksia koskeviin tutkimuksiin, jotka osoittavat positiivista korrelaatiota ansiotason ja työtyytyväisyyden välillä. Absoluuttista, rahamääräistä palkkatasoa huomattavasti tärkeämmäksi nostetaan kuitenkin suhteellinen palkkataso, eli se miten palkka suhteutuu omassa vertailuryhmässä. Tyytyväisyys on riippuvaista siitä, kenen palkkaan omaansa vertaa, ja koetaanko erot palkoissa oikeutetuiksi esimerkiksi pätevyyden ja kokemuksen perusteella.

Ylikorkala ym (2018, 55- 57) esittävät, että oikeudenmukaisuus on tutkimusten valossa merkittävin palkitsemisen vaikutuksia selittävä tekijä. He toteavat, että epäoikeudenmukaiseksi koetun palkitsemisen haittavaikutuksia on lukuisia, ja ne ovat merkittäviä: näitä ovat muun muassa irtisanoutumiset, ylikuormittumiset, työtyytyväisyyden heikkeneminen, ristiriitatilanteet ja heikko työssä suoriutuminen. Vastaavasti kun palkitsemisjärjestelmät koetaan oikeudenmukaisiksi, lisää se sitoutumista ja motivaatiota, ja edesauttaa näin myös tuottavuutta. Suorituksen perustuvan palkitsemisen vaikutukset näkyvät yrityksissä kahdella tapaa: parantuneina suorituksina (keskimäärin viiden, mutta jopa 40 prosentin parannus tuottavuudessa) sekä henkilöstön valikoitumisella (palkitsemisjärjestelmä houkuttelee hyvin suoriutuvia).

Palkkojen määräytymisen logiikkaa kuvatessaan White (2000, 25-27) erottelee organisaation sisäisten palkkausjärjestelmien rakenteet sekä ulkoisten työmarkkinoiden vaikutukset. Yksittäisen työn tai työntekijän arvoon organisaatiolle vaikuttavat monet seikat, muun muassa henkilön tai ammattiryhmän markkina-arvo. Reaalimaailmassa Suomen oloissa on näiden tekijöiden lisäksi merkittävä rooli myös työehtosopimuksilla, jotka pitävät

sisällään erinäisiä palkkausta koskevia määräyksiä. Palkkausjärjestelmien käyttöönotto tapahtuu Suomessa työehtosopimusten ohjauksessa, niiden asettamat vaatimukset huomioiden. Minimipalkkaa koskevien määräysten lisäksi työehtosopimukset ottavat kantaa myös muihin palkkausta koskeviin asioihin, kuten aikapalkan määräytymistasoon, osa-aikatyön palkan laskentatapaan sekä erilaisiin työaikojen ja olosuhteiden mukaan määräytyviin lisiin ja niiden suuruuteen. Moniin, joskaan ei kaikkiin, työehtosopimuksiin sisältyy työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden ja suoritutumisen mukaan määräytyviä palkanosia. Mikäli työehtosopimus ei sisällä vaativuusluokkamääräyksiä, määrittää se palkat yleensä tehtävänimikkeittäin. Monissa työehtosopimuksissa esiintyy myös palvelusvuosiin sidonnaisia palkanosia. (Lahti, Tarumo & Vartiainen, 2004, 62-65.)

Tutkimusten mukaan vaikuttaa siltä, että motivaatioon ja tehokkuuteen voidaan vaikuttaa tehokkaimmin siirtymällä aikapalkkajärjestelmästä suorituspalkkaan, eli urakka- tai palkkiopalkkaan. Molemmat ovat palkkaustapoja, joissa maksettava palkka määräytyy kokonaan tai osittain aikaansaannosten perusteella. Viitala (2004, 288-289) viittaa Suomessa 70- ja 80-luvuilla toteutetuista selvityksistä koostettuun yhteenvedon, joka käsittää 73 yrityksen tiedot. Peltosen ja Ruohotien (1991) laatiman yhteenvedon valossa siirryttäessä kiinteästä aikapalkasta palkkiopalkkaan tuotannon tehokkuus nousi 30-40 prosenttia, laatutason ja henkilöstön vaihtuvuuden säilyessä ennallaan. Poissaolot vähenivät jonkin verran ja ilmapiiri työpaikalla parani. Viitala kuitenkin muistuttaa, että suoritukseen sidottu palkkaus ei sovellu kaikkiin työtehtäviin, mutta etenkin silloin kun itse työtä ei ole mahdollista rikastaa tuottamaan sisäisiä palkkioita, on palkan rooli motivaattorina erittäin merkittävä.

Tätä taustaa vasten voidaan todeta, että palkkojen määrittäminen on monien tekijöiden summa. Se, että palkkausjärjestelmä on hyvin ylläpidetty ja sitä kehitetään aktiivisesti, on organisaation kannalta erittäin olennaista, sillä ikään kuin ajelehtimaan jätetty palkkausjärjestelmä aiheuttaa ennemmin tai myöhemmin kielteisiä asioita. Selkeästi perusteltu ja avoin palkkauspolitiikka on tutkimustiedon valossa menestyksekkäs resepti.

Mikulić, Šimunić ja Nikolić (2013) ovat tutkimuksessaan käsitelleet yksilö- ja ryhmäpalkitsemisen vaikutuksia työntekijöiden suhtautumiseen työhön ja organisaatioon. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen työntekijöitä, joista osaa palkittiin ryhmäperusteisesti ja osaa henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella. Tämän tutkimuksen valossa henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella palkitut olivat sitoutuneempia ja paremmin verkostoituneita organisaation sisällä. Lisäksi he olivat motivoituneempia tekemään töitä, ja kokivat palkitsemisen reilummaksi. Sitoutumiseen nähtiin vaikuttavan työhistorian pituus nykyisessä työpaikassa, tyytyväisyys palkitsemiseen ja sen kokeminen oikeudenmukaiseksi, työntekijän pätevyys sekä suhteet työpaikalla.

Yksi huomioitava, varsin merkittävästi palkkatyytyväisyyteen vaikuttava asia on palkkatietämys, kuten Hakonen et al (2014, 27- 28) toteavat. He selventävät, että palkkatietämyksellä ei tarkoiteta palkkatietojen julkaisemista

henkilötasolla, vaan sitä, että henkilöstöllä on tiedossa oman palkkauksensa perusteet ja he tuntevat palkkausjärjestelmän toimintaperiaatteet. Henkilöstöllä on siis esimerkiksi selvä käsitys siitä, millä perusteella ja minä ajankohtana palkankorotuksia on mahdollista saada, millainen on päätöksentekoprosessi, pitääkö korotusta ymmärtää pyytää ja mikä on esimiehen rooli prosessissa. Hakonen et al toteavat, että palkkatietämystä on mahdollista edistää organisaatiossa monin keinoin, mutta tärkeimmäksi niistä nousee esimiesten palkitsemisosaamisen parantaminen. Tällöin he pystyvät jakamaan tietoa myös omille alaisilleen. Palkitseminen on tärkeää kytkeä osaksi johtamista, ja siitä tulee puhua avoimesti – ei riitä, että vastataan vain esille nouseviin kysymyksiin. Monilla työntekijöillä voi olla oman alansa palkkatilastojen kautta käsitys palkkapositiostaan. Tämä asettaa haasteita yrityksen palkkapolitiikasta viestimiselle. On hyödyllistä, jos yrityksellä on käytössään vertailukelpoisia palkkatilastoja useista lähteistä. Pelkät ammattiliittojen keräämät tiedot johtavat helposti harhaan, sillä niiden tiedot perustuvat yksittäisten jäsenten vapaaehtoisesti luovuttamiin palkkatietoihin.

2.3.Suorituksen ja palkitsemisen johtaminen

Jotta palkitsemisella saavutettaisiin halutunlaisia tuloksia, tulee organisaation miettiä tarkkaan, millaisesta toiminnasta se haluaa palkita henkilöstöään. Deepro (2006, 32- 33) kuvaa toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamisen prosessin vaiheittain. Lähtökohtana on listata käytössä olevat palkitsemisen tavat henkilöstöryhmittäin (tai yksilöllisesti), sekä näiden palkitsemistapojen ansaintakriteerit. Palkkioiden ansainta-ajanjakso on myös määritettävä. Prosessi, jolla palkittavat valitaan, on tämän jälkeen kuvattava, ja avattava myös se, kuka tai ketkä palkkioiden saajista päättävät. Myös se, miten palkkioista ilmoitetaan, on määritettävä. Palkitseminen on myös hyvä tehdä näkyväksi, liittäen siihen esimerkiksi juhlallisuuksia.

Hulkko, Hakonen ja Salimäki ovat kartoittaneet palkitsemisen tilaa ja sen toimivuutta suomalaisissa organisaatioissa kattavalla aineistolla laaditussa Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 - tutkimusraportissaan, joka keskittyy aineelliseen palkitsemiseen. Oheisessa taulukossa esitetään palkitsemisen kehittämisen tavoitteita yrityksissä.

Taulukko 1. Palkitsemisen kehittämisen tavoitteet yrityksissä (Hulkko ym, 2004).

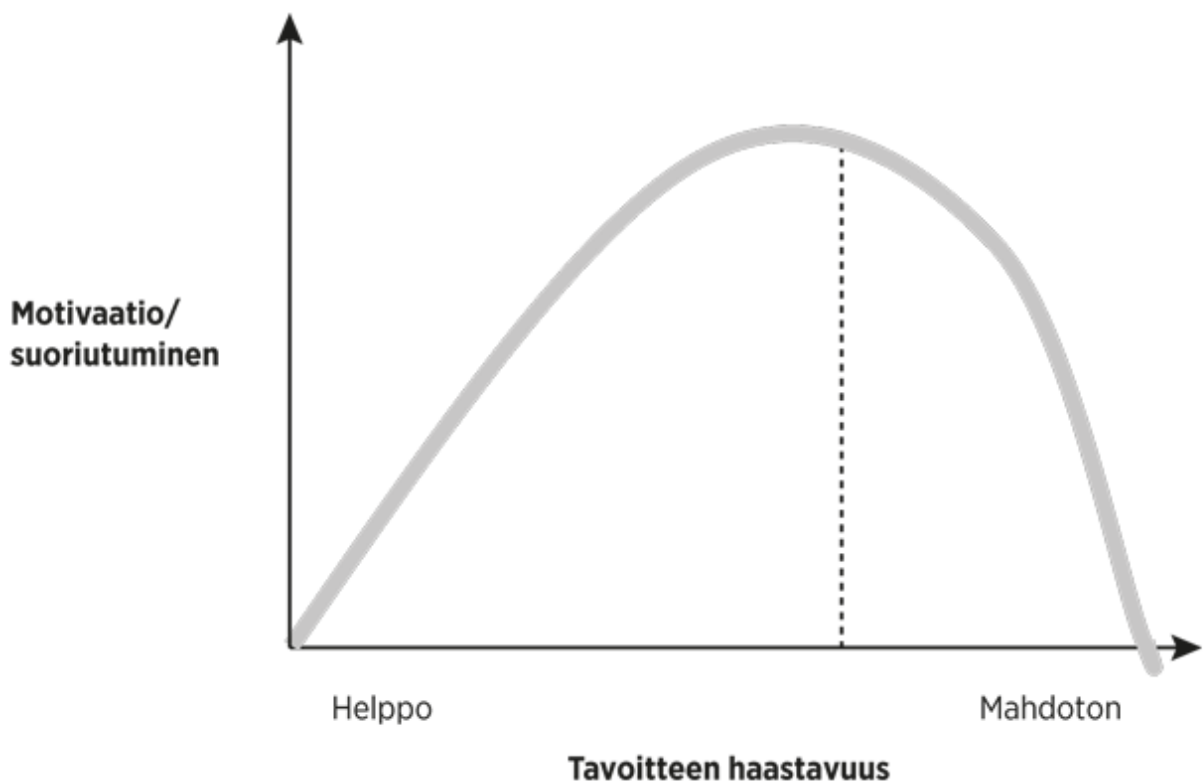
Teema	Mainintojen määrä	Vastausesimerkki 1	Vastausesimerkki 2	Vastausesimerkki 3
Palkitsemisen kannustavuus, motivointi	59	"Kannustavuuden ja palkkatason välinen risiiriita"	"Mahdollisimman motivoivan, kannustavan järjestelmän luominen"	"Hyvän työmotivaation ja yhteisöllisyyden kehittäminen"
Tuloksen/tuottavuuden/kilpailukyvyyn/kannattavuuden/laadun tukeminen palkitsemisen keinoin	55	"Myönteinen vaikutus yrityksen tuloskehitykseen"	"Toiminnan laatua ja kustannustehokkuutta tukeva palkitseminen"	"Tuottavuuden parantaminen: parempi tulos nykyisillä kustannuksilla ja/tai työvoimakustannusten pienentäminen"
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	37	"Oikeudenmukaisuus suhteessa henkilökohtaiseen panokseen"	"Oikeudenmukaisten mittarien löytyminen"	"Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden varmistaminen"
Osaavan työvoiman saaminen, sitouttaminen, hyvä työnantajakuva	33	"Osaavan työvoiman saaminen ja talossa pitäminen"	"Työvoima osaa ja jakaa tehdä töitä"	"Ammattitaitoisten työntekijöiden pysyminen talossa"
Strategian ja tavoitteiden tukeminen, ohjaavuus	25	"Strategisen suunnittelun, ohjauksen ja palkitsemisen toimivan yhteyden saavuttaminen"	"Palkitsemisen kytkeminen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen tukemiseen"	"Kytkeminen liiketoiminnan tavoiteasetantaan ja tavoitteiden jalkauttaminen"
Muutoksen edistäminen	15	"Palkitsemisen muuttaminen vastaamaan yrityksessä tapahtuvia muutoksia"	"Tukee haluttua kehitystä"	"Toiminnan kehittymisen ja liiketoiminnan haasteiden muuttumisen. Haasteisiin vastaaminen"
Palkitsemisen tasapuolisuus	11	"Tasapuolisuuden säilyminen palkitsemisessä"	"Koko henkilöstölle pyrkiä luomaan tasarvoiset palkkioiden antoperusteet työtehtävistä riippumatta"	"Tasapuolinen kohtelu kaikille henkilöstöryhmille ja henkilöille"
Henkilöstön kehittämisen tukeminen, innovatiivisuus, osaamisen arvostaminen	7	"Luovan, taiteellisen työn palkitseminen"	"Kannustejärjestelmä, joka pohjautuu osaamisen hyödyntämiseen"	"Osaamisen ja kehittämisen palkitseminen"

Katsottaessa kolmen kärkeä mainituissa tavoitteissa voidaan todeta, että palkitsemisella pyritään ennen kaikkea motivoimaan ja kannustamaan hyviin

työsuorituksiin, varmistaen samalla yrityksen hyvän taloudellisen menestymisen sekä sen, että työntekijät kokevat järjestelmän oikeudenmukaiseksi. Hieman yllättäen strategian ja tavoitteiden tukeminen palkitsemalla ohjaamalla on vain joka neljännen yrityksen fokuksessa.

Jotta palkitsemisella voitaisiin saavuttaa halutunlaista toimintaa, vaatii tämä systemaattista suorituksen johtamista. Suorituksen johtamisen ytimessä on määrittää, mitä tavoitellaan ja millä keinoilla. Ei riitä, että tavoitteet asetetaan – niistä pitää keskustella säännöllisesti, pitäen ne esillä ja samalla keskustellen, miten niihin olisi mahdollista päästä. Selkeätkään tavoitteet eivät ole välttämättä yksinkertaisia saavuttaa, jos niiden saavuttamiseen ei ole tunnistettu toimivia keinoja. Toinen suorituksen johtamisen ydintä edustava merkitys on vuorovaikutus ja palaute - ihminen tarvitsee motivoituakseen sekä vahvistavaa että korjaavaa palautetta. Ilman palautetta on mahdotonta tietää, missä mennään. Usein suoran palautteen antamista pelätään, mikä on toki ymmärrettävää, mutta kaikkea muuta kuin toimivaa. Tutkimusten valossa parhaan suorituskulttuurin organisaatioissa esimiehet ovat aktiivisia, taitavia palautteenantajia. Vahva vuorovaikutus ja palautteen anto ovat näissä organisaatioissa jatkuvia prosesseja. Voidaan sanoa, että palaute on kehittymisen tärkein raaka-aine. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen, 2014.)

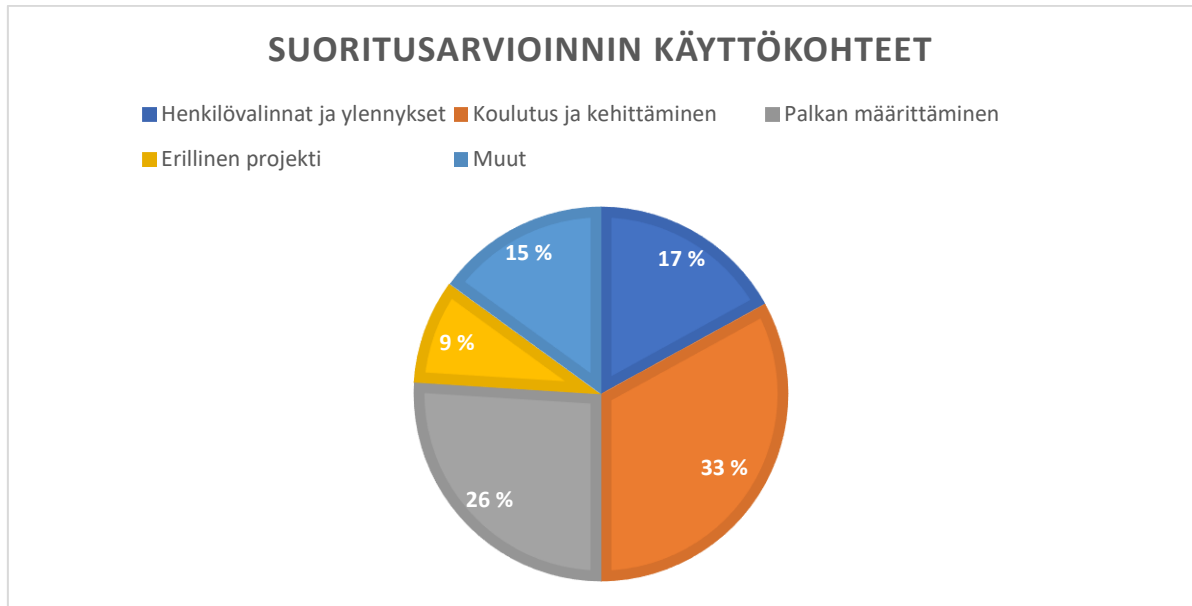
Suorituksen johtamisen tärkeisiin prosesseihin kuuluu tavoitteiden asettaminen. Hyviä, riittävän haastavia tavoitteita ja niiden asettamista on käsitelty kirjallisuudessa runsaasti. Tavoiteasetantateorian mukaan ihmiset kaipaavat riittävän haastavia, mutta saavutettavissa olevia tavoitteita motivoituakseen.



