



**PALKITSEMINEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ
- HENKILÖSTÖRAHASTOT**

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Ossi Kulmala

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

21.11.2012
Turku



SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimusongelma, -tavoitteet ja tutkielman rajausta.....	7
1.2	Tutkielman rakenne.....	8
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	9
2.1	Tutkielman tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat	9
2.2	Tutkimusmenetelmä.....	10
2.3	Aineistonkeruu ja analysointi.....	12
3	PALKITSEMINEN	16
3.1	Palkitsemisen merkitys ja tavoitteet.....	16
3.1.1	Motivaatio.....	17
3.1.2	Sitoutuminen.....	19
3.1.3	Osallistumisesta osallistamiseen.....	21
3.2	Palkitsemistavat ja palkitsemisjärjestelmä.....	22
3.2.1	Voittopalkkiojärjestelmät.....	26
3.2.2	Tulospalkkiojärjestelmät.....	27
3.3	Palkitsemisen haasteet.....	28
4	HENKILÖSTÖRAHASTOT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ	33
4.1	Henkilöstörahaston historia, määritelmä ja nykytila.....	33
4.2	Henkilöstörahastojen toimintaperiaatteet.....	35
4.2.1	Henkilöstörahaston perustaminen.....	35
4.2.2	Henkilöstörahaston jäsenyys, varojen hallinta ja sijoittaminen.....	37
4.3	Henkilöstörahastojen merkitys ja tavoitteet johdon näkökulmasta.....	39
4.3.1	Henkilöstön motivointi, osallistaminen & sitouttaminen	42
4.3.2	Henkilöstörahaston taloudellisuus palkitsemisvälineenä.....	47
4.3.3	Ohjaavuus	49
4.4	Henkilöstörahastolain (934/2010) tuomat muutokset	52
4.4.1	Henkilöstörahastoerä ja henkilöstörahaston lisäerä.....	53
4.4.2	Palkitsemisen joustavuus	55
4.4.3	Palkitseminen kuntiin	56
4.4.4	Perustaminen ja työsuhteen päättymisen.....	57
4.5	Kritiikki henkilöstörahastoja kohtaan	59
5	LOPUKSI	65
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset	65

5.2 Tutkimuksen arviointia	68
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	70
LÄHTEET.....	71
LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO	76

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Palkitsemistavat ja palkitsemisjärjestelmä	23
Kuvio 2	Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä	24
Kuvio 3	Palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuden arviointiperusteita.....	30
Kuvio 4	Henkilöstörahaston perustamisen päävaiheet.....	36
Kuvio 5	Henkilöstörahaston hyödyt eri sidosryhmien näkökulmasta.....	41
Kuvio 6	Henkilöstörahaston toiminta taloudellisesti huonona aikana	51

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Sitoutumista määrittelevät sitoutumisluokat	20
Taulukko 2	Henkilöstörahastojen taloudellinen hyöty verrattuna suoraan käteispalkkioon.....	48

1 JOHDANTO

Monipuolistuneet toimintaympäristöt, tuotteet ja palvelut edellyttävät työntekijöiltä yhteistyötä sekä erilaisten tietojen ja taitojen käyttöä ja kehittämistä (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998, 12–13). Kun työntekijät ja organisaatiot siirtyvät uuteen työskentelytapaan, myös johtamisen tulee muuttua. Johtaminen edellyttää muun muassa uudenlaista palkitsemista ja muutosvalmiutta. Henkilöstölle on myös sitoutumisen näkökulmasta tärkeää, että he saavat peruspalkan lisäksi myös osuuden yrityksen menestymisestä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13). Työntekijäomistus onkin lisääntynyt sekä Suomessa että muualla Euroopassa. Tämä käy ilmi muun muassa PEPPER I–IV:n (Promotion of Employee Participation in Profits and Enterprise Results) Euroopan alueen työntekijöiden taloudellisen osallistumisen selvityksistä. (PEPPER IV 2009, 216).

Vuonna 2009 tehtyjen tutkimusten mukaan jo yli viidesosa Euroopan Unioniin kuuluvien maiden yksityissektorin työntekijöistä on taloudellisen osallistumisen piirissä (PEPPER IV 2009, 166). Näiden työntekijäomistajien määrän on arvioitu jopa kaksinkertaistuvan seuraavan 5 – 10 vuoden aikana. PEPPER IV:n tutkimusten mukaan osallistavan palkitsemisen kasvuvauhti on Suomessa kuitenkin ollut reilusti alle keskitason. Sama tilanne on myös Ruotsissa. Tämä ei kuitenkaan ole johdonmukaista, sillä Suomessa ja Ruotsissa on käytössä verotusjärjestelmä, jossa työntekijän ansiotuloja verotetaan progressiivisesti ja pääomatuloja tasaverolla (30 prosenttia vuonna 2012). Tämän kombinaation tulisi, ainakin teoreettisesti, suosia negatiivisesti käteis pohjaisia tuotonjakoja ja positiivisesti omistuspohjaisia voitonjakojärjestelmiä (PEPPER IV 2009, 57–59).