Kuvio 1. Tavoitteen sopiva haastavuus tavoiteasetantateorian mukaisesti (Pellinen, 2017, 121).

Kuten Sistonen (2008, 105) toteaa, henkilöiden perustehtäviin liittyy sinänsä tavoitteita, joiden vuoksi tehtävä on ylipäänsä olemassa organisaatiossa. Näitä niin sanottuja jatkuvia tavoitteita ei pitäisi sotkea rajatulla ajanjaksolla mitattaviin, esimerkiksi vuosittaisiin tavoitteisiin päällekkäisyyden välttämiseksi. Palkitsemiskriteerit perustehtävän osalta liittyvät ennen kaikkea tehtävän vaativuuteen ja osoitettuun osaamiseen, kun taas lyhyen aikavälin palkitsemisen peruste on ensisijaisesti suoritus ja/tai saavutettu tulos. Sistonen, (2008, 33) tuo elävästä elämästä huonona esimerkkinä esille tapauksen, jossa henkilöstöjohtajan vuositavoite oli liiketoiminnan tukeminen henkilöstöhallinnon keinoin ja tietohallintojohtajan tavoite toimivat tietohallinnon järjestelmät. Esimerkki kuvastaa perustehtävän ja vuositavoitteen sekoittumista, eikä tässä tapauksessa oltu edes määritelty onnistumisen kriteereitä – menttiin siis pahasti metsään.

Helsilä (2013, 195- 204) kuvaa suorituksen arvioinnin merkitystä osana suorituksen johtamista strategisesti tärkeäksi, jopa välttämättömäksi, joskaan ei suomalaisille historiallisista syistä kovin luontevaksi. Suomessa ei ole ollut tapana arvioida liiketoiminnan tuloksellisuutta kovin selkeästi – menestyksen mittana on pidetty liikevaihdon suuruutta ja sen kasvua sekä henkilöstömäärää, ei niinkään yrityksen kannattavuutta. Palkankorotuksetkin ovat vastaavasti perinteisesti perustuneet yleiskorotuksiin, ansiokehitystakuuseen ja ikään. Helsilä viittaa arviointikeskustelun käymisen tärkeyteen konstruktiivisen oppimiskäsityksen viitekehyksessä: ihminen muuttaa toimintaansa saadessaan siitä palautetta. Paitsi palkitsemiseen, suorituksen arvioinnit ovat hyödynnettävissä myös useisiin muihin käyttökohteisiin organisaatiossa (ks. kuvio 2). On kuitenkin tärkeää huomata, että arvioinnit toimivat vain siinä tapauksessa, että tavoitteet ovat selvillä työntekijälle ja niiden saavuttaminen on jollain tapaa mitattavissa tai havaittavissa. Ihannetilanteessa suorituksen johtamisen voidaan ajatella lähtevän jo rekrytointitilanteesta, kun valittavalle henkilölle on selvitetty, mitä häneltä työssä odotetaan ja miten suoriutumista tullaan arvioimaan.



Kuvio 2. Suoritusarvioinnin käyttökohdet (Sundvik, 1998).

2.4 Henkilökohtainen palkanosa

Käytössä olevan arviointijärjestelmän mukaiset perusteet, arviointitulokset ja niiden vaikutus henkilökohtaiseen palkanosaan tulisi Teknologiateollisuuden työehtosopimuksen Palkkarakenneoppaan (2014) mukaan viestiä työntekijälle esimiehen toimesta. Palautteen antaminen on osaa hyvää johtamista – toki myös työntekijän taidolla ottaa palautetta vastaan ja tuoda omat näkemyksensä esille on suuri merkitys. Palaute- ja arviointiprosessin toimivuuden varmistamiseksi on tärkeää viestiä myös, miten suoritusta voidaan vielä parantaa. Jotta arviointi koettaisiin oikeudenmukaiseksi, sen täytyy olla johdonmukaista ja puolueetonta, ja työntekijälle tulee olla mahdollisuus ilmaista oma kantansa.

Henkilökohtaisen palkanosan määrittäminen

1. Ennen arviointia
 - Työpaikkakohtaiset arviointitekijät ajantasalla
 - Henkilöstön informointi
 - Esimiesten koulutus
2. Arviointi
 - Esimies arvioi kunkin alaisensa pätevyyden
3. Palkanosuuden määrittäminen
 - Palkka-asioista vastaava henkilö määrittää henkilökohtaisten palkanosuuksien prosenttiluvut arviointitulosten perusteella
4. Arvioinnin jälkeen
 - Esimies antaa alaisilleen palautetta arviointituloksista
5. Vaikutukset palkkaan
 - Yrityksen palkkapolitiikan ja TESSin mukaan

Kuvio 3. Henkilökohtaisen palkanosan määrittäminen prosessina (Teknologiateollisuus 2014).

Palkkarakenneoppaassa kehoitetaan laatimaan suorituksen tai pätevyyden arviointia (molempia termejä käytetään) varten yritys- tai työpaikkakohtaiset perusteet, jotka tukevat yrityksen menestystä, soveltuvat siellä esiintyviin tehtäviin ja ovat arvioitavissa. Merkityksellistä on myös, että arviointitekijät ovat sellaisia, että työntekijä voi niihin omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Hakonen (2013, 227-232) käsittelee Helsilän ja Salojärven toimittamassa teoksessa henkilökohtaisen palkanosan käyttöönoton taustaa ja perusteita, sekä palkankorotusten toteutustavan uudistamista Suomessa. Työehtosopimukset ovat viime vuosina mahdollistaneet paremmin yksilöllisen suorituksen huomioimisen palkankorotuksissa. Yleiskorotusten rinnalla on hyödynnetty yrityskohtaisia eräjä, joiden kohdentamisesta työnantaja on voinut päättää. Eriensä pääasiallisia käyttötarkoituksia ovat olleet kannustavan palkkaporrastuksen toteuttaminen, hyvistä suorituksista palkitseminen sekä mahdollisten vinoutumien korjaaminen. Niillä aloilla, joilla yrityskohtaiset erät ovat muodostaneet merkittävän osan koko palkankorotuksiin käytettävästä summasta, on tämä mahdollistanut palkkakeskustelut, jotka tuovat kaivattua järjestelmällisyyttä ja läpinäkyvyyttä palkka-asioiden hoitamiseen. Keskustelussa käydään läpi palkan ja työn vastaavuus. Ruotsissa tämä on tavanomainen tapa hoitaa palkankorotukset, yleiskorotuksia ei juurikaan enää hyödynnetä.

Henkilökohtaisen palkanosa käyttöönotto otettiin Suomessa käyttöön työehtosopimusten palkkausjärjestelmissä usein korvaamaan ikälisiä. Arviointijärjestelmien käyttöön liittyy kuitenkin omat haastensa, joista Hakonen listaa seuraavia:

1. henkilökohtainen palkanosa on monissa palkkausjärjestelmissä verrattaen pieni osa palkkaa, joten sillä ei saavutettu ainakaan alkuvaiheessa haluttuja kannustinvaikutuksia- tätä tosin kompensoitiin myöhemmin yleistyneillä yrityskohtaisilla osuuksilla
2. koska arvioinnit kytkeytyvät suoraan palkkaan, esimiehet ovat arvioissaan varovaisia tai arviointeja linjataan kokonaisuudessaan siten, että lopputuloksena erinomaisiakin suoriutujia tiputetaan keskinkertaiselle tasolle, koska korotusvaraa ei ole
3. esimiesten kouluttaminen arvioijiksi jäi varsinkin palkkausjärjestelmäuudistuksen alkuvaiheessa vähäiseksi - sitä olisi kuitenkin suositeltavaa harjoitella organisaatiossa, sillä palkitsemisasiat kuuluvat keskeisenä osana esimiestaitoihin

Kohtaan 2 liittyen Hakonen tuo esille, että nykyisin suorituksen arviointijärjestelmää ei suositella matemaattisesti kytkettäväksi palkankorotuksiin. On tärkeää voida antaa hyvä arvio ja tunnustusta niille, jotka sen ansaitsevat. Viestintä on tärkeässä roolissa palkitsemisasioidissa. Suurimmat palkankorotukset pitäisi pystyä suuntamaan odotukset ylittäneille, huomioiden nykyisen palkan suuruuden.

Kun yritys haluaa palkita hyvästä suoriutumisesta ja pätevyydestä, on tärkeää huomioida tämä palkankorotuslinjauksissa. Palkkakeskustelut Suomessa- vihjeitä ja kokemuksia- julkaisussa Hakonen, Aarnio, Hulkko-Nyman ja Maaniemi(2011, 24-25) esittävät, että korotusten kohdentamisessa auttaa hyvin ylläpidetty työnvaativuusluokitus. Kun vertaillaan suoritusarviointien tuloksia saman vaativuusluokan sisällä, voidaan havaita suurimmat epäkohdat palkan ja suoriutumisen välillä. Suurimmat korotukset tulisi kohdentaa niille, joiden palkat ovat alle mediaanin mutta suoriutuminen ylittää keskitason. Sen sijaan jo korkealla olevissa palkoissa, etenkin yhdistettynä vaatimattomaan tai keskitasoiseen suoritukseen, ei ole korotusvaraa. Keskitasolle sijoituville palkoille ja suorituksille on mahdollista hyvin perustein antaa pieniä tai keskikokoisia korotuksia hyvin perustein, mutta palkkojen voidaan tässä niin sanotussa "palkkaputkessa" ajatella olevan melko hyvin kohdallaan. Menetelmän toimiminen edellyttää hyvin ajan tasalla olevaa vaativuusluokitusta, jotta palkat olisivat lähtökohtaisesti vertailukelpoisia keskenään. Tietyn vaativuusluokan sisällä ajatellaan tässä olevan palkkahaitari, jonka sisällä henkilöt sijoittuvat suoriutumisesta ja pätevyydestä riippuen. Menettelytapana tämänkaltainen palkkapositiodatan hyödyntäminen edesauttaa palkkauksen kannustavuutta sekä oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Taulukko 2. Esimerkki korotuksen suuruudesta suoriuksen arvioinnin tulosten ja palkkapaikoin mukaan (Hakonen ym, 2011).

Palkkapaikio (palkan sijainti palkkaryhmän sisällä)	Suoritus vastaa toisinaan odotuksia	Suoritus vastaa säännöllisesti odotuksia	Suoritus ylittää rutiinin- omaisesti odotukset
Ylin kolmannes	0 %	0 %	1,6 %
Keskimäinen kolmannes	0 %	1,6 %	3,2 %
Alin kolmannes	1,6 %	3,2 %	4,8 %

3.AINEISTO JA MENETELMÄ

3.1.Aineiston keräämisen menetelmät

Tutkimuksessa hyödyntämäni aineisto kerättiin kevään 2018 aikana caseyrityksessä haastatteleamalla esimiehiä strukturoitua haastattelurunkoa hyödyntäen. Vaikka haastattelut olivat pääosin strukturoituja, osa kysymyksistä oli hieman avoimempia. Haastateltavaksi valikoitiin lähiesimiehiä, joiden alaisuudessa oli useampia Teknologiateollisuuden toimihenkilöiden työehtosopimuksen piirissä olevia työntekijöitä, sekä kaksi tuoteryhmäpäällikköä, joilla oli pidempi kokemus arviointijärjestelmän hyödyntämisestä käytännössä. Haastatteluja suoritettiin kaiken kaikkiaan kymmenen. Haastattelutilanteessa tehtiin muistiinpanoja, sekä numeroarviointia sisältävä kysely. Lisäksi tilanteet nauhoitettiin, jotta tarkempiin sanamuotoihin olisi jälkikäteen mahdollista palata, ja nostaa esille esimerkiksi mainittuja kehittämiskohteita. Haastattelut suoritettiin työpaikalla työajalla. Osallistuminen ei ollut pakollista, mutta ainoastaan yksi osallistumaan pyydetty kieltäytyi haastattelusta aikataulusyihin vedoten.

Strukturoitu haastattelu perustui kysymyspatteristoon, joka lähetettiin sähköpostitse saateviestin sekä muiden aihetta taustoittavien liitetiedostojen kera. Näitä tiedostoja olivat heko-järjestelmän arviointiohje sekä Leadership competencies- järjestelmän arviointiohje. Haastattelurunko sekä muu aineisto löytyvät tämän työn liitteistä. Sinällään olemassa olevat suorituksen arvioinnin menettelyt olivat esimiehille entuudestaan tuttuja, sillä kaikki olivat hyödyntäneet niitä vähintäänkin yhden vuosittaisen suorituksenarviointikierroksen verran. Ne kuitenkin lähetettiin, jotta

haastatteluun olisi helpompi valmistautua ja sen teema olisi haastateltavalle selvä alusta asti.

Haastattelussa pyrittiin selvittämään, mitä mieltä esimiehet ovat suorituksen arvioinnissa käytetyistä kriteereistä. Arvioinnin kohteena oli käytössä olevien kriteerien olennaisuus niin käytössä olevan heko-järjestelmän kuin ensimmäistä kertaa käytössä olleen Leadership competencies- mallin mukaisten johtamistaitojen osalta. Esimiehet arvioivat kriteerien olennaisuutta oman yksikkönsä toimihenkilöiden työtehtävien näkökulmasta. Molempien järjestelmien osalta kysyttiin lisäksi mielipidettä arviointiasteikosta sekä siitä, tuoko järjestelmä hyvin esille hyvät työsuoritukset. Myös muuta palautetta järjestelmistä ja niiden soveltamisesta pyydettiin.

Arviointijärjestelmien lisäksi esimiehiltä kysyttiin mielipidettä tavoitteiden asettamisesta ja niiden käyttämisestä kriteerinä suorituksen arvioinnissa. Lopuksi tiedusteltiin suoraan kehittämissuhteita siihen, miten palkkausjärjestelmää voitaisiin kehittää siten, että se kannustaisi paremmin erinomaiseen työssä suoriutumiseen.

Arviointikriteereitä pisteytettiin molempien suorituksen arviointijärjestelmien osalta asteikolla 5-0, jossa 5 kuvasi erittäin olennaista, 4 olennaista, 3 jossain määrin olennaista, 2 melko epäolennaista ja 1 täysin epäolennaista asiaa. 0-vaihtoehto oli "en osaa sanoa". Lisäksi perusteluista näiden osalta keskusteltiin, vähintäänkin lyhyesti. Täydentävät kysymykset pyrittiin esittämään siten, etteivät ne johdattelisi keskustelua liikaa, vaan fokus säilyisi haastateltavan omissa käsityksissä.

3.2. Aineiston analysoinnin menetelmät

Koska tutkimus käsittelee yksittäistä yritystä ja pyrkii löytämään toimivia ratkaisuja kehittämiskohteeksi tunnistettuihin asioihin, ilman tarvetta tuottaa laajemmin yleistettävissä olevia tuloksia, tutkimus luokitellaan case-tutkimukseksi. Tutkimuksen voidaan ajatella olevan tämän lisäksi konstruktivinen, sillä se pyrkii löytämään uusia ratkaisuja tunnistettuun ongelma-kohtaan.

Case-tutkimusta laskentatoimissa ovat käsitelleet muun muassa Kasanen, Lukka & Siitonen, kuvaten konstruktivisen tutkimuksen lähestymistapaa tutkimuskohteeseen avaten tutkimusprosessin vaihe vaiheelta (1993, 246). Lähtökohtana on tunnistaa relevantti ongelma, johon haetaan ratkaisua, ja pyrkiä ymmärtämään aihetta riittävän hyvin sen taustoihin perehtymällä. Seuraava vaihe on tehdä ehdotus mahdollisesta ratkaisusta, ja pyrkiä todistamaan sen

toimivuus. Lopuksi on osoitettava ratkaisun linkki teoriaan ja testata ratkaisun soveltuvuutta. Konstruktiivisen tutkimuksen tekemisessä keskeistä on, että tutkijalla on ehdottaa jotain ratkaisua käsiteltävään ongelmaan, sillä muuten tutkimus ei päädy mihinkään lopputulokseen. (Kasanen, Lukka & Siitonen, 1993, 247)

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään palkitsemisratkaisuja toivotunlaisen suoriutumisen ja strategian mukaisen toiminnan edistämiseksi. Ratkaisujen löytämisen kannalta on tärkeä ymmärtää nykytilanne ja taustat. Jotta palkitseminen kohdistuisi yrityksen kannalta olennaisiin asioihin, on arvioitava, palkitseeko nykyinen palkkausjärjestelmä oikeista asioista. Lisäksi kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta pyritään tunnistamaan muita ratkaisuja, joiden voitaisiin olettaa sopivan toivottujen tulosten saavuttamiseen.

Numeerinen aineisto taulukoitiin, ja sen pohjalta pystyttiin tunnistamaan olennaisimmaksi koetut arviointikriteerit. Myös haastatteluissa esitetyt perustelut sekä haastatteluissa korostuneet seikat huomioitiin, etenkin jos ne toistuiivat useassa haastattelussa. Näin pystyttiin tarkastelemaan, arvioidaanko heko-arvioinneissa tällä hetkellä oikeita, tehtävien kannalta olennaiseksi koettuja asioita. Näin kerättyä tietoa myös hyödynnettiin ehdotetun heko-arviointimallin rakentamisessa.

Lisäksi avointen kysymysten ja arviointikriteerien tiimoilta käydyn keskustelun pohjalta vastauksia teemoiteltiin esille nostettujen teemojen ja erilaisten suhtautumisten suhteen. Myös se, miten eri ominaisuuksien tärkeyttä perusteltiin, pyrittiin huomioimaan mallin arviointikriteerejä kuvattaessa.

4. TULOKSET

4.1 Heko- järjestelmä

Tässä luvussa esitetään haastatteluissa kerättyä aineistoa osa-alue kerrallaan, tuoden esille haastattelujen sekä numeerisen pisteytyksen kautta välittynyt kuva. Useassa haastattelussa esille tulleet asiat huomioidaan vahvimmin, mutta pienessä aineistossa myös yksittäistapauksille annetaan painoarvoa.

Kaikki heko - järjestelmässä arvioitavat asiat saivat numeerisessa pisteytyksessä arvion, joka viittaa niiden olennaisuuteen. Korkeimman keskiarvon saavutti osaaminen (4,65), jota seurasivat laatu (4,50) ja vastuullisuus (4,40). Vastaavasti vähiten olennaisiksi koettiin kielitaito (3,70), ihmissuhdetaidot suhteissa asiakkaisiin (3,80) ja taloudellisuus (3,89). Mitään arvioitavaa asiaa ei keskiarvojen valossa koettu melko epäolennaiseksi tai täysin olennaiseksi, eikä näitä arvosanoja käyttänyt arvioinnissa kukaan.

Taulukko 3. Heko-järjestelmän arviointitekijöiden olennaisuuden arviointi.

Työtaito	keskiarvo
Osaaminen	4,65
Monitaitoisuus	4,00
Kehittymiskyky	4,20
Kielitaito	3,70
Kategorian keskiarvo	4,14

Tehokkuus	keskiarvo
Määrä	4,00
Laatu	4,50
Taloudellisuus	3,89
Kategorian keskiarvo	4,13

Yhteistyökyky	keskiarvo
Ihmissuhdetaidot työyhteisön jäsenenä	3,95
Ihmissuhdetaidot suhteessa asiakkaisiin	3,80
Kategorian keskiarvo	3,88

Itsenäisyys	keskiarvo
Omatoimisuus	4,20
Vastuullisuus	4,40
Aloitteellisuus	3,90
Kategorian keskiarvo	4,17

Kokonaiskeskiarvo

4,08

Asteikko 5-0: Erittäin olennainen, olennainen, jossain määrin olennainen, melko epäolennainen, täysin epäolennainen. 0= en osaa sanoa

Osaamisen (arvioiden keskiarvo 4,65) merkitystä perusteltiin muun muassa sillä, että koska tehtävät yrityksessä ovat asiantuntijatehtäviä, työn tekeminen edellyttää vahvaa osaamista. Osaamisen nähtiin kattavan niin teknistä osaamista kuin esimerkiksi järjestelmäosaamista. Osaamisen myös todettiin olevan olennaista "riippumatta oikeastaan siitä mitä tekee."

Monitaitoisuuden (4,00) osalta vastauksissa oli enemmän hajontaa. Arvioiden keskihajonnaksi muodostui 0,67, arvioiden sijoittuen kuitenkin välille 3-5. Heikompaa arviota perusteltiin sillä, että monitaitoisuus on mukava lisäetu, mutta tehtävistään voi suoriutua myös esimerkiksi yhden standardialueen hallinnalla. Pääsääntöisesti kommentteissa korostui kuitenkin myönteinen suhtautuminen monitaitoisuuteen. Perusteluiksi esitettiin muun muassa sitä, että tehtävät ovat monipuolisia, ja henkilö joka hallitsee useita standardeja, on hyödynnettävissä useammassa projekteissa. Kompetenssimatriisi mainittiin yhtenä keinona mitata monitaitoisuutta testausinsinöörien osalta. Monien järjestelmien tuntemus ja osaaminen katsottiin back office- tehtävissä eduksi.

Kehittämiskyky (4,20) keräsi myös osakseen hajontaa, arvioiden keskihajonnan ollessa 0,79. Vaikka kaikki näkivätkin kehittämiskyvyn vähintäänkin jossain määrin olennaiseksi. Näitä arvioita perusteltiin muun muassa sillä, että normaali kehittämiskyky, jolla pysyy mukana kun tekniikka kehittyy, on riittävä. Toisessa kommentissa tuotiin esille, että runsas kehittämiskyky voi vaikuttaa siihen, että henkilöllä ei ole motivaatiota toimia nykyisessä tehtävässä pitkällä aikavälillä. Tällöin ongelmaksi nousee se, että jos yrityksessä ei ole mahdollista siirtyä haastavampiin tehtäviin, tällaiset henkilöt hakeutuvat herkästi muualle, mikä on toki yritykselle suuri menetys. Pääsääntöisesti vastauksissa korostui se, että toivottavaa on pysyä kehityksessä mukana, sillä standardit päivittyvät ja ilman uuden opiskelua osaaminen auttamatta vanhenee. Yhdessä kommentissa tuli myös esille, että kysynnän vaihtelu vaikuttaa tarjolla oleviin tehtäviin, joten on hyvä, jos testausinsinööri pystyy omaksumaan uutta entuudestaan tutun alueen ulkopuolelta. Myös nopea oppiminen nähtiin tärkeäksi. Osassa kommentteista kuitenkin todettiin, että kehitys ei ole kovin nopeaa eikä edellytä sitä, että koko ajan pitäisi olla uutta opettelemassa. Tästä johtuen kehittämiskyky nähtiin olennaiseksi, muttei erittäin olennaiseksi.

Kielitaito(3,70) jakoi myös mielipiteitä jonkin verran. Keskihajonta arvioissa oli 0,82. Kommentteissa, jotka korostivat kielitaidon merkitystä, vedottiin siihen, että standardit ja testiraporttipohjat ovat englanniksi, joten kielitaidon täytyy olla hyvä ja kieltä pitää pystyä myös tuottamaan. Vähemmän painoarvoa kielitaidolle antaneissa kommentteissa tuotiin esille esimerkiksi se, että toimihenkilöiltä ei odoteta sellaista kielitaitoa, jota tarvittaisiin vaikkapa julkisesti esiinnyttäessä. Peruskielitaito, kuten hyvä luetun ymmärtäminen, nähtiin näissäkin kommentteissa merkitykselliseksi. Yleisesti ottaen kirjallinen englanti nähtiin hyvin olennaiseksi hallittavaksi taidoksi, mutta suullinen kommunikointi,

muiden kielten hallinta tai erityisen vahva kielitaito ylipäänsä eivät nousseet olennaisena pidettäviksi asioiksi.

Työtaidon osa-alueista (osaaminen, monitaitoisuus, kehittymiskyky ja kielitaito) yleisesti todettiin eräissä haastattelussa, että tehtävän luonteen ollessa suorittava, monitaitoisuus ja kehittymiskyky eivät nouse olennaisiksi asioiksi. Sellaisen henkilön kohdalla, joka tekee työtä valmiilla sapluunalla tiettyjä prosesseja noudattaen, näitä asioita ei pitäisi liiaksi korostaa.

Tehokkuuden mittareista määrän (4,00) osalta keskihajonta arvioissa oli 0,67. Määrän merkitystä korostavissa kommentteissa esille nostettiin suoritelmäärän kuvaavan hyvin sitä, miten työaika on käytetty ja mitä on saatu aikaan, järkevässä aikataulussa. Myös KPI-mittarit, kuten laskutusasteet ja projektikohtaiset tavoitetunnit, mainittiin. Niiden ongelmaksi tosin mainittiin, että haastavampien projektien kohdalla tuntien oikea mitoitus on vaikeaa, ja siksi projektin valmistumisen viivästyttämisestä ei voi yksin syyttää testauksesta vastaavaa. Eräissä kommentissa myös todettiin, että määrä ei ole itseisarvo.

Arviointikriteereistä toiseksi tärkeimmäksi nostettu laatu (4,5) keräsi osakseen runsaasti kommentteja. Laadun tärkeyttä korostettiin siksi, että sen heikkeneminen näkyy äkkiä myös määrässä ja taloudellisuudessa, kun huolimattomasti tehtyä joudutaan korjailemaan. Reklamaation selvittelyn todettiin myös olevan niin työläs prosessi, että se jo sinällään edellyttää laadukkaassa työssä pitäytymistä. Selkeiden prosessien ja vaatimusten nähtiin tukevan hyvää laatua. Laatu myös mainittiin yrityksen markkinavaltiksi, josta halutaan pitää kiinni. Kommentteissa tuli myös esille asian toinen puoli, eli huomio siitä, että ylilaatu ja viimeisen päälle hiominen eivät ole toivottavia asioita. Jopa laadun erittäin olennaiseksi nostavien joukosta tuli mainintoja ylilaadun välttämistä. Hyvän laadun mittaamiseen nähtiin vähän konkreettisia keinoja, koska yleensä laatu nousee esille vain sen ollessa heikkoa. Yhdessä kommentissa pohdittiin, olisiko testiraportin tarkastuksen yhteydessä raporttia tietyllä sapluunalla läpikäyden mahdollista havainnoida laatuasioita, mutta tämäkin nähtiin raskaaksi tarkastajalle.

Taloudellisuus (3,89) herätti kriteerinä jossain määrin pohdintaa siitä, mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan, ja nähtiin jopa ylimääräisenä – määrän ja laadun oikean suhteen esitettiin myös kertovan riittävästi taloudellisuudesta. Taloudellisuudesta todettiin myös, että se ei ole oikeastaan niinkään henkilön suoritukseen sidonnainen asia, vaan siihen vaikuttavat suuresti myös esimerkiksi prosessit ja käytettävissä olevat välineet.

Tehokkuuden osa-alueiden koettiin yleisesti olevan hyvin sidoksissa toisiinsa. Muun muassa oman tekemisen järkevä suunnittelu ja ajan käytön mitoitus oikein nähtiin tärkeinä asioina. Tehokkuus kokonaisuudessaan nähtiin oleellisena sen tulosvaikutuksen takia. Mittaamisen yleisesti jotkut näkivät melko helpoksi, kuten seuraavissa kommentteissa näkyy:

"On tiedossa mitä yksi testi kestää, jos ollaan vielä osattu arvioida oikein millainen asiakkaan laite on ja mitä testejä se vaatii, niin pitäis mennä nappiin."

"Nää vähän sellanen niinku pyhäkolminaisuus et kaikki liittyy kaikkeen...testauspuolella helppo, kun on mihin verrata, kun on toinenkin ihminen...et jos joku toinen pystyy tähän, niin toisenkin pitäis pystyä."

Tästä tosin oli jonkin verran vastakkaistakin mielipidettä. Esimerkiksi pelkkiä laskutusaste- ja tuntitavoitteita tarkasteltaessa haastavaa, runsaasti selvittelyä vaativaa projektia hoitava henkilö ei suoriudu tehokkuuden osalta hyvin. Siksi kokonaiskuvan katsominen yksittäisten mittarien sijaan nähtiin tärkeämmäksi.

Ihmissuhdetaidot työyhteisön jäsenenä (3,95) keräsi jonkin verran hajontaan arvioissa (0,69). Kommenteissa tärkeiksi asioiksi nostettiin erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen, toisten huomioon ottaminen, kuunteleminen, neuvojen pyytäminen, palautteen vastaanottaminen ja yleisesti ottaen yhteistyö kokonaisuudessaan. Ajatuksia ihmissuhdetaidoista ja siitä, miten niiden pitäisi näkyä, tuotiin esille muun muassa seuraavin kommentein:

"Täytyy pystyä tekemään yhteistyötä ja kysymään neuvoa, tai ottaa palautetta vastaan jos otkin tehny jonkun asian väärin tai huonosti... vuorovaikutus toimii."

"Työyhteisössä (ihmissuhdetaidot) sanoisin että aika tärkeitä siinä mielessä, ettet oo semmonen omissa oloissas oleva kaveri vaan aukaset suus tilanteissa, kysyt neuvoa ja oot valmis antamaan neuvoja."

"Kaikkien työntekijöiden täytyy tulla toimeen tän porukan kanssa...jos tulee semmosia hankalia tapauksia, niin ne niinku äkkiä kuluttaa sit suhteettomasti energiaa muilta ihmisiltä..."

Jossain määrin olennaiseksi ihmissuhdetaidot määritelleiden kommenteissa yhdessä todettiin, että minkäänlaisia ongelmia ei ole ollut, ja asiaa ehkä katsoisi toiselta kantilta, jos sellaisia tulisi vastaan.

Ihmissuhdetaidojen suhteissa asiakkaisiin (3,80) merkityksen nähtiin vaihtelevan toimenkuvan mukaisesti, riippuen paljolti siitä missä määrin työ pitää sisällään asiakasyhteydenpitoa. Asiakkailta tarkoitetaan tässä yhteydessä myös sisäisiä asiakkaita, ja jossain määrin kriteeri on päällekkäinen edellisen kanssa erityisesti niissä tehtävissä, joissa harvemmin ollaan ulkoisten asiakkaiden kanssa tekemisissä. Kommenteista välittyi kuva, että vaikka perusolettamana testausinsinöörin tehtävään kuuluva asiakasyhteydenpito on melko vähäistä ja tapahtuu pääasiassa sähköpostitse, riippuen henkilön omasta kiinnostuksesta asiakaskontakteihin se on saattanut muotoutua olennaisemmaksi osaksi työtä.

Yhteistyökyvystä yleisesti todettiin, että tietyissä tehtävissä ihmissuhdetaidot ovat tehokkuutta tärkeämpiä. Huonot ihmissuhdetaidot

nähtiin rasiitteena muunkin toiminnan kannalta, ja kykyä osallistua keskusteluihin pidettiin toivottavana.

Omatoimisuus (4,20) nähtiin kuttu linjan olennaisena tai erittäin olennaisena asiana. Olennaisuutta perusteltiin muun muassa seuraavin kommentein:

"Aika paljon on itsenäistä toimintaa varsinkin testaaajilla, ne tekee aika lailla omatoimisesti testit, ja pystyy päättämään teenkö tänään tuota vai tätä."

"Jos ei oo hommia, niin hyvä että henkilö on itse aktiivinen ja pystyy etsimään vaihtoehtosta tekemistä..."

"...niin kuin sanoin niin testaaajilla on omia projekteja, ja he vie itse niitä eteen päin sillä tavalla kun parhaaks näkee... tekee testit siinä järjestyksessä kun haluaa, ja kirjoittaa raporttia..."

Omatoimisuuden toivottiin näkyvän siinä, että henkilö tietää mitä pitäisi tehdä, osaa itse itse selvittää tarvittavia asioita ja pystyy myös päätöksiin. Huonona nähtiin asioiden kyseleminen ja viimeisen päälle varmistaminen silloinkin, kun se ei olisi tarpeen.

Vastuullisuus (4,40) nousi arvioinneissa kolmanneksi tärkeimmäksi, keräten arvioiksi vain olennaista ja erittäin olennaista. Vastuullisuus koettiin hyvin olennaiseksi osaksi toimintaa, ja keräsi runsaasti kommentteja. Tärkeäksi prioriteetiksi nostaminen ilmeni muun muassa seuraavin kommentein:

"...ollaan kolmas osapuoli, tärkeetä että kantaa vastuun siitä mitä on itse tehnyt...tekee asiat niinku ne kuuluu tehdä, eikä oikase missään."

"Kun sulla on ne omat projektit vastuulla niin täytyy huolehtia siitä että ne tulee tehtyä oikeaan aikaan ja oikealla tavalla loppuun."

"Täytyy olla vastuullinen siitä että tekee ne omat testinsä niinku kuuluu... kukaa ei välttämättä selän takana valvo, osa testeistä on semmoisia että niistä ei jää selvää jälke..."

"Se lähtökohta et kun sä jotain teet niin se pitäs tehdä sen osaamisen ja ammattitilpeyden kautta mitä sulla on..."

"Asenne että mä vaan teen tän duunin tästä pois ja joku muu sit tarkistaa on huono...pitää ottaa vastuu siitä, että omasta mielestä asiat on oikein..."

Kommenteissa korostuu toiminnan luonne sekä asiantuntijatyössä tyypillinen itsenäinen toimi, joka asettaa tiettyjä reunaehtoja vastuun kantamiselle omasta työstä.

Aloittelisuus (3,90) keräsi hieman enemmän hajontaa (0,57), arviointiskaalaa käytettiin erittäin olennaisen ja jossain määrin olennaisen välillä. Sitä, miksi

aloitteellisuutta ei nähty niin olennaiseksi perusteltiin muun muassa seuraavin kommentein:

"Ei niin hirveesti edellytetä, kunhan tunnistaa jos on jotain korjattavaa tai muutettavaa niin kertoo niistä."

"Vähän sellanen fiilis, et hyvin pitkällehen noi ainakin näissä testaustöissä noi standardit ohjaa sitä toimintaa niinku miten me asiat tehdään ja mitä testataan....hankala keksiä semmosia oikopolkuja..."

Yhdessä haastattelussa nousi esille myös negatiivinen aloitteellisuus, eli se että aletaan tehdä asioita vähän eri tavalla sopimatta siitä ennakkoon. Tämä nähtiin negatiivisena, vaikka aloitteellisuuteen yleisesti haastateltava suhtautui positiivisesti.

Aloitteellisuuden osalta kommentoissa oli havaittavissa jonkin verran päällekkäisyyttä omatoimisuuden kanssa. Yhtenä tärkeänä asiana nähtiin se, että havaitut epäkohdat nostetaan esille ja parhaassa tapauksessa myös esitetään niihin ratkaisuja.

Itsenäisyyden osalta yleisesti korostui ajatus, että asiantuntijayhteisössä varsinainen valvonta on melko vähäistä, joten kykeneminen itsenäiseen työskentelyyn on ensiarvoisen tärkeää. Heko-järjestelmän osa-alueista itsenäisyys kokonaisuutena saavutti korkeimman keskiarvon (4,17), ohittaen hieman yllättäen jopa työtaidon (4,14). Toki näiden kahden osa-alueella nähtiin linkki, sillä itsenäinen työskentely edellyttää myös hyvää osaamista.

Heko-arvioinneissa käytettävä arviointiasteikko nähtiin pääosin vähintään kohtuullisen hyvin toimivaksi. Korkeimman arvosanan 7 ("best in class") osalta vaatimukset nähtiin parissa haastattelussa sen verran koviksi, että asteikko olisi toimiva ilman sitäkin. Jo 6-tason saavuttamiseen vaaditaan paljon. Jos asteikkoa johonkin suuntaan kehitettäisiin, portaita voisi useamman kommentin valossa hieman karsia, mutta ei kuitenkaan liikaa. Esimerkiksi kolmiportaisuus nähtiin jo liian suppeaksi "jyvien erottumiseksi akanoista". Myös arviointiohjeessa annetut kuvaukset eri tasoista nähtiin hyödyllisinä.