Kolmen viime vuosikymmenen aikana palkitseminen on Suomessa ja muualla Euroopassa kehittynyt nopeammin kuin koskaan ennen. Yritykset ja julkishallinnon organisaatiot ovat strategisen palkitsemisen suuntauksen vauhdittamina ottaneet käyttöönsä uusia, kannustaviksi tarkoitettuja palkitsemistapoja, joiden avulla pyritään saavuttamaan esimerkiksi tuottavuuden kasvua. (Hakonen ym. 2005, 13). Johdon näkökulmasta näiden palkitsemisjärjestelmien tehtävänä on motivoida henkilökuntaa tehokkuuteen ja parempiin tuloksiin (Hoffman & Rogerberg 1998, 21). Henkilöstörahojen käyttö palkitsemisvälineenä on kuitenkin jäänyt kehityksessä taka-alalle ja syinä tähän pidetään rahastojen jäykkyyttä ja toisaalta yleistä tietämättömyyttä rahastoista (HE 44/2010 vp, 12).

Henkilöstöraho on yrityksen, viraston tai kunnan henkilöstön omistama ja hallitsema rahasto, jonka tarkoituksena on työnantajaorganisaation maksamien tulos- ja/tai voittopalkkioerien ja muiden henkilöstörahoistakin mukaisten varojen hallinta (Talous- taito 2011, 7). Henkilöstörahoistot ovat organisaation johdolle henkilöstölähtöisen joh-

tamisen työvälineitä, joiden tavoitteena on motivoida ja sitouttaa henkilöstöä toisaalta ulkoisen, toisaalta sisäisen palkitsemisen kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että rahallisen palkkion tulisi tyydyttää työntekijän ulkoiset tarpeet kun taas rahaston sitouttavan ja osallistavan vaikutuksen odotetaan lisäävän kiinnostusta oman työn tuottavuuteen. Tämä kokonaisvaltainen palkitsemistapa antaa työnantajalle erinomaisen mahdollisuuden yhdistää henkilökunnan tavoitteet organisaation kokonaisstrategian kanssa, mikä onkin tärkeintä palkitsemisessa. (HE 44/2010 vp, 14).

Henkilöstörahastojen perustaminen on vapaaehtoista ja siitä päättää yrityksen, viraston, valtion tai kunnan henkilöstö. Työnantaja puolestaan päättää siitä, miten se ohjaa palkkioita rahastoon. Päättäessään palkitsemisjärjestelmästäan työnantaja pystyy vaikuttamaan operatiivisen toiminnan ohjaamiseen. Tulospalkkiojärjestelmään voidaan valita sellaisia mittareita, jotka ovat sidottuja esimerkiksi asiakastytyväisyyteen, kannattavuuteen tai myynnin määrään. Tällaisella toimintatavalla samalla taataan se, että henkilöstörahastoja syntyy vain yrityksiin, joissa sekä johto, omistajat että henkilöstö arvioivat niiden hyödyttävän kaikkia osapuolia. (Tilisanomat 2011, 69). Henkilöstörahasto on verotuksellisesti kannattava palkitsemistapa, sillä palkkioerät ovat työnantajaorganisaatiolle vähennyskelpoisia tulonhankkimismenoja ja rahaston toiminta itsessään on verotonta. Rahastoeristä ei myöskään tarvitse maksaa henkilöstösivukuluja toisin kuin tavallisista käteispalkkioista. Toisaalta myös henkilöstö nauttii rahaston tuomista veroeduksista, sillä yksilön nostamasta rahasto-osuudesta 20 prosenttia on verovapaata. (HE 44/2010 vp, 7–15). Muissa palkitsemisvälineissä ei ole tällaisia verotusetuja.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan henkilöstörahastojen toimintaa käytännössä, käyttöperusteita ja uuden henkilöstörahastolain (HRL 934/2010) tuomia muutoksia rahaston toimivuuteen ja käyttöön palkitsemisvälineenä. Aihepiiriä lähestytään sekä teorian että empirian avulla. Henkilöstörahastot valikoituivat tutkimuksen aiheeksi tutkijan henkilökohtaisen mielenkiinnon vuoksi palkitsemista ja palkitsemistapoja kohtaan. Tutkija myös uskoo, että osallistavan palkitsemisen määrä tulee lähitulevaisuudessa kasvamaan.

Henkilöstörahastolakia on muutettu ja joustavoitettu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana useaan kertaan. Uusin kumoava säädös henkilöstörahastolakiin hyväksyttiin eduskunnassa 5.11.2010 ja se astui voimaan 1. tammikuuta 2011. Kyseessä on suurin henkilöstörahastolakia koskeva muutos vuoden 1989 jälkeen, jolloin ensimmäinen henkilöstörahastolaki säädettiin Suomessa. (Tilisanomat 2011, 69). Uudistettu henkilöstörahastolaki mahdollistaa esimerkiksi sen, että työnantajaorganisaatio voi tallettaa osuuksia ja työntekijä voi nostaa niitä aikaisempaa joustavammin. Uusi säädös toi myös organisaatioille mahdollisuuden maksaa tulospalkkioita tiimi- ja yksikkökohtaisilla määrätymisperusteilla, mikä antaa henkilöstörahastoille mahdollisuuden kilpailla suositusten tulospalkkioiden rinnalla. Taloustiedon (2011, 10) mukaan uuden henkilöstöra-

hastolain ensimmäiset kuukaudet näyttävät lupaavilta, sillä moni yritys sekä julkishallinnon organisaatio käy neuvotteluja henkilöstörahaston perustamisesta.

1.1 Tutkimusongelma, -tavoitteet ja tutkielman rajaus

Henkilöstörahastoja tarkastellaan työnantajan eli johdon näkökulmasta, mutta rahastojen koskiessa yksilöitä on relevanttia käsitellä palkitsemisen merkitystä ja vaikutuksia myös palkansaajan näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on lisätä tietämystä henkilöstörahaston toiminnasta johtamisen välineenä osana palkitsemisjärjestelmää. Tutkielmassa halutaan siis selvittää johdon näkökulmasta ne hyödyt, jotka työnantaja mahdollisesti saa käyttämällä henkilöstörahastoa palkitsemisvälineenä. Tutkielman tavoitteena on myös tutkia uuden henkilöstörahastolain (HRL 934/2010) tuomia käytännön vaikutuksia ja muutoksia rahastojen toimintaan. Tutkimuksessa alatavoitteena on tarkastella erilaisia haasteita, joita henkilöstörahaston käyttö palkitsemistapana asettaa ja toisaalta niitä vahvuuksia, jotka tekevät henkilöstörahastosta kannattavan palkitsemisvälineen.

Tämän tutkielman päätutkimuskysymykset ovat:

- *Mitä henkilöstörahastoilla tavoitellaan palkitsevan organisaation näkökulmasta?*
- *Miten uusi henkilöstörahastolaki (HRL 934/2010) vaikuttaa henkilöstörahastojen toimintaan ja käyttöön palkitsemistapana?*

Tutkielman alakysymykset ovat:

- *Miten henkilöstörahastot toimivat käytännössä?*
- *Mikä ovat henkilöstörahastojen vahvuudet ja heikkoudet palkitsemistapana?*

Henkilöstörahastojen kansantaloudelliset makrovaikutukset rajataan tutkielmasta pois. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei tutkielma ota kantaa esimerkiksi henkilöstörahastojen kautta syntyneisiin valtion verotuloihin tai henkilöstörahastojen vaikutukseen Suomen bruttokansantuotteeseen. Henkilöstörahastojen toimintaa määrittää henkilöstörahastolaki, muut ympäristötekijät rajataan pois. Motivaatiota, osallistamista ja sitoutumista käsitellään vain henkilöstörahastojen synnyttämien vaikutusten näkökulmasta. Muut motivaatioon vaikuttavat tekijät kuten esimerkiksi mukavien kollegoiden tai lyhyen työmatkan vaikutus rajataan pois. Empiirisen aineiston kohdalla vastaajien tausta- ja demografiset tekijät (ikä, sukupuoli, työkokemuksen pituus, ammattiryhmä, koulutus) on rajattu anonymiteettisistä pois. Tässä tutkielmassa sanoja henkilöstörahasto ja rahasto käy-

tään synonyymeina. Myös sanat henkilöstörahasolaki, HRL 934/2010 ja uusi laki tarkoittavat samaa.

1.2 Tutkielman rakenne

Tutkimuksen ensimmäisenä lukuna on johdanto, jonka tehtävänä on saattaa lukija aihepiiriin pariin. Tutkielman toisessa luvussa käsitellään tutkimuksen suorittamista. Tässä luvussa käydään läpi muun muassa tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja analysointi. Kolmannessa pääluvussa perehdytään erityisesti niihin palkitsemisen tekijöihin, jotka ovat tutkimuksen aihepiiriin kannalta relevantteja. Kappaleessa tarkastellaan kirjallisuuden ja teorioiden avulla palkitsemisen syitä ja tarkoituspäitä sekä luodaan pohjaa henkilöstörahasolalle ja niiden käytölle. Luku on pyritty jaottelemaan siten, että lukijalle syntyi mahdollisimman selkeä mielikuva palkitsemisesta, sen mahdollisuuksista ja haasteista.

Palkitsemisen määrittelyn jälkeen luvussa neljä perehdytään henkilöstörahasoloihin sekä selvitetään henkilöstörahasolajen toiminnan kannalta kriittisimmät kohdat. Lisäksi luvussa perehdytään henkilöstörahasolajen käyttöön strategisena palkitsemistapana eli tutustaan niihin mahdollisuuksiin, joita rahastot tarjoavat organisaatioille. Tämän jälkeen keskitytään uuteen henkilöstörahasolakiin (HRL 934/2010) ja sen tuomiin muutoksiin rahaston toimivuuteen ja käytäntöön. Näiden lisäksi luvun lopussa tarkastellaan sitä, millaisia haasteita henkilöstörahasolajen käyttö palkitsemistapana asettaa. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja yhteenveto.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

2.1 Tutkielman tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat

Tieteenfilosofialla voidaan lyhyesti määritellen tarkoittaa filosofisen metodin soveltamista tieteeseen eli tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin (Niiniluoto 1997, 21). Sekä ihmis- että luonnontieteet pyrkivät kuvaamaan ja selittämään todellisuutta (Raatikainen 2000, 195). Tutkijat lähestyvät tutkimuskohdettaan eri tavoin ja omaavat erilaisia näkemyksiä todellisuudesta. Tutkimuskäytäntöjen kannalta on tärkeää määritellä, miten tutkimuskohdetta lähestytään ja missä muodossa sitä tarkastellaan. (Räsänen 2005, 89). Liiketaloustieteissä yhteydet tieteenfilosofisiin ja tieteensosiologisiin jäsentelyihin ovat vahvasti rakentuneet Burrelin ja Morganin esittämän analyysin kautta. (Kovalainen 2005, 71).