Haastetta nähtiin ennemminkin soveltamisessa. Huolena olivat muun muassa erilaiset lähtötaso-olettamat ja käsitykset arviointiskaalasta, ylipäänsä arvioinnin haastavuus työn ollessa monimuotoista ja se, miten töiden erilaiset vaativuusasteet tulisi huomioida henkilön suoriutumista arvioitaessa.

Kysyttäessä sitä, miten hyvin arviointijärjestelmän nähdään tuovan esille hyvät suoritukset, nousi monenlaisia ajatuksia. Varsinaisesti järjestelmää ei kritisoitu, vaan sen kriteerien valossa hyvin suoriutumisen nähtiin korreloivan hyvin myös todellisen työssä suoriutumisen kanssa - arviot paranevat, kun työsuoritus paranee. Huomioina kuitenkin nousi muun muassa se, että järjestelmä katsoo asioita melko yleisellä tasolla eikä siten tuo esille yksittäisiä hyviä työsuorituksia, jotka herkästi jäävät huomioimatta arjen kiireessä.

Arviointien tekemisen subjektiivisuuteen kaksi haastateltavaa oli miettinyt itse ratkaisuja: toinen kertoi, että tekee arvioinnit katsomatta edellistä arviotaan, niin sanotusti puhtaalta pöydältä, ja katsoo vanhaa arviota vasta uuden tehtyään. Toinen esitti mallia, jossa alustavat arvioinnit pitäisi tehdä esimerkiksi kolme kuukautta ennen, kuin arviointi lähetetään HR:lle. Ennen lähettämistä tekemäänsä arviota voisi vielä peilata menneeseen kolmeen kuukauteen ja tarvittaessa korjata siltä osin kun tarpeen. Näin vältettäisiin liiallinen viimeaikaisuuden korostuminen, joka nousi esille myös toisessa kommentissa.

Osassa kommentteissa otettiin kantaa palkka-asioihin, vaikka niistä ei tässä kohtaa suoraan kysyttäkään. Palkat eivät joiden näkemysten valossa kehity heko-arviointien kautta riittävästi suhteessa parantuneeseen suoritukseen. Ongelmia on esimerkiksi siinä, että vaikka pisteet joillain osa-alueilla nousisivat, ei se välttämättä näy palkassa mitenkään, ja mahdolliset muutoksetkin ovat melko vaatimattomia pienistä tehtäväkohtaisista palkoista johtuen.

Pyydettäessä vapaamuotoista palautetta järjestelmästä (omia näkemyksiä tai muualta kuultua) kommentteissa näkyi se, että järjestelmä ei ole kaikille esimiehillekään kovin tuttu ja heidän alaisistaan useimmille vieras. Yksi haastateltava muun muassa totesi, ettei ole varma heko-arviointien ja palkan välisestä linkistä ja siitä, ovatko arvioinnit jotenkin manipuloitavissa. Useat totesivat, että heko-arvioinneista ei ole alaisten kanssa ikinä keskusteltu, eikä arviointeja heidän kanssaan läpikäyty. Tosin jotkut totesivat, että yleisemmällä tasolla samoista asioista on toki kehityskeskusteluissa ollut puhetta.

Mallia kiiteltiin ylipäänsä systemaattisuudesta, jota se tuo suorituksen arviointiin. Puutteita nähtiin sen viestimisessä henkilöstölle ja esimiehille, sekä siinä, miten sen kautta voidaan vaikuttaa palkkaukseen kannustavasti. Ongelmaksi palkkauksen osalta nähtiin toisaalta sekä pienet tehtäväkohtaiset palkat, jolloin myös henkilökohtainen palkanosa jää verrattaen pieneksi, toisaalta myös jo valmiiksi yli asteikon olevat palkat, joita ei arviointitulosten muutostenkaan myötä koroteta. Tällöin kannustavuus hyvään suoriutumiseen on olematon.

4.2 Leadership competencies -järjestelmä

Suorituksen arvioinneissa vasta yhdellä kierroksella käytössä olleen Leadership competencies -järjestelmän osa-alueita arvioitiin samalla asteikolla kuin heko-järjestelmää asioiden olennaisuuden suhteen. Arvioiden kokonaiskeskiarvo 3,42 jäi alle heko-järjestelmän vastaavan (4,08). Korkeimman keskiarvon saavutti "saa aikaan erinomaisia tuloksia" (4,70), jota seurasivat "tekee tehokkaasti yhteistyötä" (4,05) ja "kehittää itseään ja muita" (3,75). Häntäpäähän sijoittuivat "muodostaa menestyviä tiimejä" (2,85), "ajattelee strategisesti" (2,90) ja "johtaa määrätietoisesti" (3,00). Huomionarvoista on, että jopa kolmen kärkeen mahtuu arvosanan 4 (olennainen) alittava tekijä. Taitojen osalta arviointiasteikkoa käytettiin ylipäänsä laajemmin kuin heko-järjestelmää arvioitaessa, ja hajontaa arvioissa esiintyi enemmän.

Taulukko 4. Leadership competencies -järjestelmän arviointitekiäjien olennaisuuden arviointi.

Keskiarvo		
Tuloksentehtävä	Edistää muutosta	3,05
	Johtaa määrätietoisesti	3,00
	Saa aikaan erinomaisia tuloksia	4,70
Sitouttaja ja inspiroija	Viestii vaikuttavasti	3,40
	Kehittää itseään ja muita	3,75
	Tekee tehokkaasti yhteistyötä	4,05
	Muodostaa menestyviä tiimejä	2,85
Suunnannäyttävä	Edistää innovatiivisuutta	3,30
	Ajattelee strategisesti	2,90
	Vie strategian käytäntöön	3,20
	Kokonaiskeskiarvo	3,42

Asteikko 5-0: Erittäin olennainen, olennainen, jossain määrin olennainen, melko epäolennainen, täysin epäolennainen. 0= en osaa sanoa

Verrattaessa tämän arvioinnin tuloksia heko-järjestelmästä saatuihin on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että Leadership competencies -taidoista arvioitavaksi valikoidaan jokaiselle työntekijälle vain osa, suosituksen mukaisesti neljä. Olettamana on siis lähtökohtaisesti, että kaikki taidot eivät ole

kaikkien kohdalla olennaisia, eikä niiden siten voida ajatella linkittyvän henkilön suoriutumiseen.

Edistää muutosta sai keskiarvon 3,05, keskihajonnan ollessa 0,96. Hajontaa oli arvosanojen 4 ja 1 välillä. Kommenteista kuvastuu se, että muutoksen edistämistä ja sen tärkeyttä ei nähdä arkipäivän tehtävissä välttämättömänä, ja muutoksen edistämistä ei nähdä organisaation alempien tasojen tehtäväksi. Toisaalta muutoksen edistämistä puoltavissa kommentteissa nousee esille se, että muutosvastarintaisuus nähdään rasitteena ja edistyneen jarruna. Muutoksen edistämisen olennaisuudesta todettiin muun muassa seuraavaa, viitaten muuttoon nykyisistä toimitiloista vuonna 2019:

"Tässä on ollut ihan selkeästi mielessä muutto, että tota nyt on hyvä sauma miettiä näitä, me joudutaan uusimaan tiettyjä laitteistoja esimerkiksi...hyvä hetki miettiä voitasko me tehä jotain toisella tavalla...joku palvelu saattaa olla semmonen et se pikku hiljaa ja jossain toisaalla tarvittas sit enemmän eforttia..semmonen ns jarru on niinku hankala tapaus."

Heko-järjestelmän puolella lähin vertailukohta muutoksen edistämiseksi on aloitteellisuus, joka sai arvion 3,90. Sanavalintana muutoksen edistäminen koettiin mahdollisesti vieraammaksi, kauemmaksi arkipäiväisestä tekemisestä.

Johtaa määrätietoisesti kuului kolmeen epäolennaisimmaksi koettuun taitoon, saavuttaen keskiarvon 3,00. Tämän taidon kohdalla oli selvästi havaittavissa, että johtaminen sanavalintana aiheutti vierastamista. Kun tehtäviin ei sisälly esimiesvastuuta, johtamista ei mielletty osaksi toimenkuvaa, vaikka toimihenkilötason tehtävissä kyseisen taidon kuvauksessa viitataan lähinnä itsensä johtamisen taitoihin. Oli havaittavissa, että taidon kuvaukseen tarkemmin perehtyneet olivat tunnistanee taidon olennaisemmaksi:

"Valittiin siks et ratkaisee ongelmia epäselvissäkin tilanteissa, just se et niinku osaa sit tehä päätöksiä..."

"...saavuttaa työhön liittyvät tavoitteet myös paineen alla on toki semmonen asia että haluaisin et vaik sulla on vähän enemmänkin sitä työkuormaa niin silti pystyt hoitamaan tehtäväsi oikein..."

Määrätietoinen (itsensä) johtaminen on linkitettävissä heko-järjestelmän puolelta ainakin omatoimisuuteen (keskiarvo 4,20) ja vastuullisuuteen (4,40), joten arvottaminen niukin naukin jossain määrin olennaiseksi johtuneen suurilta osin otsikoinnista.

Saa aikaan erinomaisia tuloksia oli kiistatta taidoista olennaisimmaksi rankattu, saavuttaen keskiarvon 4,70 – jopa seitsemän kymmenestä haastatellusta arvioi sen erittäin olennaiseksi asiaksi. Erinomaisen tulosten saavuttamisen ensiarvoista tärkeyttä tuotiin esille muun muassa seuraavasti:

"Tuloksellisuus on niinku ollu meillä se, että muute sit käy niin että kohta niit hommia ei enää oo...tekeminen yksin ja yhdessä ja työssä oppiminen on keskeiset keinot tuloksellisuuteen..."

"Just se et laatu on tärkeätä, mitä meilt asiakkaalle lähtee niin kyl sen pitää olla erinomaista eikä jotain keskinkertasta."

"Ne henkilöt jotka on valittu mihinkin tehtävään niin on se myös keskeistä että he pärjää siinä."

"Sitähän me odotetaan, että tuloksia syntyy...jos ajatellaan niinku tehokkuutta niin sillon se on erittäin olennainen."

Tulos ei sikäli ole yllättävä, että tehokkuuden mittareista etenkin laatu nousi heko-järjestelmän puolella korkealle. Taito oli järjestään myös valittuna arviointikohteeksi.

Viestii vaikuttavasti saavutti keskiarvon 3,40, keskihajonnan ollessa 0,94. Viestinnän olennaisuudesta oli vaihtelevia mielipiteitä. Tärkeyttä perusteltiin muun muassa seuraavin kommentein:

"Kuitenkin aika tärkeätä et päivittäin lähtee asiakkaalle tieto et mitä on tehty ja mitkä on tulokset...meil hinta on aika kova niin pitää sen palvelunkin olla sit kohillaan et asiakas kokee saavansa kaiken tiedon heti."

"...kun ollaan asiakkaiden kanssa ja näin niin kyl se pitää olla aika vakuuttavaa...se mikä sanotaan niin sanotaan ylpeydellä ja ammattitaidolla.."

Jotkut taas toivat esille, että vaikuttava viestiminen ei ole varsinaisesti epäolennaista, mutta ei aivan tehtävän ydintäkään. Sen myös todettiin olevan enemmän esimiestason tehtävä.

Lähimmin heko-järjestelmän puolella vaikuttavaa viestimistä vastaavaksi voidaan nähdä ihmissuhdetaidot, suhteessa niin työyhteisöön kuin asiakkaisiin. Nämä arvioitiin jonkin verran korkeammin arvosanoin (keskiarvot 3,95 ja 3,80).

Kehittää itseään ja muita nähtiin taidoista keskiarvon valossa kolmanneksi tärkeimmäksi, keskiarvon ollessa 3,75. Hajontaa oli jonkin verran (keskihajonta 0,68). Itsensä kehittämisen olennaisuutta perusteltiin muun muassa sillä, että standardien kehittyessä oman osaamisen kehittäminen on välttämätöntä. Kriittisimmässä arviossa tuotiin esille mielipide, että asian arvioiminen ei ole sikäli olennaista, että toimihenkilöt eivät välttämättä pysty itse vaikuttamaan omiin kehittymismahdollisuuksiinsa, kun muut päättävät heille ohjattavista projekteista.

Itsensä ja muiden kehittämisen linkittyä vahvasti heko- järjestelmän puolella arvioitavaan kehittymiskykyyn, jonka keskiarvo arvioinneissa oli 4,20.

Mahdollisesti kehittämisen ulottaminen muihin kuin itseensä nähtiin asiana, joka vähensi olennaisuutta.

Tekee tehokkaasti yhteistyötä arvioitiin toiseksi korkeimmin arvosanoin, arvioiden keskiarvon ollessa 4,05. Hajonta oli varsin vähäistä (keskihajonta 0,37), joten yksimielisyys olennaisuudesta on varsin kiistaton. Taito oli myös valittu arvioitavaksi useille henkilöille, koska se nähtiin olennaiseksi monissa tehtävissä. Yhteistyön tehokkuus ja sujuvuus nähtiin hyvin tärkeäksi tiimien ja osastojen välillä projektien läpiviennin kannalta. Tiedon kulkeminen mainittiin useissa kommentteissa tärkeänä elementtinä. Myös tämän taidon osalta heko-järjestelmän puolelta vastaavuutta voidaan hakea ihmissuhdetaidoista.

Muodottaa menestyviä tiimejä arvioitiin taidoista keskiarvon valossa epäolennaisimmaksi (2,85). Hajontaa arvioissa oli runsaasti, keskihajonnan ollessa 1,20. Käytössä oli koko skaala lukuun ottamatta en osaa sanoa-vaihtoehtoa. Jälleen havaittavissa oli, että taidon otsikointi johti osan ajattelemaan konkreettista tiimin kasaamista, vaikka periaatteessa taito viittaa yleisemmin tiimityötaitoihin. Tämäkin taito on linkitettävissä heko-järjestelmän puolella arvioitaviin ihmissuhdetaitoihin.

Edistää innovatiivisuutta- taidon keskiarvo asettui 3,30, keskihajonnan ollessa 0,67. Viisi kymmenestä vastaajasta arvioi ominaisuuden jossain määrin olennaiseksi. Negatiivisimmassa kommentissa esille tuotiin näkemys, että innovatiivisuuden edistäminen on enemmänkin organisaatiotason asia eikä sellainen, jota yksilöiden sinänsä pitäisi edistää. Innovatiivisuus ja idearikkaus sinänsä nähtiin positiivisina, joskaan ei välttämättöminä piirteinä. Innovatiivisuuden haastavuutta tuotiin esille muissakin kommentteissa:

"Ei tossa hirveesti semmosta uutta voi keksiä, kun standardin mukaan mennään. Toki aina jotain voi parantaa mut siin on kuitenkin aika vähän semmosta mitä voi kuitenkaan niinku innovoida."

"...se on niin haastavaa tässä meidän alalla...elikä se ei oo aivan sitä jokapäiväistä olennaisinta, hyöä kuitenkin olla mukana ja on silleen tärkeä."

Toisaalta innovatiivisuuden tärkeyttä korostavissa kommentteissa korostettiin sitä, että on pyrittävä tekemään asioita fiksummin ja miettimään, mitä omassa tekemisessä voidaan parantaa.

Innovatiivisuuden edistämiseksi ei heko-järjestelmän puolelta ole tunnistettavissa selkeää vastinetta, mutta siinä on jonkin verran samoja piirteitä kuin aloitteellisuudessa, etenkin siinä kontekstissa että edistämällä viitataan asioiden esille nostamisen kulttuuriin.

Ajattelee strategisesti sijoittui taidoista toiseksi epäolennaisimmaksi arvioiden keskiarvon ollessa 2,95. Kukaan ei arvioinut taitoa olennaiseksi tai erittäin olennaiseksi. Strategisen tason asioiden miettimistä ei kommenttien

valossa nähty toimenkuvaan kuuluvaksi, tai kovin tärkeäksi käytännön tekemisen kannalta.

Strategiselle ajattelulle ei heko-järjestelmän puolella ole selkeää vastinetta. Terminä ajattelukin on sellainen, että se ei ole arvioitavissa. Käytännössä strategisella ajattelulla kuitenkin haetaan tässä yhteydessä sitä, miten strategia näkyy tekemisessä.

Vie strategian käytäntöön nähtiin jonkin verran olennaisemmaksi asiaksi kuin ajattelee stragisesti, keskiarvon ollessa 3,20. Sen olennaisuutta tukivat etenkin seuraavat kommentit:

"...strategiaa on luotu jo ylemmällä johtoportaalalla, ja se jalkautetaan sitten alas päin ja me sitä mietitään ehkä enemmän taktiikkaa miten se saadaan toteutettua..."

"...kyllä se niistä testaaajista lähtee, et hommat hoituu ajallaan..."

Kysyttäessä tämän järjestelmän osalta, miten hyvin sen katsotaan tuovan esille hyvää suoriutumista, näkemykset vaihtelivat. Järjestelmän hyviä puolia korostavissa kommenteissa vedottiin siihen, että huolellisella, tehtäviin soveltuvien arvioitavien taitojen valinnalla saavutetaan hyvä korrelaatio. Kokonaisuudessaan suhtautuminen oli kuitenkin kriittisempää kuin hekon osalta. Järjestelmää arvosteltiin turhan yleisluontoiseksi, eikä sitä ole kehitetty nimenomaisesti yrityksessä esiintyviä tehtäviä ajatellen vaan konsernitasolla, joten se ei ymmärrettävästi kovin kohdennettu. Näkemyksissä tuotiin esille, että arvioitavat ominaisuudet ovat osittain vaikeasti arvioitavissa, eikä arviointiohjeistus ole siinä määrin konkreettisella tasolla, että se auttaisi asiaa.

Kolmiportaiseen arviointiasteikkoon (ylittää odotukset, täyttää odotukset, vaatii kehittämistä) suhtauduttiin myös kielteisemmin kuin heko-järjestelmän kohdalla. Monet arvostelivat asteikkoa turhan jyrkäksi ja karkeaksi. Muun muassa seuraavat havainnot nousivat esille:

- keskittasosta erottuminen on tällä asteikolla hankalaa
- kaikkien arviointikriteereissä mainittujen asioiden toteutumisen edellyttäminen johtaa siihen, että rajalla olevat arviot kallistuvat heikompaan arvosanaan

Vapaamuotoista palautetta ja kokemuksia järjestelmän käytöstä kertyi runsaasti. Palaute oli pääosin kriittistä, mutta muutamia positiivisiakin huomioita tuotiin esille. Hyvänä nähtiin systemaattisempaan suuntaan vievä menettely suorituksen arviointiin, aiempaa parempi lomakepohja sekä se, että menettelystä järjestettiin tiedotustilaisuudet kaikille työntekijöille.