Tämä tutkielma on tieteenfilosofisesti lähinnä subjektivistinen, sillä tarkoituksena on tutkia henkilöstörahastojen toimintaa johtamisen välineenä haastateltavien henkilöiden kokemusten perusteella. Tieto eli vanhemmat tutkimukset ja kirjallisuus nähdään toisinaan. Tutkielman pohjana käytetään alan kirjallisuutta ja tieteellisiä artikkeleita. Teoria ajatellaan sekä päämääränä että välineenä. Toisaalta teoria toimii välineenä, jonka avulla tutkimuksessa kerätystä aineistosta pystyy rakentamaan tulkintoja ja jonka avulla tulkintoja voi esittää tieteellisessä muodossa. Toisaalta taas teoria on päämäärä, jossa yksittäisistä havainnoista pyritään pääsemään yleiselle tasolle. (Eskola & Suoranta 1998, 83).

Burrel & Morgan (1979, 1–3) ovat vertailleet eri tieteenfilosofisia näkemyksiä sen suhteen, miten niissä suhtaudutaan tutkimukseen. Ontologiset ja epistemologiset valinnat määrittelevät sen miten ilmiötä pystytään tutkimaan erilaisilla menetelmillä. Ontologialtaan tämä tutkimus perustuu nominalismiin. Tällä tarkoitetaan sitä, että havainnot ja ilmiöt ovat yksilön tajunnasta riippuvaisia ja perustuvat ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin. Epistemologialla tarkoitetaan oppia tiedon luonteesta. Tiedon kohteena voivat olla ilmiöt, prosessit, tosiasiat, lait tai säännönmukaisuudet. Tiedon voidaan nähdä olevan objektiivista ja siirrettävissä olevaa tai subjektiivista ja kokemukseen perustuvaa. Tietoa kutsutaan subjektiiviseksi silloin, kun sillä tarkoitetaan käsityksiä, joiden sisältöä leimaavat tai värittävät niiden omistajan näkemykset ja mieltymykset (Niiniluoto 1997, 139). Nämä näkemykset eroavat toisistaan siis siten, että subjektivistisen näkökulman mukaan todellisuus on ihmisten tietoisuuden tuottamaa kun taas objektivistisen näkemyksen perusteella todellisuus on tutkijasta riippumaton. Epistemologisesti tämä tutkimus on antipositivistinen, jonka mukaan on otettava huomioon tutkittavien oma näkö-

kulma (Raatikainen 2000, 186). Niiniluodon (1997, 147) mukaan todellisuutta koskevaa kokemuksesta riippumatonta tietoa ei ole olemassa.

Logiikka tutkii oikeaa ajattelua, muodollisesti pätevän päättelyn sääntöjä (Niiniluoto 1997, 37). Päättely on inhimillistä ajatustoimintaa, jossa oletuksista eli premiseistä edetään johonkin johtopäätökseen. Siihen sisältyy sekä uusien väitteiden ja hypoteesien keksiminen että annettujen väitteiden perusteleva. Toisaalta tieteellisellä päättelyllä voidaan tarkoittaa kaikkea sitä päättelyä, jota tieteenharjoittajat suorittavat tutkimustoiminnassaan. (Niiniluoto 1983, 10). Tieteenfilosofiassa ollaan ennen kaikkea kiinnostuneita tieteessä sovellettavien päättelymenetelmien ja –tyyppien roolista systemaattisessa tiedon tavoittelussa. Päättelytapaa kutsutaan deduktiiviseksi jos tosista premiseistä seuraa välttämättä tosi johtopäätös. Päättelyä, joka etenee joukosta yksityistapauksia yleiseen lauseeseen kutsutaan induktiiviseksi. Kolmanneksi päättelyn logiikaksi mainitaan usein Peircen abduktiivinen päättely¹. Abduktiivista päättelyä on pidetty tärkeänä keksimisen logiikan osana. Sen päämääränä ei ole lakien vaan syiden ja selitysten keksiminen. Sillä siis tarkoitetaan päättelyä parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen. (Niiniluoto 1983, 20, 25–27, 154).

2.2 Tutkimusmenetelmä

Luonteeltaan tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tarkastella ihmisten käsityksiä heidän omasta näkökulmastaan. Päämääränä on ihmisten käsitysten ymmärtäminen ja heiltä saatujen merkitysten hahmottaminen. Usein laadullisessa tutkimuksessa – kuten tässäkin tutkimuksessa – noudatetaan niin sanottua tiimalasimallia. Tämä tutkielma käsittelee siis palkitsemista, joka on kuitenkin rajattu koskemaan vain suomalaisia henkilöstörahoja. Tutkielman tavoitteena on perehtyä henkilöstörahojen käyttöön palkitsemisvälineenä ja uuden henkilöstörahojen tuomiin muutoksiin henkilöstörahojen toimintaan. Lähtökohtana on siis hyvin laaja teema, jonka pohjalta edetään tiimalasin keskelle, hyvin rajatun kohteen yksityiskohtaiseen analyysiin. Lopuksi tämä analyysi laajennetaan etsimisen ja rinnastusten tekemisen kautta esimerkiksi laajemmasta kokonaisuudesta, jolloin tutkimusprosessi etenee sen loppuvaiheessa jälleen laajoja kokonaisuuksia pohtivaksi. Päädytään siis tiimalasin pohjalle. (Alasuutari 1994, 248).

¹ Peirce, Charles Sandels (1878) Deduction, Induction, and Hypothesis. *Popular Science Monthly*. Vol. 13.

Laadullisen tutkimuksen vastakohtana pidetään perinteisesti kvantitatiivista tutkimusta, jossa argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten ja tilastollisten yhteyksien avulla. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 1994, 37). Ero kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä tulee siitä miten ne ymmärtävät aineistonsa. Tilastollinen aineisto koostuu ilmiötä koskevista mittaustuloksista, kun taas laadullinen aineisto koostuu näytteistä, jotka ovat pala tutkittavaa maailmaa. Tutkija ei koskaan voi täysin ymmärtää tuota palaa ja sen sisällään pitämiä merkityksiä ja kausaalisuhteita, mutta vähän tiivistettynäkin se on avoin monenlaisille tarkasteluille. Keskeisintä laadullisessa tutkimuksessa on tuoda esille se, mitä uutta tutkimus on tuonut ilmiöstä esille ja sitten suhteuttaa se olemassa olevaan tietoon. (Alasuutari 1994, 87).

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusstrategiaa kuvaavaa sateenvarjokäsitettä, jonka alle voidaan rakentaa monen tyyppisiä tutkimusasetelmia. Aineistojen ja menetelmien tarve määrittyy tapauksen luonteen sekä tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Laadulliset tutkimukset ovat tavalla tai toisella aina tapaustutkimuksia, jossa yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään. Olennaista on se, että nämä yksittäistapaukset muodostavat ehjän kokonaisuuden. Voidaankin ajatella, että tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa tutkittavana ilmiönä on pal-kitseminen johtamisen välineenä. Tapaustutkimuksen tyypillisiä tehtäviä ovat ilmiöiden tarkka ja vivahteikas kuvaaminen, toiminnan tarkastelu konkreettisissa konteksteissa sekä toimijoiden oman merkitystenannon analyysi. (Peuhkuri 2005, 292–293).

Tässä tutkimuksessa aihetta lähestytään sekä teorian että empirian avulla. Teoreettinen osuus koostuu kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Tutkielma on myös empirinen, sillä asetettuihin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia myös puolistrukturoiduilla haastatteluilla, johon vastaajina olivat sekä suomalaisten yritysten henkilöstörahastojen hallitusten puheenjohtajat että palveluntarjoajat eli asiantuntijat. Täten empirian rooli on tutkimuksessa merkittävä. Tutkimuksessa sovellettiin Derek Layderin (1998) adaptiivista mallia. Tämän mallin tarkoituksena on yhdistää sekä olemassa oleva teoria että empirinen tieto. Layderin mukaan adaptiivinen viittaa tapahtumaan, jossa teoria adaptoituu tai muokkaantuu uuden evidenssin mukaan. Samalla kuitenkin empirinen aineisto suodattuu ja adaptoituu tutkijan aiemman tutkimustiedon ja sen viitekehysten, konseptien ja ideoiden mukaan. Täten adaptiivinen malli perustuu sekä deduktiiviseen että induktiiviseen päättelyyn. Layderin mukaan aiemmat teoriat ja havainnot ohjaavat tutkijan aineiston tulkintaa samalla kun uusi tieto muokkaa aiempaa teoriaa. (Layder 1998, 51, 135).

Adaptiivisessa mallissa tutkimusprosessi tapahtuu viidessä eri vaiheessa. Nämä vaiheet käsittävät tutkimusongelman määrittämisen, teoreettisen tarkastelun, aineiston keräämisen, aineiston otannan ja koodauksen sekä aineiston analysoinnin ja teorisoinnin. Layderin mukaan tutkimusprosessin eri vaiheet kuitenkin sekoittuvat keskenään ja voi olla mahdotonta sanoa, milloin yksi vaihe loppuu ja toinen alkaa. Tähän ajatukseen perustuu myös adaptiivisen mallin kantava idea siitä, että teoria ja empiria ovat vuoropuhelussa keskenään. Tutkimusongelma määrittää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä tulee käyttää. (Layder 1998, 26–27).

2.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Laadullinen tutkimus perustuu yleensä aina tarkoituksenmukaisesti poimituihin näytteisiin, ei tilastollisiin otoksiin. Tällainen otanta-ajattelu hylätään tietoisesti ja tutkimusaineisto valitaan niin, että se on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman kannalta. Aineiston tieteellisyyden kriteeri ei näin ollen olekaan sen määrä vaan laatu eli käsitteellistämisen kattavuus. Toisaalta havaintojen toistettavuus on myös yksi tieteellisen tutkimuksen kulmakivistä ja vaatimuksista, sillä jos havainnot eivät ole toistettavissa, ei kenelläkään ole mahdollisuutta kieltää tutkijan tulkintaa. Jos havainnot voidaan toistaa, voidaan todeta, että kyseinen ilmiö on todellinen ja esitetty tulkinta voidaan hyväksyä. Laadullisissa tutkimuksissa toistettavuus on kuitenkin hyvin tiukka vaatimus, sillä usein myös tutkimuksen edellytykset muuttuvat ajan saatossa. Tämän vuoksi tutkijan tuleekin antaa lukijalle riittävästi tietoa, jonka perusteella hän voi arvioida, miten havainnot on tuotettu ja miten ne on myöhemmin muokattu tulkinnaksi. (Koskinen, ym. 2005, 258–259, 272–273).

Tässä tutkielmassa kohderyhmänä olivat suomalaisten henkilöstörahastojen puheenjohtajat sekä asiantuntijat. Koko aineisto käsitti siis noin kuudenkymmenen eri organisaation henkilöstörahaston puheenjohtajat sekä henkilöstörahastoihin liittyvien palveluntarjoajien asiantuntijat. Henkilöstörahastojen puheenjohtajat valittiin kohderyhmäksi heidän aihepiirille läheisen asemansa vuoksi. Tämä tukee Layderin (1998, 47) ajatusta siitä, että laadullisen tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää, että informanteilla on jotain annettavaa tutkimukselle. Toisaalta asiantuntijahaastatteluilla haluttiin saada laajempaa näkemystä sekä varmistaa se, että aineisto tulee kerättyä eri ihmisistä, paikoista ja toimintoista. (Koskinen ym. 2005, 277).