Järjestelmä nähtiin monimutkaisiksi, ja sen käyttöönoton aikataulua arvosteltiin liian tiukaksi. Arvioitavat asiat nähtiin osittain vaikeasti

sovellettaviksi oman yksikön tehtäviin. Myös palkkakytköksen puutos sai maininnan, toisaalta joissain kommentteissa tuotiin myös esille että järjestelmää ei olisi toivottavaakaan kytkeä palkkoihin. Jotkut olivat myös tehneet huomion, että arviointilomake vei kehityskeskustelua kaavamaisempaan suuntaan, painottuen vain suorituksen arviointiin ja tulevan vuoden tavoitteisiin. Monet tosin totesivat, että osittain hankaluudet liittyivät varmasti ensimmäiseen kierrokseen järjestelmän parissa, kun asioihin perehtyminen otti oman aikansa. Myöskään kaikkien alaiset eivät olleet perehtyneet järjestelmään, mikä lisäsi esimiehen työmäärää. Yksittäisenä huomiona tuotiin myös esille huomio, että tuntui vähän hassulta tehdä sekä tämä arvio että heko-arvio.

4.3 Henkilökohtaiset tavoitteet

Kysyttäessä asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden merkitystä suorituksen arvioinnissa, mielipiteet jakautuivat. Mielipiteet jaoteltiin positiivisiin (tavoitteiden tärkeyttä korostaviin), varovaisen positiivisiin (hyviäkin puolia näkeviin) sekä kielteisiin (tavoitteiden painoarvoa vähätteleviin). Asetettu kysymys kuului: Ovatko yksikössäsi asetetut tavoitteet siinä määrin olennaisia, että niissä onnistumista voidaan pitää tärkeänä kriteereinä suorituksen arvioinnissa?

Henkilökohtaisten tavoitteiden painoarvoa korostettiin muun muassa seuraavin perustein:

- tavoitteet on tarkkaan harkittu ja ne ovat sellaisia, että toteutuessaan ne vievät koko yksikön toimintaa oikeaan suuntaan
- tavoitteet ovat henkilökohtaisia, yhdessä mietittyjä ja ne muistetaan paremmin kuin yleisellä tasolla olevat
- tavoitteet konkretisoivat sen, mitä työn edistymiseen vaaditaan

Huomiona tuotiin kyllä myös esille, että osittain tavoitteissa oli hyödynnetty toimenkuvaan kuuluvia KPI-tavoitteita, mitkä sinällään ovat teoriaosiossa käsittelyn, järkevän tavoitteen asettamistavan vastaisia. Myös henkilökohtaisiin tavoitteisiin positiivisesti suhtautuvien joukosta nousi huomioita, että relevantteja tavoitteita oli yllättävän vaikea keksiä kovin montaa.

Varovaisen positiivisesti suhtautuvien joukko toi esille muun muassa seuraavia näkemyksiä tavoitteisiin liittyen:

- toimitusvarmuus ja laskutusaste ovat niin tärkeitä, että niiden täytyisi ehdottomasti olla mukana – muuten vaikea löytää riittävän olennaisia
- kehittymiseen liittyvät tavoitteet oli tunnistettu hyviksi puhtaasti tehokkuuteen liittyvien rinnalla
- tavoitteet ovat osittain olennaisia, mutta vaativat vielä jalostamista – tulisi olla riittävän haastavia

Selkeästi kielteisesti henkilökohtaisten tavoitteiden painoarvoon suhtautuvat argumentoivat kantaansa seuraavasti:

- henkilökohtaisille tavoitteille ei pidä laittaa liikaa painoarvoa, vaan tulisi huomioida koko työyhteisön etu
- jos tavoitteissa ei ole mukana KPI- tavoitteita, tavoitteiden asettamisesta tulee helposti keinotekoista eivätkä tavoitteet ole kovin olennaisia – suurin osa työstä kuitenkin tapahtuu laskutettavan työn parissa, aikaa muulle jää vähän

Vastauksista voidaan todeta, että yksimielisyyttä asiasta ei ole, ja tavoitteiden asettamisenmenettelyä tulisi myös siihen myönteisesti suhtautuvien kanssa jatkokehittää.

4.4 Kehitysehdotukset palkkausjärjestelmään

Ajatuksia palkkausjärjestelmän kehittämiseen tiedusteltiin haastateltavilta kahdella kysymyksellä:

1. *Miten palkkausjärjestelmä voisi mielestäsi paremmin kannuttaa erinomaiseen työssä suoriutumiseen?*
2. *Miten henkilön suoriutumisen tulisi mielestäsi vaikuttaa palkkaukseen?*

On huomioitava, että tässä haettiin nimenomaan rahallisia kannustimia, vaikka palkitseminen kokonaisuudessaan pitää sisällään muitakin kannustinmahdollisuuksia. Nämä asiat kuitenkin pienimuotoisesti sekoittuvat osassa vastauksia, kun esille tuodaan muun muassa tunnustuksen antaminen.

Erinomaiseen suoriutumiseen haastateltavat esittivät muun muassa seuraavia kannustimia:

- taloudellisesti hyvinä aikoina tulospalkkiot, jotka kohdennettaisiin erityisesti hyvin suoriutuneisiin yksiköihin, ja niissäkin yksilöille suhteessa suoriutumiseen
- hyvin suoriutuneiden, korotuksen saaneiden näkyväksi tekeminen - ei palkkoja tai korotussummia, mutta viestinä muille että suoriutumisella voi vaikuttaa palkkaansa
- esimiehen "bonus-kassa", josta olisi valtuudet jakaa tai olla jakamatta tietty summa (esim. 250 euroa) kuukaudessa niin sanottuna pikapalkintona, jolloin palkkio kytkeytyisi suoraan yksittäisiin hyviin suorituksiin - tuotaisiin myös näkyväksi, ja ruokkisi myös aloitteellisuutta ja kehittymistä
- palkan suora kytkeminen suoritustasoon siten että kuukausipalkassa on muuttuva osa (palkkaustapana palkkiopalkka)
- tulospalkkiomalli, jossa painoarvoa niin yrityksen tuloksella, tiimin tai yksikön tuloksella sekä henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymisellä, joista suurin painoarvo yksilötasolla - tulospalkkion maksimitaso voisi olla esimerkiksi henkilön kuukausipalkka
- selkeästi ylitetyt tavoitteet tulisi huomioida palkankorotuksina, yksittäisten onnistumisten kohdalla esimerkiksi tietyissä lyhyemmän aikavälin projekteissa myös yksittäiset tunnustuspalkkiot toivottavia - myös muut palkitsemisen muodot kannattaa hyödyntää

Kommenteissa nousi esille myös ajatuksia siitä, että tulospalkkiomalli on pois suljettu tai haastava kehittää järkevin, melko pysyvin mittarein. Tulospalkkion kohdalla näkyi vahvasti toive siitä, että sekin linkittyisi yksilö- ja yksikkötason suoriutumiseen, ei pelkkään taloudelliseen menestykseen, vaikka taloudellinen menestys palkitsemisen reunaehtona tunnistettiin olennaiseksi. Tulospalkkaus jossain muodossa mainittiin neljässä vastauksessa, erilaiset pikapalkitsemisen ja tunnustuspalkkioiden muodot kolmessa, palkankorotukset hyvin suoriutuneille kolmessa ja palkkiopalkkamalli yhdessä vastauksessa. Kahdessa vastauksessa ei esitetty konkreettisia ehdotuksia.

Yhdessä vastauksessa tuotiin esille hämmästys siitä, että suoriutumisen ja palkan välisen yhteyden puuttuminen nousi niin vahvasti esille henkilöstökyselystä. Haastateltava näkemys oli, että suoritustaso on tehtävän vaativuuden ohella ainut asia, mikä palkkaa määrittää, joten linkki on selvä.

Kysyttäessä sitä, miten suoriutumisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen, haastateltavat toivat esille muun muassa seuraavia ajatuksia:

- suoriutuminen saisi olla palkkaan vahvasti vaikuttava asia, ja hyvin suoriutuneille tulisi tarjota lisäksi mahdollisuuksia vaativampiin tehtäviin - vaikka rahapalkka ei välttämättä motivoi pitkällä aikavälillä, se vaikuttaa sitoutumiseen

- hyvin suoriutuneet halutaan pitää talossa, ja palkan merkitys sitouttamiskeinona on yksittäisistä tekijöistä merkittävin – siksi olisi tärkeää maksaa hyvin suoriutuville hyvää palkkaa
- suoriutumisen tulisi vaikuttaa jossain määrin, mutta vielä tärkeämpää olisi saada hyvin suoriutuneet etenemään vaativampiin tehtäviin, joista tulisi myös maksaa selkeästi korkeampaa palkkaa
- olisi tavoitepalkkataso, jossa kiinteän palkan osuus olisi esim. 90 %-95 %, ja loppu perustuisi suoraan aikaansaannokseen – keskitasoinen tekijä saavuttaisi tavoitepalkan, huippusuoriutuja ylittäisi sen
- tavoitteiden saavuttaminen ja hyvä suoriutuminen tulisi olla palkittavissa bonuksilla
- palkankorotuksilla on motivoiva vaikutus, kunhan ovat enemmän kuin joitain kymppenä – lisäksi mahdollisuutta pikapalkitsemiseen toivotaan, tämä voisi olla muutakin kuin rahaa
- ylitetyt odotukset tulisi huomioida palkassa – kun henkilö tekee muutakin kuin sen, mitä toimenkuva edellyttää, tulisi palkita

Joissain vastauksissa eksyttiin keskustelemaan hieman myös tehtävien vaativuudesta, sillä vaativuus nähtiin suoriutumisen ohella tärkeäksi tekijäksi palkkauksessa. Kaksi haastateltavaa toi selkeästi esille sen, että vaativampiin tehtäviin siirtymistä tulisi jollain tavoin edistää, ja sen tulisi olla mahdollista potentiaalisille henkilöille. Toinen tämän näkemyksen esittäjästä korosti, että korotuksen tulisi olla merkittävä, ja historiallisesti ne ovat olleet yrityksessä liian pieniä. Kaksi haastateltavaa (ei samoja kuin edellisen näkemyksen kohdalla) toivat esille myös huolen siitä, että alan keskitasoon nähden heikko palkkataso vaikeuttaa hyvien suoriutujien sitouttamista, sillä näille työntekijöille on luultavasti tarjolla mahdollisuuksia muuallakin.

5. KEHITYSEHDOTUKSET

5.1 Heko- järjestelmän kehityskohteet

Pohjaten haastatteluilla kerättyyn aineistoon sekä teoriaosiossa esitettyyn tietoon, tässä osiossa esitellään joitakin kehitysehdotuksia case- yrityksen palkitsemiseen. Palkitsemisen tunnetuista teorioista huomioidaan tavoiteasetantateoria, yhteensopivuusteoria ja tasasuhtateoria. Tavoiteasetantateoria korostaa selkeiden tavoitteiden tärkeyttä suorituksen johtamisessa, yhteensopivuusteoria palkitsemisen ja organisaation muiden tekijöiden yhtenäisyyden tärkeyttä ja tasasuhtateoria sitä, että oman työpanoksen koetaan olevan sopivassa suhteessa palkkaan.

Koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten palkkausjärjestelmää voitaisiin kehittää kannustavammaksi nimenomaan suorituksen arvioinnin keinoin, on painopiste tässä teemassa. Esille tuodaan kuitenkin myös muita esille nousseita huomioita, jotka vaikuttavat siihen, miten palkkaus koetaan. Toimeksiantajalle toimitettavassa versiossa näihin muihinkin seikkoihin paneudutaan tarkemmin.

Haastattelut antavat vahvistusta sille, että yrityksen heko- järjestelmään on valittu arvioitavaksi työtehtävien kannalta olennaisia asioita. Haasteet liittyvät ennemminkin siihen, että järjestelmästä on etenkin pidemmällä aikavälillä viestitty organisaatiossa varsin niukasti, eikä se siten ole suurelle osalle toimihenkilöistä tuttu. Tämä jo sinänsä on työehtosopimuksen soveltamisen tueksi laaditun Palkkarakenneoppaan ohjeistusta vastaan. Myös tavoiteasetantateorian valossa on tärkeää, että henkilö on tietoinen siitä, millä kriteerein hänen suoriutumistaan arvioidaan. Heko- järjestelmä tulisikin käydä niin uusien, kuin tässä tapauksessa pidempiaikaistenkin työntekijöiden kanssa perusteellisesti läpi. Näin kaikilla olisi tiedossa, mitä asioita arvioidaan, mitkä ovat arviointikriteerit ja miten hyvä suoriutuminen vaikuttaa palkkakehitykseen. Keinoja tietoisuuden lisäämisen on monia. Jo nyt heko- järjestelmästä on tietoa yrityksen intranetissä, mutta tämä ei toki tavoita kaikkia. Lisäksi tiedon lähteenä saattavat joissain tapauksissa toimia työtoverit, joka ei kuitenkaan ole organisaation kannalta toivottava tila – välitetty tieto ei tällöin perustu faktoihin, vaan on ennemminkin ”mutu”-tietoa. Kuten teoriaosiossa on todettu, tärkein keino palkkatietämyksen vahvistamisessa on esimiesten palkitsemisosaamisen lisääminen. Kun esimiehet hallitsevat heko- järjestelmän sisällön ja soveltamisperiaatteet hyvin, on heille myös luontevampaa keskustella ja jakaa tietoa järjestelmästä alaisilleen. Järjestelmästä olisi hyvä joka tapauksessa

keskustella vähintään vuosittain kaikkien sitä käyttävien esimiesten kanssa, jotta esille nousseista kysymyksistä ja soveltamiseen liittyvistä asioista voitaisiin vaihtaa tietoa.

Esimiehiltä saatavan tiedon lisäksi voitaisiin toki järjestä yleisiä tiedotustilaisuuksia henkilöstölle, joissa olisi mahdollista myös esittää kysymyksiä. Suurelle joukolle järjestettävissä tilaisuuksissa olisi mahdollista kertoa perusasiat järjestelmästä, heko-arviointiprosessista ja sen vaikutuksista palkkaukseen. Tällaisissa tilaisuuksissa ei kuitenkaan päästä niin syvälle yksityiskohtiin kuin esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa, mutta ne antavat hyvän pohjan palkkatietämyksen rakentamiselle. Tietämyksen lisääminen on ensiarvoisen tärkeää, sillä se vähentää kuulopuheisiin perustuvaa, usein vääristynyttä tietoa. Kun palkanmääräytymisprosessi on tehty näkyväksi ja kuvattu ymmärrettävästi, lisää se henkilöstön oikeudenmukaisuuden kokemusta ja vaikuttaa positiivisesti myös palkkatyytyväisyyteen.

Jotta järjestelmä olisi helposti koulutettavissa esimiehille ja viestittävässä henkilöstölle, sitä olisi järkevää jossain määrin yksinkertaistaa. Heko-järjestelmän osa-alueita arvioitaessa monin paikoin todettiin, että monet arviointitekijät liittyvät melko kiinteästi toisiinsa ja olisivat näin ollen järkevästi yhdistettävissä. Tätä silmällä pitäen laadittiin ehdotus mallista, jossa arvioitavia ominaisuuksia on soveltuvien osien yhdistetty. Koska laadun, määrän ja taloudellisuuden koettiin kulkevan pitkälti käsi kädessä, ne muodostavat yhdessä tehokkuuden ominaisuuden. Itsenäisyyden osa-alueet eli aloitteellisuus, vastuullisuus ja omatoimisuus on vastaavasti niputettu yhdeksi kategoriaksi, kuten myös yhteistyökyvyn alla olevat ihmissuhdetaidot suhteessa niin työyhteisöön kuin asiakkaisiin. Osaaminen on yhdistetty monitaitoisuuden kanssa, johon voidaan ajatella sisältyvän myös kielitaidon, joka ei enää irrallisena kriteerinä ole kovin relevantti. Kehittämiskyky on säilytetty omana kokonaisuutenaan. Malli on avoin jatkokehitykselle.

Ominaisuuksien yhdistelyn lisäksi mallia on pyritty yksinkertaistamaan muuttamalla arviointiasteikko viisiportaiseksi. Tämä perustuu suositukseen Palkkarakenneoppaassa, sekä siihen, että korkeinta "Best in class"- luokkaa on käytetty erittäin niukasti. Myös haastatteluissa nousi esille, että taso 6 koetaan jo täydellisyyttä hipovaksi onnistumiseksi. Täten niin sanotulle "superihmisten" portaalle asteikossa ei ole tarvetta, ja olisi hyvä poistaa vääristämästä asteikkoa. Sen vaikutus voi olla kielteinen myös silloin, kun henkilö on pitkään tasolla 6 mutta ei ponnistuksista huolimatta pääse koskaan tasolle 7.

Käytössä olevassa heko- järjestelmässä arvioitaville ominaisuuksille on annettu erilaisia painoarvoja. Näin toimitaan tässäkin mallissa. Painoarvot on määritetty sen mukaan, miten olennaiseksi arvioitavat ominaisuudet kyselyn valossa koettiin. Valitut ominaisuudet on kaikki tunnustettu olennaiseksi, ja arviointikriteerien sisältöä on muotoiltu uudelleen ottaen vaikutteita myös Leadership competencies- mallista, jonka tärkeintä antia on linkittyminen

strategiaan. Tehokkuus nousi kärkeen, kun laskettiin keskiarvo hekojärjestelmän tehokkuuden alla oleville ominaisuuksille ja Leadership competencies- järjestelmän saa aikaan erinomaisia tuloksia- ominaisuudelle , näiden keskiarvon ollessa 4,42. Osaamisen painoarvoa määritettäessä huomioitiin tähän myös monitaitoisuuden saama keskiarvo (ka 4,33). Itsenäisyyden katgorian keskiarvo oli 4,17, joten se oli painoarvoltaan kolmanneksi merkittävin. Kehittymiskyvyn painoarvo määritettiin niin hekojärjestelmän kuin Leadership competencies- järjestelmän puolella Kehittää itseään ja muita- taidon keskiarvon mukaan (ka 3,98). Viides osa-alue, yhteistyökyky, piti sisällään molemmat ihmissuhdetaitojen kategoriat hekojärjestelmän alta sekä Leadership competencies - järjestelmän puolelta keskeiseksi nouseen Tekee tehokkaasti yhteistyötä- taidon (ka 3,97). Näin ollen painoarvot jaettiin seuraavasti:

Tehokkuus	1,2
Osaaminen	1,1
Itsenäisyys	1
Kehittymiskyky	0,9
Yhteistyökyky	0,8

Painoarvoilla tarkoitetaan sitä, että ominaisuuden osalta arvioinnista saadut pisteet kerrotaan kyseisellä lukemalla. Erot kategorioiden välillä eivät ole kovin suuria, johtuen verrattain pienistä eroista arvioidussa olennaisuudessa. Tässä mallissa eroja korostettiin enemmän kuin niille annettujen painoarvojen välillä todellisuudessa oli eroja, jotta tärkeimmiksi koetut ominaisuudet tulisivat huomioiduksi. Haettaessa yksinkertaisempaa mallia ymmärtettävyyden parantamiseksi, painoarvot voitaisiin jättää myös pois.