Haastateltavat koottiin käyttämällä kohderyhmästä saatavilla olevaa julkista informaatiota. Käytännössä valikointi tapahtui siten, että Internetin hakukoneita hyödyntämällä selvitettiin organisaatioita, joissa henkilöstörahastot ovat käytössä. Tämän jälkeen

tutkija selvitti henkilöstörahasojen istuvat puheenjohtajat tutkimalla esimerkiksi organisaatioiden kotisivuja, muistioita tai tilinpäätöksen yhteydessä annettuja toimintaker-
tomuksia. Palveluntarjoajat valittiin haastateltaviksi sillä perusteella, että heidän vas-
tuullaan oli henkilöstörahasojen tarjoaminen ja johtaminen heidän organisaati-
oissaan. Palveluntarjoajien nähtiin omaavan laaja ja kokonaisvaltainen näkemys aihepii-
ristä, sillä he ovat olleet luomassa kymmeniä henkilöstörahasoja erikokoisiin organi-
saatioihin Suomessa. Haastateltavia ja heidän organisaatioitaan käsitellään tutkimukses-
sa nimettöminä haastateltavien omien toivomuksien vuoksi. Anonymiteetin takaamisen
vuoksi kohdeyrityksistä ja -henkilöistä annettavien tietojen määrä pidetään hyvin rajalli-
sena. Tässä tutkimuksessa haastateltavina olivat:

- (H1) Henkilöstörahasojen myyvä liiketoimintajohtaja, jonka vastuulla on uusasiakashankinta, henkilöstörahasojen perustamisprosessit, henki-
löstörahasojen ylläpito sekä palkitsemisjärjestelmien rakentaminen. Or-
ganisaatio, jossa kyseinen henkilö työskentelee, on vastuussa noin sadan
tuhannen henkilöstörahasoon kuuluvan jäsenen hallinnoinnista.
- (H2) Suomalaisen sijoituspalveluyhtiön erilaisiin kannustinjärjestelyihin kes-
kittynyt Senior Vice President. Hän vastaa uusien henkilöstörahasojen
perustamisesta sekä organisaatioiden tulos- tai voittopalkkiojärjestelmien
rakentamisesta. Kyseinen henkilö oli myös lakityöryhmän kuultavana.
- (H3) Suomalaisen finanssitalon palvelupäällikkö ja varapääluottamusmies.
Hän toimi työpaikkansa henkilöstörahasojen hallituksen puheenjohtajana
viiden vuoden ajan ja on nykyään jäsen. Hän toimii myös suomalaisiin
henkilöstörahasoihin liittyvän yhdistyksen hallituksen puheenjohtajana.
Kyseessä olevan yhdistyksen jäsenenä oli vuonna 2011 yli 30 prosenttia
kaikista Suomen henkilöstörahasoista.
- (H4) Suomalaisen energiatalon palvelupäällikkö ja henkilöstörahasojen istuva
puheenjohtaja vuodesta 2002 lähtien.

Tutkimuksessa aineisto kerättiin käyttämällä puolistrukturoitua- eli teemahaastatte-
lua. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että palkitsemiseen ja ihmisten motivointiin liittyvät
teemat ovat usein organisaatioille arkaluontoisia ja sensitiivisiä aihealueita. Varsinkin
huonona makrotalouden aikana esimerkiksi ylimääräisestä palkitsemisesta tai henkilös-
tön motivoinnista puhuminen voi tuntua vaikealta. Hirsjärven & Hurmeen mukaan

(1995, 8) keskustelunomainen tietojenkeruumenetelmä voikin saada tutkittavat suopeiksi tutkimukselle. Vapaaehtoiset ja syvälliset keskustelut paljastavat usein asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin. Teemahaastattelut sallivat myös tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden mahdollisimman luontevan ja vapaan reagoinnin.

Teemahaastatteluille on menetelmänä tyypillistä se, että keskustelu kohdentuu juuri tiettyihin teemoihin. Juuri tämän vuoksi suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä on haastatteluteemojen suunnittelu. Nämä teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden eli viitekehyksien spesifioituja alakäsitteitä tai -luokkia. Ne ovat siis yksityiskohtaisia, suhteellisen pelkistettyjä, iskusanamaisia teemoja. Haastattelutilanteessa ne toimivat haastattelijan muistilistana ja tarpeellisina keskustelua ohjaavina kiintopisteinä. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 39–42). Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytetyt teemat olivat työntekijöiden palkitseminen ja motivointi, johdon näkökulma henkilöstörahostoihin, uusi henkilöstörahostolaki, henkilöstörahostojen vahvuudet ja heikkoudet sekä henkilöstörahostojen toiminta käytännössä. Haastattelukysymykset luotiin näiden teemojen pohjalta ja itse haastattelutilanteessa kysymyksiä tarkennettiin vielä lisäkysymyksillä, mikäli se oli tarpeellista. Haastattelukysymykset pyrittiin pitämään neutraaleina ja suuntaantamattomina, jotta johdattelulta voitaisiin välttyä. Yksilöllisesti haastattelut ja haastateltavat olivat hyvin erilaisia.

Ajallisesti haastattelut kestivät jokainen noin tunnin. Ne sovittiin alustavasti sähköpostilla, jonka jälkeen haastattelu-aika ja -paikka varmistettiin vielä hieman ennen varsinaista haastattelupäivää. Samassa yhteydessä haastateltaville lähetettiin teemahaastattelurunko (liite 1). Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikoilla, suljetuissa neuvotteluhuoneissa ja ne nauhoitettiin käyttämällä Olympus WS-750M -nauhuria. Aineistonkeruun jälkeen haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, jonka jälkeen alkoi aineiston varsinainen analysointi.

Kvalitatiivinen aineisto voidaan analysoida useammalla tavalla. Riippuu tutkittavasta ilmiöstä, ongelmanasettelusta ja aineistonlaajuudesta, mikä ratkaisu kulloinkin on paras. Usein laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistämisen idea on karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä. Aineistosta löydetty raakahavainnot siis yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä. Arvoituksen ratkaiseminen taas merkitsee sitä, että käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitysten tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994, 40).

Tässä tutkimuksessa aineisto analysointiin käyttämällä teemoittelua, jonka tavoitteena on siis karsia havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä, joka voidaan toteuttaa joko

käsin tai tekstinkäsittelyohjelman avulla. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai muotoilemalla sääntö, joka pätee koko aineistoon tai ainakin suurimpaan osaan siitä. (Alasuutari 1994, 40). Käytännössä teema-analyysillä siis kehitetään ja rakennetaan tulkintoja aineistosta (Koskinen ym. 2005, 231). Tässä tutkimuksessa aineisto käsiteltiin ja analysoitiin hyväksikäyttämällä Microsoft Excel -taulukointiohjelmaa siten, että kunkin teeman alle koottiin kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan kyseessä olleesta teemasta.

Teema-analyysin tärkeimpiä ja samalla vaikeimpia vaiheita on tiedon muuttaminen muuttujiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tutkija itse – haastatteluidensa ja teoreettisen lähtökohtansa pohjalta – ottaa yhden teema-alueen kerrallaan käsiteltäväksi ja tämän jälkeen pohtii, mitkä näkökohdat olisivat relevantteja näiden tapausten luokitteliseksi. Nämä näkökohdat ja muuttujat voivat olla selvillä ennen haastatteluiden suorittamista, mutta on todennäköistä, että osa muuttujista löydetään vasta haastatteluiden jälkeen, jolloin tutkijalla on tiedossaan haastateltavien esiintuomat asiat. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 116–117).

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on aina runsas ja se heijastaa inhimillisen elämän rajatonta monivivahteisuutta. Mitä syvempi dialogi on ollut, sitä rikkaampi myös kertynyt nauhamateriaali on. Analyysissä onkin tärkeää huomata, että siinä pyritään tavoittamaan vastauksen olennainen sisältö. Onkin siis luonnollista, että näin muistiin merkitty tieto on läpäissyt jo kirjoittajan seulan, toisin sanoen analysoija on jo valinnut, mitä tallentaa ja mitä jättää pois. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 108–109).

Empirian analyysi esitetään teorian joukossa eikä empiriaa täten käsitellä erillisenä lukuna. Tämän perimmäisenä tarkoituksena on osoittaa empirian teoriasidonnaisuus. Samassa yhteydessä esitetään analyysissä käytettyjä sitaatteja, joita kutsutaan näytteiksi. Näiden näytteiden tarkoituksena on havainnollistaa kyseessä olevaa teemaa ja tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla on todellakin ollut jokin aineisto, johon analyysi perustuu ja että aineisto on antanut vihjeitä ja johtolankoja juuri näiden teemojen muodostamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puuniekka 2006, 1).

3 PALKITSEMINEN

3.1 Palkitsemisen merkitys ja tavoitteet

Työsuhdetta voidaan kuvailla vaihtokaupaksi, jossa työnantaja saa muun muassa henkilön työpanoksen, osaamisen, innostuksen ja aikaa. Kun työsuhdetta kuvataan vaihtosuhteeksi, liittyy siihen työsopimus vaihdon säännöistä eli siitä, mitä työntekijä antaa työnantajaorganisaatiolle ja mitä hän saa vastineeksi. Tämän vaihdon ytimessä on palkitseminen, jonka keskeinen osa on yleensä rahapalkka. Palkitsemista on kuitenkin yleisesti ottaen kaikki se, mitä työntekijä saa vastineeksi antamistaan panoksistaan. (Vartiainen, Hakonen, Hulkko 1998, 40–42). Yleisimpiä perusteita palkita ovat työperusteinen, henkilö- tai ryhmäperusteinen ja tulosperusteinen palkitseminen.

Johdon näkökulmasta palkitsemisen avulla houkutellessaan yritykseen henkilöstöä, pidetään heidät talossa ja motivoidaan heitä (Hakonen ym. 2005, 19). Palkitsemisella pyritäänkin siis synnyttämään, pitämään yllä ja kasvattamaan työmotivaatiota, joka ilmenee työntekijöiden aktivoitumisena, innostuksena ja haluna ponnistella (Vartiainen, Rantamäki, Hakonen, Simola 1999, 33). Palkitsemisessä oleellisinta on se, että molempien osapuolien tulisi hyötyä vaihtokaupasta. Työntekijän tulisi toimia oikein organisaation näkökulmasta ja toisaalta organisaation tulisi antaa työntekijälle vastineeksi asioita, jotka ovat hänelle merkityksellisiä. Siihen, mitkä asiat ovat merkityksellisiä työntekijälle, vaikuttavat esimerkiksi yksilön tavoitteet ja elämäntilanne. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari. 2006, 15–16). Yleisen elintason ja hyvinvoinnin nousun vuoksi yhä useammalle työntekijälle aineellisia palkkioita tärkeämpää on osallistuminen päätöksentekoon, mahdollisuus saada uusia haasteita ja kehittyminen omalla alallaan (Helsilä 2009, 63).