Kuvio 4. Päivitetty heko-malli, jossa kuvattu myös ominaisuuksien arviointikriteerit, painoarvot ja pisteytyksen porrastus.

Arvioitava ominaisuus	2	3	4	5	6	Painoarvo
Tehokkuus	Aloittelija, tehtävien suorittaminen ei suju rutiinilla ja laatu vaatii muiden tarkkailua	Tehtävien hoitaminen vie enemmän aikaa kun keskinäärin, ja laatu on toisinaan epätasaista	Työtehtävät hoituvat aikataulussa ja laatu vastaa odotuksia	Suoriutuu töistään nopeasti ja jälki on laadukasta, mahdollisuus lisätehtäviin	Saa paljon aikaan ja tekee erittäin laadukasta työtä, pystyy auttamaan myös muita ja valvomaan laatua	1,2
Kehittymiskyky	Kehittymis- ja oppimiskyky vähäistä tai halukkuus siihen puutteellista	Kehittyminen ja uuden oppiminen vie keskinääräistä enemmän aikaa	Omaa kehittymiskykyä- ja halua, uusien asioiden omaksuminen sujuu	Omaksuu uudet asiat nopeasti ja osoittaa myös oma-aloitteisuutta itsensä kehittämisessä	Omatoiminen ja määrätietoinen ote kehittämiseen, erittäin kehittymiskykyinen	0,9
Osaaminen	Aloittelija, suoriutuu rutiineista mutta vaatii vielä paljon ohjausta, osaamisalue suppea	Tavanomaiset tehtävät sujuvat, tarvitsee vielä neuvontaa harvemmin toistuvissa töissä	Omat pääasialliset tehtävät hoituvat itsenäisesti	Suoriutuu haastavimmastakin tehtävistä omalla toimialueellaan, osaa priorisoida ja pystyy tarvittaessa perehdyttämään ja sijaistamaan toisia	Suoriutuu haastavista tehtävistä ja ratkoo myös hankalia tilanteita monenlaisissa tehtävissä, osaaminen monipuolista ja hyödynnettävissä myös kehitystehtävissä	1,1
Yhteistyökyky	Kommunikointi melko sulkeutunutta, mukautuminen erilaisiin tilanteisiin vaikeaa	Pakollinen kommunikaatio työyhteisössä ja asiakassuhteissa toimii kohtuullisesti, sopeutuminen muuttuviin tilanteisiin ei aina helppoa	Tulee hyvin toimeen työyhteisön ja asiakkaiden kanssa ja sopeutuu erilaisiin tilanteisiin	Omaa hyvät viestintätaidot, selviytyy haastavistakin tilanteista, sopuu hyvin myös kiireeseen ja konfliktitilanteisiin	Erittäin taitava sosiaalisesti, toimii tarvittaessa sovittelijana ja auttaa myös muita vaikeissakin tilanteissa	0,8
Itsenäisyys	Tarvitsee paljon apua tehtäviensä suorittamiseen, ei valmis kantamaan vastuuta tai tekemään työtä koskevia aloitteita.	Tarvitsee jonkin verran tukea ongelmatilanteiden ratkomiseen, ottaa vastuuta rajatusta toimialueesta mutta ei kokonaisuudesta, ei juurikaan osoita aloitteellisuutta.	Suoriutuu tehtävistään omatoimisesti, ottaa vastuun tekemisistään ja osoittaa aloittelisuutta oman tehtäväkenttensä alueella	Suoriutuu tehtävistään omatoimisesti ottaen vastuuta myös lähiympäristöstä, neuvoo muita tarvittaessa ja on aloitteellinen myös muihin kuin omaan toimeen liittyvissä asioissa	Esimerkillisen omatoiminen ja vastuullinen, auttaa ja neuvoo muita toimialueellaan ja osoittaa merkittävää aloitteellisuutta tuoden esille kehitysideoita	1

Tällä hetkellä käytössä olevaan heko-järjestelmään liittyy pisteiden muuntaminen suoraan henkilökohtaiseksi palkanosaksi, joka on 5-26 prosenttia tehtäväkohtaisesta palkasta. Kuten suorituksen arviointeja käsittelevässä osiossa on tuotu esille, ei tämä ole välttämättä optimaalisin ratkaisu. Jos arviointeja

joudutaan tekemään alakanttiin siksi, että henkilölle ei syystä tai toisesta voida antaa palkankorotusta, on tällä vääjäämättä vaikutusta motivaation. Jos korotusta ei anneta esimerkiksi tiukan palkankorotusvaran tai entuudestaan korkean palkan takia, ei se saisi olla este hyvän palautteen välittämiseen työssä suoriutumisen osalta. Tällöin voidaan positiivisen palautteen lisäksi miettiä myös muita palkitsemisen keinoja, jotka nähdään tilanteeseen sopiviksi.

Käytännössä tällaisissa tilanteissa ratkaisu on voinut olla se, että henkilökohtainen palkanos nousee, mutta syö samalla yrityskohtaista palkanosaa. Tämä ei kuulosta henkilölle viestittynä kovin motivoivalta. Parasta olisi, että silloin kun pisteet nousevat seuraavalle prosenttiportaalle, tällä olisi myös jonkinlainen palkkavaikutus.

Oheisessa pistetaulukossa arviointimallin tuottamat pisteet on muunnettu henkilökohtaisiksi palkanosiksi. Verrattuna aiempaan järjestelmään, tässä taulukossa portaita on enemmän. Asteikon alimmilla ja ylimmillä tasoilla pisteiden nousun vaikutus on prosentuaalisesti pienintä, kun taas keskivaiheilla järjestelmän tuottamat muutokset ovat prosentuaalisesti suurempia. Muutos portaalta toiselle siirryttäessä on keskimäärin 2,22 prosenttia.

Tiheämpi pisteväli perustuu ajatukseen, että näin ollen järjestelmä tuottaa useammin työsuorituksessaan kehittyneelle henkilölle ainakin pienen korotuksen. Pienempikin korotus koetaan oikein viestittynä kannustavammaksi kuin se, että omilla ponnisteluilla ei voi vaikuttaa palkkaansa. Nykyisessä heko-järjestelmässä henkilön pisteiden täytyy nousta usealla osa-alueella, jotta suorituksen paranemisella olisi palkkavaikutus. Parantunut arvio ja motivointimielessä annettu korotus vaikuttavat yhdessä siihen, että esitettyä taulukkoa noudatettaessa useammat kokevat, että oma työsuoritus vaikuttaa palkitsevasti. Asteikon muuttaminen tavalla tai toisella ei toki ole ainut toimenpide, jolla arviointien vaikuttavuutta voidaan lisätä. Se kuitenkin tukee hyvin sitä, että hyvä suoriutuminen linkittyy palkkaukseen.

Taulukko 5. Heko-mallin tuottamien pisteiden muuntaminen henkilökohtaisiksi palkanosiksi. Maksimipisteet mallissa 30, minimi 10.

Pisteväli		Heko %
10	11	5
12	14	6
15	17	9
17	19	12,5
20	22	16
23	24	19
25	26	22
27	28	25
29	30	26

Heko-järjestelmän kehittäminen toimivammaksi olisi näin ollen eräänlainen yhdistelmä varsinsta palkkausjärjestelmän kehittämistä ja palkkatietämyksen yleistä lisäämistä. Järjestelmän tutummaksi tekeminen esimiehille ja heidän välityksellään myös alaisille olisi organisaatiolle hyödyllistä, lisäten strategian mukaisesti hyvää vuorovaikutusta ja aktiivista viestintää. Se, että suorituksen arviointiin liittyvät asiat olisi kaikille kattavasti viestitty, olisi myös hyvää johtamista, joka on yrityksen strategiassa erityisen tärkeäksi kirjattu painopistealue.

Sen sijaan Leadership competencies -järjestelmän linkittäminen palkitsemiseen ei esimiesten näkökulmasta olisi kovin järkevää. Järjestelmä koetaan monimutkaiseksi ja liian yleisellä tasolla olevaksi. Tällaisen järjestelmän käyttäminen palkitsemispäätöksissä johtaisi helposti epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin. Mikäli järjestelmää halutaan jatkossakin käyttää, tulisi miettiä tarkemmin, mitä odotetut asiat tarkoittavat missäkin tehtävässä ja kehittää näin soveltamista yhtenäisempään suuntaan. Nämä voitaisiin dokumentoida osaksi nykyistä ohjeistusta arviointien toteuttamista helpottamaan. Selkeyden vuoksi kuitenkin yhden järjestelmän käyttö on huomattavasti suositeltavampaa, ja toisaalta ilman palkitsemiskytköstä järjestelmän vaikutukset jäävät vähäisiksi.

Yhdessä haastattelussa esille nostettu ajatus suorituksen arvioinnista esimerkiksi kolme kuukautta ennen varsinaista arviointiajankohtaa toistaen arviointi uudelleen sen ollessa käsillä on kannatettava. Näin arvioita tekevä esimies voi tarkastella omaa subjektiivisuuttaan ja kehittyä itse arviointityössä. Arvioinneissa ei myöskään tällöin korostu liian voimakkaasti tietty hetki, vaan esimies pystyy helpommin huomioimaan suoritustason pidemmältä ajalta.

5.2 Pikapalkitseminen ja tunnustuspalkkiot

Esimiesten haastattelujen perusteella keinoja kaivataan palkitsemisessa myös lyhyemmän aikavälin palkitsemiseen tilanteissa, jossa työntekijää halutaan kiittää erityisesti jostakin.

Pikapalkitsemisella viitataan tässä kohtaa palkitsemiseen, joka seuraa välittömästi tai lyhyen aikavälin sisällä hyvää työsuoritusta. Se voi liittyä esimerkiksi ongelmallisen tilanteen tehokkaaseen ratkaisemiseen, joustavuuteen tilanteen vaatiessa, hyvään ehdotukseen tai muuhun tärkeäksi koettuun asiaan. Pikapalkitsemisen rooli on tuoda nopeasti esille, että tekemiseen ollaan tyytyväisiä ja se halutaan myös huomioida. Pikapalkitsemisen muotoja voivat olla esimerkiksi rahanarvoiset edut, kuten lahjat tai lahjakortit. Pikapalkkio voi olla myös rahaa. Summan ei välttämättä tarvitse olla kovin suuri, palkittavasta asiasta riippuen sopiva summa voi olla 100- 300 euroa. Tärkeintä on välittää viesti siitä, että työpanos on huomioitu. Palkitsemisen näkyväksi tuominen on myös viesti muille siitä, millaista tekemistä arvostetaan.

Tunnustuspalkkiolla viitataan tässä rahapalkkioon, joka myönnetään esimerkiksi tietyssä projektissa tai muussa, hieman pidemmän aikavälin toiminnassa saavutetusta tuloksesta. Palkitsemisen kohteena oleva tekeminen on tässä yhteydessä pidempijänteistä kun pikapalkitsemisessa. Näin ollen palkkionkin on oltava suurempi. Sopiva taso riippuu saavutettujen tulosten arvosta organisaatiolle. Myös henkilön nykyinen palkkataso ja muu palkitseminen on huomioitava palkkion tasoa määritettäessä. Siksi tunnustuspalkkioiden myöntäminen ei ole aivan yhtä yksiselitteistä kuin pikapalkintojen kohdalla. Sopivaksi tasoksi yrityksessä voitaisiin esittää 500-2 000 euroa.

Molemmilla näistä palkitsemismuodoista pystytään palkitsemaan sellaista tekemistä, joka kokonaissuoriutumisen arvioinnissa saattaa jäädä huomiotta eikä välttämättä siten tule palkituksi palkankorotusten muodossa. Hyödyntämällä lyhyemmän aikavälin palkitsemista voidaan kuitenkin motivoida henkilöstöä toivotunlaiseen tekemiseen ja näyttää käytännössä, millaista toimintaa organisaatio arvostaa.

Ehdotuksissa tuotiin esille ajatus bonuskassasta. Tällöin yksittäisiin pikapalkkioihin tai esimerkiksi pienempiin aloitepalkkioihin ei välttämättä tarvitsisi anoa lupaa toimitusjohtajalta. Esitetystä mallissa kuukausittain käytössä oleva bonusvara oli 250 euroa. Summa tuntuu kohtuulliselta ja tarkoitukseensa, onnistumisten huomiointiin, kohtuulliselta. Siksi mallin

käyttöönoton edistäminen olisi kannatettavaa. Sille on kuitenkin tiettyjä reunaehtoja.

Jotta esimiehille voitaisiin antaa suurempi vapaus tällaisten palkkioiden myöntämiseen, organisaatiossa tulisi käydä keskustelu bonuskassan yleisistä periaatteista. Näin varmistettaisiin menettelyn soveltamisen yhdenmukaisuus eri yksiköissä. Huonosti käyttöön otettuna järjestelmä saattaisi lisätä epäoikeudenmukaisuuden tunnetta yksiköiden välillä, kun jonkun esimies hyödyntäisi järjestelmää aktiivisesti ja toisen vain harvoissa poikkeustapauksissa. Vaikka järjestelmä ei vaatisi erillistä hyväksyttämisprosessia, tulisi palkkion perusteet kuitenkin lyhyesti selvittää toimitettaessa palkkion maksupyyntöä HR-osastolle.

Kun esimiehet koulutettaisiin bonuskassan hyödyntämiseen ja asiasta olisi viestitty myös henkilöstölle, olisi tärkeää arvioida esimerkiksi vuoden kuluttua uudestaan bonuskassan vaikutuksia. Tällöin tarkasteltaisiin, onko soveltaminen onnistunut hyvin, onko palkkioilla ollut motivoiva vaikutus, millaisia haasteita on kohdattu ja millainen on järjestelmän hyötyjen ja kustannusten välinen suhde. Myös tietoa siitä, mistä asioista palkkioita on myönnetty olisi hyödyllistä jakaa esimiesten kesken. Yrityksen strategiassa mainitaan kannustaminen innovatiivisten palveluiden ja toiminnan kehittämiseen, joten palkitsemista olisi viisasta kohdentaa erityisesti onnistuneisiin kehitysehdotuksiin ja hyväksi havaittujen toimintatapojen jakamiseen.

Suurempia tunnustuspalkkioiden myöntämisen kohdalla tapauskohtaisuus on perusteltua säilyttää. Tätä tukee myös yhteensopivuusteoria, jonka mukaan palkitsemisen täytyy tukea organisaation strategiaa ja prosesseja, ja sopia myös toimintaympäristöön. Tässä kohtaa olennaista on ottaa huomioon myös henkilöstön, tässä tapauksessa yksilön, näkökulma. Esimies tuntee alaisensa yleensä siinä määrin, että ymmärtää, millaiset asiat tätä motivoivat. Aina paras motivointikeino ei ole rahapalkkio, ja siksi parhaita palkitsemistapoja tulisi mieltä yksilötasolla. Joillekin parasta palkitsemista voi olla esimerkiksi tarjottava koulutus, pääseminen mukaan tiettyihin projekteihin, ylimääräinen vapaa tai muu jousto tai eteneminen uralla, joka tosin pidemmällä aikavälillä johtaa myös rahalliseen palkitsemiseen. Myös organisaation tarpeita ajatellen on tärkeää sitouttaa oikeanlaisia henkilöitä. Strategian mukaisesti osaaminen on tärkeää, ja sen kehittäminen ja ylläpitäminen on siksi tärkeää turvata.

Tämä ei toki poista tarvetta rahapalkkioille tunnustusmielessä. Kuten rahapalkan roolia palkitsemisessa kuvattaessa on tuotu esille, oikeudenmukaisuuden kokemus on merkittävin palkitsemisen vaikutuksia selittävä tekijä. Tasasuhtateorian valossa on tärkeää, että panos ja palkkio kohtavaat. Jos henkilö kokee, että hänen työpanoksensa ja erinomainen suorituksensa eivät tule palkitukseksi riittävästi, mahdollisia haittavaikutuksia on monia. Sen sijaan onnistunut ja hyvin kohdennettu palkitseminen hyvällä

viestinnällä tuettuna johtaa lähes poikkeuksetta tuottavuuden paranemiseen, joskus jopa merkittävästi. Lisäksi onnistunut hyviin suorituksiin perustuva palkitseminen houkuttelee organisaation toivotunlaista henkilöstöä.

Terminä tällä hetkellä käytössä oleva aloitepalkkio ei välttämättä palvele tarkoitustaan- aloitteellisuuden lisäämistä- parhaalla mahdollisella tavalla. Kun aloitteista voitaisiin palkita pikapalkitsemisen keinoin, tulisi tästä luontevampaa ja aloitteellisuus huomioitaisiin nopeammin. Merkittävämmät kehitysehdotukset voisivat puolestaan johtaa myös suurempiin palkkioihin. Niiden huomiointi osana suorituksen arviointia on myös tärkeää muistaa.

5.3 Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu

Vaikka haastattelulomake ei johdatellut puhumaan tulospalkkauksesta, tulospalkkiot nousivat keskusteluun neljässä kymmenestä haastattelusta harkinnanarvoisena asiana. Tämän lisäksi niitä sivuttiin joissain muissakin haastatteluissa. Esimiehet näkivät tulospalkkiot hyvänä keinona palkita hyvästä suoriutumisesta. Tulospalkkioita voidaan perustella myös haettaessa yhteensopivuutta toimintaympäristöön: Teknologiateollisuuden palkkatilastojulkaisun (2017) mukaan alan toimihenkilöistä 46,4 % maksettiin vuonna 2017 tulospalkkioita, ja nämä muodostivat 5,5 % prosenttia kokonaisansioista. Ylempien toimihenkilöiden kohdalla vastaavat lukemat ovat 61,4 % ja 9,6 %, joten voidaan todeta, että tulospalkkiot ovat tavanomainen ja yleinen osa palkkausta Teknologiateollisuudessa. Osassa haastatteluissa esille noussut huoli hyvien suoriutujien valumisesta muualle töihin paremman palkkauksen perässä ei siis ole tyystin aiheeton. Kuten rahapalkan merkitystä käsittelevässä osioissa todetaan, työntekijät ovat yleisesti ottaen hyvin tietoisia palkkapositiostaan. Harva haluaa olla keskiarvon alapuolella, jollei organisaatiossa työskentely ole muussa mielessä hyvin palkitsevaa.

Jotkut haastateltavista tekivät konkreettisia ehdotuksia mahdollisista tulospalkkiomalleista. Tulospalkkio määritellään täydentäväksi palkkaustavaksi ja palkkioeräksi, jonka perusteena on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen, kun taas voittopalkkiot perustuvat vähintään 50 % taloudelliseen tulokseen (Hakonen et al, 2014, 329). Termit ovat arkikielessä sekoittuneet, joten on hyvä tarkentaa tämä olennainen ero. Toiveissa korostui nimenomaan yksilö- ja tiimitasolle menevän suoriutumisen palkitseminen tulospalkkioin. Toki myös yrityksen tuloksen rooli tunnistettiin palkkioiden maksun mahdollistajana. Palkkioiden kohdistamista suoriutumisen mukaan tukee tasasuhtateoria. Jos kaikki saisivat omasta panoksestaan riippumatta samanlaisen palkkion

yrityksen tuloksen perusteella, aiheuttaisi todennäköisesti jonkinlaista epäoikeudenmukaisuuden kokemusta niin yksilötasolla kuin yksiköiden välillä.

Tulospalkkioita ei teoriaosiossa ole käsitelty, koska asian esille nousemista ei pidetty itsestäänselvänä. Koska mahdollisen tulospalkkiojärjestelmän selvittäminen kuitenkin nousi pinnalle, esitellään lyhyesti seikkoja, joita kannattaa ottaa huomioon arvioitaessa järjestelmän käyttöönoton haittoja ja hyötyjä.

Hakonen et al (2018, 125-127) esittävät käytännön kokemuksiin ja tutkimustuloksiin perustuvan listauksen toimivan tulospalkkiojärjestelmän rakentamiseen. Lista on viisikohtainen, ja esitetty tässä tiivistetysti:

1. Tulospalkkiojärjestelmän täytyy tukea strategiaa tavoitteita, ja strateginen tärkeys täytyy myös viestiä henkilöstölle. Lisäksi on tärkeää tuoda näkyväksi, miten kukin voi omalla tekemisellä vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen. Tavoitteet tulee "virittää" vuosittain, jotta ne tukevat strategiaa toivotulla tavalla ja ovat järkeviä.
2. Järjestelmä kannattaa pitää riittävän yksinkertaisena, jotta se jää ihmisten mieleen eikä jää liian etäiseksi. Ymmärrettävä ja hiukan puuttellinen mittaristo on tässä tapauksessa parempi kuin täydellinen mutta vaikea. Tavoitteissa eteneminen tulee myös tehdä vuoden aikana riittävän näkyväksi, mielellään monin eri kanavoin. Tavoitteiden saavuttamisen tai saavuttamatta jäämisen ei pitäisi tulla kenellekään yllätyksenä.
3. Palkitsemisen oikea suuruusluokka kannattaa miettiä huolella. Summilla on merkitystä, mutta motivoiva vaikutus syntyy palkkioiden ja onnistumisten yhteisvaikutuksena. Tutkimuksissa on esitetty raja-arvoa palkkioista, jotka saavat ihmiset työskentelemään lujemmin tavoitteiden eteen, ja näiden suuruusluokka on yhden kuukausipalkan luokkaa. Kuitenkin keskimääräiset suomalaisten tulospalkkiot ovat tätä pienempiä, ja niilläkin on saavutettu positiivisia tuloksia. Suuruuden määrittämisessä on merkitystä myös toimialan yleisellä palkitsemistasolla, huomioiden koko palkitsemisen kokonaisuus.
4. Vaikuttavuus ei synny vain rahasta, vaan siitä, miten järjestelmää sovelletaan. Kun mittareina on muutakin kuin absoluuttisia lukuja, esimiesten rooli järjestelmän soveltajana korostuu. Kuten jo suorituksen johtamisen osiossa tuotiin esille, menestyvissä organisaatioissa esimiehet ovat taitavia viestijöitä ja palautteenantajia.
5. Kuten palkoissa yleisemminkin, oikeudenmukaisuuden kokemus on merkittävässä roolissa. Tässäkin kohtaa tietämyksen lisääminen on paras keino vaikuttaa asiaan, johon ei ole henkilöiden erilaisista oikeudenmukaisuuskäsityksistä johtuen yhtä ja ainoaa oikeaa ratkaisua. Järjestelmän periaatteet on tärkeää esittää avoimesti, ja niiden tulee myös olla avoimia vuoropuhelulle.

Pitkälti huomioitavat seikat ovat samankaltaisia kuin muidenkin palkitsemistapojen kohdalla. Mikäli yrityksessä päädyttäisiin ottamaan käyttöön tulospalkkiojärjestelmä, olisi se syytä valmistella huolellisesti, jotta palkkiot ohjaisivat toivotunlaiseen toimintaan. Kuten palkitsemisen kokonaisuutta käsittelevässä osiossa todetaan, tämän lisäksi on tehtävä linjan vetoa sen suhteen, kohdistuuko palkitseminen ensisijaisesti yksilöön vai tiimiin.

Yhdessä esitettyssä mallissa palkkio muodostui yrityksen tuloksesta, yksikön tuloksesta sekä henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä tyyppistä mallia tukee se, että malli huomioi niin taloudellisen menestymisen, toimivaan yhteistyöhön kannustamisen kuin henkilökohtaisen kehittymisen. Edellytyksenä toki on, että yksilötasolla asetetut tavoitteet linkittyvät strategiassa mainittuihin ja organisaatiotasolla tärkeiksi tunnistettuihin asioihin, kuten osaamisen kehittämiseen, monitaitoisuuden lisäämiseen, innovatiivisuuteen ja muutosvalmiuteen. Muussa tapauksessa palkitseminen keskittyy liiaksi vain toiminnan tehokkuuteen, mikä ei pitkällä aikavälillä tue yrityksen strategiaa. Keskityttäessä pelkkään tehokkuuteen, toiminnan kehittäminen ja henkilötason kehittämismahdollisuudet jäävät huomioimatta. Tämä taas voi vaikuttaa esimerkiksi haastavampien positioiden täyttömahdollisuuksiin, sekä henkilöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Erityisesti silloin, kun tunnistetaan tulevaisuuden ja nykyhetken osaamistarpeita, tulisi ne myös huomioida henkilötason tavoitteissa.

Henkilötasolla asetettujen tavoitteiden tärkeydestä ei ollut esimiesten keskuudessa yksimielisyyttä, joten tällaisen mallin rakentaminen vaatisi vielä työstämistä tavoitteiden asettamisen suhteen. Pelkkään taloudelliseen tulokseen sidottu voittopalkkiojärjestelmä ei tue strategiaa toivotulla tavalla. Kuitenkin henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi olla olennaisia, jotta niistä olisi järkevää palkita. Tästä syystä sopivan mallin valmistelu vaatii vielä keskustelua siitä, miten tavoitteita kannattaa asettaa. Tavoitteenasetantateoria tukee sopivan haastavia tavoitteita motivaation ylläpitäjänä, joten tällaisia haasteita ja mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen tulisi henkilöstölle myös tarjota.

Johtuen juuri pelkkään taloudelliseen tulokseen ja tehokkuuteen keskittymisestä, palkkiopalkkamallia ei sen positiivisista vaikutuksista huolimatta ole järkevää käyttöönottaa toimintaympäristössä, jossa on myös monia muita strategisesti tärkeitä tavoitteita. Sen voimakkaasti toimintaa ohjaava vaikutus jättäisi helposti muut merkitykselliset tavoitteet jalkoihinsa.

Toivottujen vaikutusten tunnistamisen lisäksi järjestelmän käyttöönotto edellyttäisi laskelmia sen kustannusvaikutuksista. Laskelmia tulisi tehdä erilaisista skenaarioista, tarkastellen sitä, millaisiin lopputulemiin ne johtaisivat. Nyrkkisääntö on, että järjestelmän tuottaman hyödyn tulisi ylittää sen kustannukset. Lisäksi päätöksenteossa tulisi ottaa huomioon myös se, että osana konsernia yrityksessä ei voida tehdä päätöstä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta ilman hyväksyntää konsernilta.

5.4 Palkkapolitiikan selkiyttäminen

Koska yrityksessä maksettavat palkat eivät ole suoraan työehtosopimuksesta määräytyviä taulukkopalkkoja, tulee onnistuneen palkkapolitiikan toteuttaminen varmistaa muulla tavoin. Kuten rahan roolia palkitsemisessa käsittelevässä luvussa todetaan, selkeä ja hyvin ylläpidetty palkkausjärjestelmä on tässä keskeinen elementti. Myös avoimella viestinnällä palkitsemisesta saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia, kun palkkojen määräytymisperusteet tunnetaan ja prosessi on kuvattu avoimesti.

Tämä tarkoittaisi mieluiten kirjallisen palkkapolitiikan laatimista, jossa kuvattaisiin palkkahaitari eri tehtävissä ja tekijät, jotka määrittävät palkkapositiota kunkin tehtävän sisällä. Huomioitavaa on myös se, että tehtävänimikkeet eivät tässä kohtaa kerro kaikkea kyseisen toimenkuvan sisällöstä, joten niitäkin tulisi tarkastella kriittisesti. Ei ole ongelmallista, vaikka samalla tehtävänimikkeellä työskentelevien välillä olisi suurikin palkkaero, jos toisen toimenkuva on vaativampi ja suoritustaso parempi.

Koska aihe sinänsä ei liity suoraan tutkimuksen tavoitteeseen, kannustavuuden lisäämiseen suorituksen arvioinnin keinoin, käsitellään se melko lyhyesti. Kuitenkin palkitsemisen myönteisten vaikutusten saavuttamiseksi palkkausjärjestelmän tulee olla kokonaisuutena kunnossa.

Palkkapolitiikka on osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, ja antaa suuntaviivat sille, miten henkilö itse voi vaikuttaa omaan palkkakehitykseensä. Se antaa myös esimiehille eväitä palkkausta koskeviin ratkaisuihin. Tärkeitä ominaisuuksia toimivalle palkkapolitiikalle ovat selkeys ja johdonmukaisuus. (Teknologiateollisuus 2014). Toisin sanoen se määrittää, mitkä ovat palkkausratkaisujen keskeiset perusteet. Palkkausjärjestelmään aikanaan määritellyt asiat on myös hyvä ottaa

Haastatteluissa esille nousi myös selkeän politiikan puuttuminen eri luontoisetujen osalta. Tämä havainto on melko helposti korjattavissa, sillä periaatteet auto- ja matkapuhelinedun suhteen on kyllä määritelty, ja kyseessä on ennemminkin puute avoimessa viestinnässä.

Palkkausjärjestelmän avaaminen henkilöstölle on sikäli myös ajankohtainen asia, että Suomen Ekonomit on ottanut kantaa asian puolesta 25.7.2018 (Suomen Ekonomit, 2018). Kannanotossa kritisoidaan tällä hetkellä laissa edellytetyt tasa-arvosuunnitelmia, jotka usein esittävät ainoastaan naisten ja miesten keskipalkat ilman jaottelua tehtävittäin. Näiden tuottama lisäinformaatio on mitätön. Palkkausjärjestelmän avaaminen toteutettaisiin kannanotossa luokittelemalla tehtävät vaativuusluokittain, perustelua tehdyille ratkaisuille ja

näin ollen myös informaatiota siitä, mitä seuraavalle tasolle pääseminen edellyttää. Avaaminen antaisi tietoa myös nykyisen tehtävän palkkahajonnasta eli liikkumavarasta saman tehtävän sisällä osaamisen ja suoriutumisen parantuessa.

Tämän tyyppinen palkkausjärjestelmän avaaminen ainakin jossain muodossa toisi toivottua avoimuutta palkitsemiseen. Perinteinen tasa-arvosuunnitelma on kohdeyrityksessä melko hyödytön, sillä naiset ja miehet ovat yrityksessä sijoittuneet pitkälti erilaisiin tehtäviin, joten keskiarvot eivät tuo järkevää tietoa tasa-arvon toteutumisen selvittämiseksi. Lisäksi tasa-arvoasiaa olisi oikeudenmukaisuusmielessä järkevää ajatella laajemmin kuin sukupuolten välisenä tasa-arvona.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustuloksia ja niiden pohjalta tehtyjä kehitysehdotuksia tarkasteltaessa on syytä vielä palata alkuperäisten tutkimuskysymysten äärelle. Johdannossa tutkimuskysymykset määriteltiin seuraavasti:

- *miten olemassa olevia elementtejä (henkilökohtainen palkanosuus, aloitepalkkiot, tunnustuspalkkiot) voitaisiin hyödyntää palkitsemisessa nykyistä paremmin kannustavan palkkauksen toteuttamiseksi?*
- *miten toimivaksi esimiehet kokevat palkkausjärjestelmän?*
- *miten palkkausjärjestelmää pitäisi kehittää?*

Henkilökohtaisen palkanosan määräytymisperusteiden koettiin olevan melko hyvin kunnossa. Kuitenkin arviointikriteereistä voimakkaimmin korostuivat osaaminen ja laatu. Molemmat tekijät ovat hyvin linjassa yrityksen strategian kanssa, joten ne tulisi ottaa huomioon palkitsemispäätöksiä tehtäessä. Kuten Malmi & Brown, 2008, 293 toteavat, palkitsemisen kytkeminen tietynlaiseen toimintaan voi ohjata voimakkaastikin yksilöiden toimintaa. Huomioimalla tämä voitaisiin edistää toivotunlaista toimintaa organisaatiossa.

Osa esimiehistä koki, että heko-järjestelmän kautta palkkaan vaikuttaminen on hankalaa, sillä eteneminen pisteissä tapahtuu harppauksittain. Näin ollen parannukset yhdellä osa-alueella eivät riitä. Kehitysehdotuksissa esiteltyssä heko-mallissa pistevälit ovat pienemmät ja kriteerejä on selkiytetty. Tämä oletettavasti auttaisi huomioimaan kehittymisen paremmin, ja kannustaisi henkilöstöä toivotunlaiseen toimintaan. Toki myös yrityskohtaisilla palkanosilla on roolinsa palkan muodostumisessa, ja niitä koskevaa palkkauspolitiikka olisi myös hyvä selkiyttää.

Suorituksen arviointi heko-järjestelmän avulla koettiin pääosin toimivaksi, mutta Leadership competencies -järjestelmä sai osakseen kritiikkiä vaikeudestaan ja jyrkkyydestään. Sitä ei koettu myöskään palkitsemisratkaisujen tekemiseen soveltuvaksi. Mikäli järjestelmää jatkossa käytetään, tulisi vähintäänkin miettiä, mitä arviointikriteereissä kuvattu toiminta tarkoittaa käytännön tasolla eri tehtävissä. Tätä esimerkiksi esimiehet, joiden tiimeissä on pääosin testausinsinöörejä, voisivat ideoida yhdessä.

Eri palkitsemismuotojen käyttöön kaivattiin vapautta ja pelisääntöjä. Esimerkiksi aloitepalkkioiden ja tunnustuspalkkioiden myöntämisen perusteita ja hyviä tapausesimerkkejä olisi syytä käsitellä esimiesten - ja miksei muunkin henkilöstön- kanssa esimerkiksi jonkinlaisissa workshoppeissa pelisääntöjen luomisen yhteydessä. Myös pikapalkitsemisen tulisi olla linjassa strategian kanssa, ja sopia toimintaympäristöön. Kun käytännöt ovat selkeät, sitä voidaan kuitenkin toteuttaa kevyemmin perustein, sillä aikaansaadut hyödyt voivat olla moninkertaiset käytettyyn rahasummaan nähden. Pikapalkitsemiseen on

tarkoitus luoda yhteneväiset pelisäännöt, joiden pohjana hyödynnetään tämän tutkimuksen tuloksia.

Palkkausjärjestelmään toivottiin esimiesten keskuudessa myös uusia, kannustavia elementtejä, kuten tulospalkitsemista. Tulospalkkaus haluttiin kytkeä myös henkilökohtaiseen suoriutumiseen. Kuitenkin osa esimiehistä koki, että kehityskeskustelussa asetetut henkilökohtaiset tavoitteet eivät ole keskeisessä roolissa suorituksen arvioinnissa, kun taas osa näki ne hyvinkin olennaisina. Tavoitteiden asettamisen osa koki myös vaikeaksi, sillä tavoitteiden toivottiin olevan riittävän haastavia. Tällaiseen asetelmaan on hyvin vaikea lähteä rakentamaan tulospalkkiojärjestelmää. Siksi ennen kuin tulospalkkiojärjestelmää edes suunnitellaan, tulisi suorituksen arvioinnin keskeiset kriteerit ja tavoitteiden rooli suorituksen johtamisessa selkiyttää niin johdolle kuin henkilöstölle. Liian monimutkainen kaikkien näkemykset huomioiva järjestelmä ei ole toimiva ratkaisu. Palkitsemisen tulisi tuottaa enemmän arvoa kuin sen kustannukset, joten oikeiden palkitsemiskohteiden tunnistaminen on strategisesti erittäin tärkeää.

Palkitsemisessa tärkeäksi tunnistettiin hyvien yksilösuoritusten huomiointi, jota Mikulićin ym (2013) tutkimustuloksetkin tukevat. Ryhmäperusteisen palkitsemisen heikkous on se, että siihen yksilön on vaikeampaa vaikuttaa itse suoraan. Yrityksessä on jaettu hyvän tuloksen kunniaksi muun muassa joulurahoja, mutta koska tulokseen ei yksittäinen työntekijä voi suoraan vaikuttaa, ei tämä ole kovin kannustava palkitsemismuoto.

Ylipäänsä palkitsemisosaamista tulisi esimiesten keskuudessa vahvistaa, jotta he pystyisivät keskustelemaan palkitsemisesta alaistensa kanssa. Myös koko henkilöstölle tai tämän tutkimuksen kohteena olevalle henkilöstöryhmälle olisi hyvä viestiä palkitsemisesta aktiivisemmin. Avoimuus vähentää huhupuheita ja vääriä oletuksia.

Kuten johdannossa käsitelty TKK:n tutkimushankkeen (2009) tuloksista voidaan päätellä, palkitsemisviestintä ja yleinen palkkatietämys ovat myös keskeisessä roolissa toimivaa palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. Palkitsemisestä viestimiseen on yrityksessä panostettu, ja palkitsemista uudistettaessa tämä on myös tärkeää.

Palkitsemista on syytä tarkastella yrityksessä myös toimintaympäristöä silmällä pitäen. Teknologiaeollisuuden palkkatilastot ja muu tieto toimialan palkoista on syytä ottaa huomioon palkitsemisratkaisuja mietittäessä, huomioiden houkuttelevuuden työnantajana niin nykyisille kuin potentiaalisille työntekijöille. Ei ole yrityksen edun mukaista, että sen palkitsemispolitiikkaa ei koeta houkuttelevaksi.

Vaikka tutkimuksessa esitetyt ratkaisut palkitsemisen kehittämiseen (heko-arviointimallin kehittäminen, pikapalkitsemiskäytännöt, tulospalkkiojärjestelmän pohjustus, palkkapolitiikan selkiyttäminen) on laadittu yhtä yritystä ja henkilöstöryhmää silmällä pitäen, monet niistä ovat sovellettavissa laajemminkin. Puhuttaessa erilaisista työtehtävistä tai yrityksistä on aina kuitenkin tärkeää miettiä yhteensopivuutta henkilöstöön,

toimintaympäristöön ja muihin prosesseihin. Parhaiden käytäntöjen kopioiminen muualta sellaisenaan ei välttämättä ole toimiva ratkaisu, vaan jokaisen organisaation kannattaa rakentaa omannäköisensä palkitsemisen kokonaisuus. Kuten tilanneteoriaa käsiteltäessä on todettu, palkitseminen ei saisi kulkea jälkijunassa toimintaympäristön, henkilöstön tarpeiden, organisaatorakenteen ja strategisten tavoitteiden muuttuessa.

Tutkimuksessa kehitetty heko-malli on esitelty yrityksessä ja sitä on tarkoitus tarkastella strategian uudistamistyön yhteydessä. Mallia ei ole vielä otettu käyttöön, mutta se on tarkoitus ottaa keväällä 2019 työn alle. Mallin yksinkertaistamiseksi yksi vaihtoehto voi olla painokertoimien jättäminen pois lopullisesta mallista. Myös mallin sisältöä on tarkoitus jatkokehittää.

Jatkotutkimusta aiheen tiimoilta olisi mahdollista tehdä kartoittamalla henkilöstön näkemyksiä palkitsemisesta, samantyyppisen osittain strukturoidun haastattelun keinoin, tai vaihtoehtoisesti kevyemmällä kyselyllä. Näin saataisiin laajempi aineisto palkitsemisratkaisujen tekemisen tueksi.

Toisaalta myös erilaisten palkitsemisratkaisujen kustannusvaikutukset tulisi arvioida ja tehdä päätös siitä, saako palkitsemisjärjestelmän uudistaminen lisätä henkilöstökuluja vai tuleeko sen olla lähes kustannusneutraali, palkitsemisen kohdentamiseen vaikuttava järjestelmä. Konserniyhtiössä merkittäviä muutoksia palkitsemisjärjestelmiin ei pystytä tekemään maatasolla, mutta hyvin perustellut ehdotukset ja huolellisesti laaditut arviot edistäisivät mahdollisuutta toteuttaa uudistuksia.

LÄHTEET

- Adams, J. 1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* nr 2, 267-299. Elsevier.
- Bonner, S.E., Sprinkle, G.B., 2002. The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting Organizations and Society* 27 (4/5).
- Deepröse, D. 2006. How to Recognize & Reward Employees: 150 Ways to Inspire Peak Performance. Ebscohost, e-kirja, <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE2NDk3NF9fQU41?sid=da440511-8560-43ac-8e87-da1c8fc27282@sessionmgr4007&vid=0&format=EB&rid=1>
- Gagnon, Y. 2010. The case study as a research method: a practical handbook. Presses de l'Université du Québec e-kirja, http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQzODg0NF9fQU41?sid=fec00960-f6b1-4732-96b5-971a07be09f3@sessionmgr102&vid=0&format=EB&lpid=lp_37&rid=0
- Gerhart, Barry A. & Rynes, S. 2003. Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. Thousand Oaks, C: SAGE Publications, Inc, e-kirja, <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ3NDIwNI9fQU41?sid=3ee64e95-cbf8-49e9-9050-996532895a26@sessionmgr4007&vid=0&format=EK&lpid=nav-20&rid=0>
- Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Helsinki: Työministeriö.
- Hakonen, N., Aarnio A., Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. 2011. Palkkakeskustelut Suomessa - vihjeitä ja kokemuksia. JTI-Palvelut Oy, e-julkaisu, <https://www.sttk.fi/wp-content/uploads/2013/10/Palkkakeskustelut-Suomessa.pdf>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Handolin, V. 2013. Aineeton palkitseminen työntekijöiden kokemana. Vaasan yliopisto, e-kirja, http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7302/isbn_978-952-476-477-3.pdf?sequence=1.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Jensen, M. & Meckling, W. 1976. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, e-julkaisu, 305-360,

- https://ac.els-cdn.com/0304405X7690026X/1-s2.0-0304405X7690026X-main.pdf?_tid=dd9dcc43-1a86-47db-a893-fce02b56fe53&acdnat=1541245067_fa6367676f9b3c0856b31257086b53ab
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Alma Talent Oy, e-kirja, [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA\(\(20\)SUORITUSTA\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/JABBFXCTEB#kohta:JOHDA((20)SUORITUSTA((20)))
- Kanchan, B. 2010. Compensation management. Ebook Central, e-kirja, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=3011503&query=>
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, Volume Five, 244-264.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Waasa Graphics Oy.
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Maaniemi, J. & Salimäki, A. 2009. Tutkimus suorituksen arviointiin ja mittaamiseen perustuvan palkkauksen toimivuudesta. TKK, esitelmä, http://rewardresearch.aalto.fi/fi/studies/hankkeet_1996-2010/heko_esitys_2.6.09.pdf
- Malmi, T. & Brown, D. 2008. Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research. Volume 19 (4), 287-300.
- Mikulić, I., Šimunić, A. & Nikolić M. 2013. Attitudes Toward Work and the Organization in the Context of a Bonus Reward System. Advances in Business-Related Scientific Research Journal 1 (4), 55-70.
- Miner, J. 2005. Organizational Behaviour 1: Essential Theories of Motivation and Leadership.
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Alma Talent Oy, e-kirja, [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/BAXBBAUCGCJ#kohta:7.\(\(20\)\)\(\(a0\)\)\(\(20\)PALKITSEMINEN\(\(20\)\):7.1\(\(20\)Tavoitteiden\(\(20\)ja\(\(20\)arviointin\(\(20\)motivaatiovaikutukset\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jyu.fi/teos/BAXBBAUCGCJ#kohta:7.((20))((a0))((20)PALKITSEMINEN((20)):7.1((20)Tavoitteiden((20)ja((20)arviointin((20)motivaatiovaikutukset((20)))
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Aavaranta-sarja. Otava, Keuruu.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C. North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R. O'Leary, P. Plimmer, G. & Robinsson, J. 2016. Managing Employee Performance and Reward – Concepts, Practices, Strategies. Singapore: Markono Print Media Ltd.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

- Suomen Ekonomit: Ehdotus: Palkkausjärjestelmän avaaminen pakollisen tasa-arvosuunnitelman tilalle. 2018, e-julkaisu, https://www.ekonomit.fi/kirjoitukset/-/asset_publisher/BkI3SXTU5i6u/content/ehdotus-palkkausjarjestelman-avaaminen-pakollisen-tasa-arvosuunnitelman-tilal-1?ekoCategoryId=47578&curAsset=250663&stId=47470
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vroom, V. 1995. Work and motivation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Teknolomiteollisuus: Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden palkat syyskuussa 2017. 2017, e-julkaisu, https://teknolomiteollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/toim_palkat_2017.pdf
- Teknolomiteollisuuden työehtosopimus: Palkkarakenneopas. 2014, e-julkaisu, https://teknolomiteollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/palkkarakenneopas_0.pdf
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen - Ohjaa tai ajaudu. Liettua: BALTO print.

LIITTEET

Liite 1. Strukturoitujen haastattelujen haastattelurunko.

Heko- järjestelmän arviointi

- ovatko arvioitavat asiat olennaisia tehtävässä suoriutumisen kannalta – pisteytä jokainen kriteeri
(oman yksikkösi työntekijöitä ajatellen)

Asteikko 5-0: Erittäin olennainen, olennainen, jossain määrin olennainen, melko epäolennainen, täysin epäolennainen. 0=en osaa sanoa

Työtaito

- **osaaminen**
- **monitaitoisuus**
- **kehittymiskyky**
- **kielitaito**

Tehokkuus

- **määrä**
- **laatu**
- **taloudellisuus**

Yhteistyökyky

- **ihmissuhdetaidot**
(työyhteisön jäsenenä)
- **ihmissuhdetaidot**
(suhteessa sisäisiin/ulkoisiin asiakkaisiin)

Itsenäisyys

- **omatoimisuus**
- **vastuullisuus**
- **aloitteellisuus**

- Mitä mieltä olet arviointiasteikosta (ominaisuuksien pisteytys 2-7 pistettä)?
- Tuoko järjestelmä riittävän hyvin esille hyvät työsuoritukset?
- Muuta kommentoitavaa heko- järjestelmästä

Leadership competencies – järjestelmän arviointi

- Nimeä yksikössäsi arvioitavaksi valitut johtamistaidot ja perustele valintaa lyhyesti.
- Valitsitko kaikille alaisille saman johtamistaidot vai tehtiinkö valinnat henkilötasolla? Perustele valintaasi.
- Arvioi johtamistaitojen olennaisuutta tehtävässä suoriutumisen kannalta (oman yksikkösi työntekijöitä ajatellen)

Asteikko 5-0: Erittäin olennainen, olennainen, jossain määrin olennainen, melko epäolennainen, täysin epäolennainen. 0=en osaa sanoa

- Tuoko järjestelmä riittävän hyvin esille hyvät työsuoritukset?
- Mitä mieltä olet arviointiasteikosta EE-ME-NI? (Exceeds Expectation, Meets Expectation, Needs Improvement)
- Muuta kommentoitavaa Leadership competencies - järjestelmästä

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

- Ovatko yksikössäsi asetetut tavoitteen siinä määrin olennaisia, että niissä onnistumista voidaan pitää tärkeänä kriteereinä suorituksen arvioinnissa?

Palkkausjärjestelmä

- Miten palkkausjärjestelmä voisi mielestäsi paremmin kannustaa erinomaiseen työssä suoriutumiseen?
- Miten henkilön suoriutumisen tulisi vaikuttaa palkkaukseen?

Liite 2. Heko-arviointiohje.

ARVIOITAVA OMINAISUUS	(2 pistettä)	(3 pistettä)	(4 pistettä)	(5 pistettä)	(6 pistettä)
<p>• Työtaito:</p> <p><i>Osaaminen</i></p>	Aloittelija, osaa päivittäiset rutiinit, mutta opettelee yhä omia tehtäviään, tarvitsee runsaasti opastusta.	Osaa tavanomaiset tehtävät, mutta tarvitsee neuvoja melko usein, ei pysty ratkomaan uusia, harvemmin esille tulevia tehtäviä.	Suoriutuu normaaleista tehtävistä itsenäisesti, myös harvemmin esiintyvistä.	Pystyy hoitamaan toimialueensa erityistehtäviäkin, pystyy opastamaan toisia, osaa erottaa tärkeitä asiat vähemmän tärkeistä.	Ratkoo vaikeita ongelmia ja suoriutuu hankalastakin tehtävistä ilman apua, pystyy kehittämään alansa tehtävien suoritustapoja, suoriutuu esimiehensä rutinitehtävien sijaisuuksista.
<i>Monitoroituus</i>	Hallitsee vain suppeasti tehtävälueensa tehtäviä.	Hallitsee pääosan tehtävälueensa tehtävistä, tuntee pääpiirteiltään toimiyksikkönsä tehtävät.	Hallitsee kaikki tehtävä-alueensa tehtävät, tuntee oman toimiyksikkönsä tehtävät.	Osaa omien tehtäviensä lisäksi muitakin toimiyksikkönsä tehtäviä, pystyy toimimaan sijaisena rutinitehtävissä oman alueensa ulkopuolella.	Tuntee asioita laajalti, pystyy ratkomaan esiintyviä ongelmia oman alueensa ulkopuolellakin, hallitsee useita tehtävälueita.
<i>Kielitaito</i>	Englannin kielen alkeet, saa selvää yksinkertaisista teksteistä.	Suoriutuu englanninkielellä välttävästi jokapäiväisistä tilanteista	Työtehtävissä sujuva englannin kielen suullinen ja kirjallinen taito.	Englannin lisäksi hoitaa työasioita toisella vieraalla kielellä.	Englannin lisäksi hoitaa työasioita kahdella vieraalla kielellä.
<i>Kehittymiskyky</i>	Ei ole tietoa kehitymis-kyvystä tai ei ole kehittämishaluinen.	Pystyy kehittymään, mutta maksuu uutta hitaasti tai vähän kerrallaan.	Kehittyy tehtävien mukana, maksuu uudet asiat sujuvasti, osallistuu koulutukseen ja hakee lisätietoja tehtävälueeltaan.	Omaksuu uudet asiat nopeasti ja pystyy hyödyntämään niitä tehokkaasti ja monipuolisesti, hakeutuu koulutukseen ja kehittää itseään.	Etsii, ehdottaa ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja myös omatoimisesti, tekee perusteltuja koulutusehdotuksia, kouluttaa ja kehittää itseään laajasti mutta valikoitusti ja määrätietoisesti.
<p>• Tehokkuus:</p> <p><i>Määrä</i></p>	Aloittelija, tehtävän suorittamiseen kuluu huomattavasti aikaa, valmistuneiden töiden määrä vähäinen.	Tehtävistä selviytymiseen kuluu keskimääräistä enemmän aikaa.	Tekee hänen suoritettavakseen määritellyt tehtävät niille varatussa ajassa.	Suoriutuu tehtävistään hyvin ja työpanos on keskimääräistä suurempi, ehtii tekemään lisätehtäviä.	Suoriutuu tehtävistään nopeasti ja saa paljon aikaan, auttaa muissa tehtävissä omien tehtäviensä ohella.
<i>Laatu</i>	Ei osaa vielä laadukasta työtä, tai hutiloi.	Työn laadussa korjailtavaa, "epätasaista jälkeä".	Työn laatu asetettujen vaatimusten mukaista.	"Laadukasta jälkeä".	Tasaista, hyvää ja järkevää laatua, kantaa huolta ympäristönsäkin laadusta
<i>Taloudellisuus</i>	Kuluttaa omaa ja/toisten tavanomaistenkin ratkaisujen tekemiseen.	Tehtävien organisoimisessa ja järjestelyssä parantamisen varaa, kokonaistaloudellinen ajattelu puutteellista.	Organisoi ja järjestää tehtäviensä suorituksen tehokkaasti ja mielekkäästi, toimii järkevän säästävästi.	Kehittynyt taloudellinen ajattelu.	Laaja-alainen taloudellinen ajattelutapa, opastaa ympäristöäänkin järkevään taloudellisuuteen.
<p>• Yhteistyökyky</p> <p><i>Ihmissuhdetaidot työyhteisön jäsenenä</i></p>	Jurontyyppinen, sulkeutunut.	Ei kovin sosiaalinen.	Tulee hyvin toimeen työympäristönsä kanssa.	Ympäristön arvostama "persoona".	Luonteeltaan "välittäjä" ja "sovitteija".
<i>Ihmissuhdetaidot suhteessa sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin</i>	"Töksäyttelee".	Asiakassuhteet toimivat	On hyvät suhteet asiakkaisiin.	Selviytyy hankalistakin asiakaskontakteista hyvin.	Erittäin sosiaalinen ja avulias.
<p>• Itsenäisyys</p> <p><i>Omatoimisuus</i></p>	Hakee apua ja tukea tavanomaistenkin ratkaisujen tekemiseen.	Tarvitsee jossain määrin tukea tehtäviensä liittyyvien ongelmien ratkaisuihin.	Hoitaa tehtävänsä itsenäisesti ja omatoimisesti.	Auttaa ja opastaa pyytämättäkin sekä työtovereita että asiakkaita.	Opastaa ja kannustaa muitakin omatoimisuuteen.
<i>Vastuullisuus</i>	Ei pysty ottamaan vastuuta tai ei halua ottaa sitä.	Ei osaa tai välittelee tehtäviensä kokonaisvastuun ottamista, tuntee kuitenkin osavastuuta tehtävistään.	Vastaa tekemisistään ja hoitaa tehtävänsä vastuullisesti.	Tuntee vastuuta tekemisensä ja tehtäviensä lisäksi lähiympäristöstäänkin.	Opastaa muitakin vastuullisuuteen, kantaa vastuuta lähiympäristöä laajemminkin.
<i>Aloitteellisuus</i>	Ei osoita aloitteellisuutta tai se on harkitsematonta tahi yli-innokasta.	Tarvitsee aloitteellisuuteensa ulkopuolisia viriikkeitä, kannustusta, "tönimistä".	On oma-aloitteinen tehtäväkenttensä alueella.	Aloitteellisuus kohdistuu myös lähiympäristöön.	Ohjaa, opastaa ja antaa viriikkeitä aloitteellisuuteen sekä on aloitteellinen laaja-alaisesti.

Jokaisesta arvioitavasta ominaisuudesta voidaan enimmillään antaa 7 pistettä.

7 pistettä voidaan antaa silloin kun arvioitava ominaisuus on parasta luokassaan "Best in class".