Palkitsemisen vaikutukset ovat yleensä monensuuntaisia sekä organisaatiolle että työntekijälle. Yhtä aikaa sekä myönteisiä että kielteisiä ja sekä lyhyt- että pitkävaikutteisia. Yleensä palkitsemisessä onnistutaankin joissain tavoitteissa ja toisissa epäonnistutaan. (Rantamäki ym. 2006, 31). Onnistuminen palkitsemisessä merkitsee sitä, että saadaan toiminnallisesti aikaan enemmän positiivisia vaikutuksia kuten tuottavuuden kasvua verrattuna negatiivisiin vaikutuksiin, kuten esimerkiksi palkitsemisen kustannuksiin.

Tärkeintä palkitsemisessä on rakentaa palkitsemisjärjestelmä, joka huomioi yrityksen vision, mission, strategian ja arvot. Tällöin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä motivoi henkilöstöä toimimaan halutun mukaisesti. (Helsilä 2009, 64–65). Huuskon (2007, 113–140) mukaan palkitseminen onkin johtamisen työkalu, joka toimii välineenä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja strategian tukemi-

nessa. Tämän työkalun avulla palkitseva organisaatio pyrkii vaikuttamaan yksilöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja osallistumiseen.

3.1.1 *Motivaatio*

Palkitsemisen päämääränä on vaikuttaa palkittavan yksilön motivaatioon. Motivaatio - käsite on alun perin tullut latinankielisestä sanasta *move*, ja sillä tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Organisaation kannalta motivaatiolla tarkoitetaan yleensä yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisia asioita. Yksilön halu ja pyrkimys tehdä asioita riippuvat yksilön tarpeista. (Rantamäki ym. 2006, 20–21). Tarve määritellään sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa tietyn henkilön toimimaan tietyllä hetkellä juuri tietyllä tavalla ja täten ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi (Ruohomäki & Honka 1999, 13, 18). Motivaatio luo perustan ja tarkoituksen palkitsemiselle ja tämän vuoksi motivaation ymmärtäminen on esimiehille olennaista suunniteltaessa palkitsemisjärjestelmiä. Motivaatio on kytketty myös odotuksiin työstä sekä palkkiosta. Tämän näkemyksen mukaan henkilö arvioi, mitä hänen pitää tehdä, mitä siitä saa palkkioksi ja kuinka arvokas tai houkutteleva tämä palkkio on. (Rantamäki ym. 2006, 20–21).

Negatiivisella motivoinnilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen työntekijä tekee yrityksen kannalta vääriä asioita, kuten esimerkiksi vapaamatkustaa tiimissä. Tämä on suuri haaste palkitsemisessa. Organisaatioiden tulisi kehittää järjestelmiä, jotka palkitsevat henkilöstöä heidän saavutuksistaan, mutta samalla estäisivät vetelehtimisen mahdollisuuden. Palkkioilla voi olla myös muita motivoinnin kannalta kielteisiä vaikutuksia, kuten esimerkiksi se, että palkkiot vahingoittavat yhteistyötä ja rankaisevat silloin, kun tavoitteita ei saavuteta. (Hakonen ym. 2005, 56).

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Rantamäen ym. (2006, 14) mukaan sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että työ itsessään palkitsee tekijäänsä eli toisin sanoen syyt henkilön käyttäytymiseen ovat sisäisiä. Tällaisia syitä voisivat olla esimerkiksi työn mielekkyys, vastuusta nauttiminen, tunnustuksen saaminen tai positiiviset asenteet työtä kohtaan. Lisäksi sisäinen motivaatio liittyy Maslowin esittämän tarvehierarkian² (ks. esim. Ruohomäki & Honka 1999, 18) ylimmän tason tarpeisiin kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen.

² Maslow, Abraham (1943) *Hierarchy of needs. A Theory of Human Motivation.*

Ulkoiset motivaatio puolestaan liittyy läheisesti työympäristöön, jossa palkkiot välittää joku muu kuin itse työntekijä. Useimmiten tällä tarkoitetaan siis sitä, että palkkiot välittää organisaatio, jolle yksilö työskentelee. Taloudellisten palkkioiden avulla voidaan tyydyttää alemman asteen tarpeita Maslowin esittämässä tarvehierarkiassa, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Toisaalta Herzbergin klassisen motivaatio-hygienia -mallin³ (ks. esim. Sistonen 2008, 177) mukaan taloudellisilla kannusteilla on vain rajattu suorituskyky. Riittäväksi koettu palkkataso poistaa tyytymättömyyttä ja varmistaa vakaan toiminnan, mutta ei riitä motivoivaksi tekijäksi synnyttämään tyytyväisyyttä ja kehittämään uutta toimintaa. Taloudelliset palkkiot ovat myös usein kesto- ja hyvin lyhytaikaisia ja niiden toistamisen tarve voi esiintyä hyvinkin usein. Palkkiot pysyessä pitkään samana työntekijät alkavat pitää sitä helposti itsestäänselvyytenä, jolloin se liitetään psykologisesti kiinteään palkanosaan. (Ruohotie & Honka 1999, 69).

Herzberg painottaa palkitsemisessa ja motivoinnissa erityisesti työtehtävien merkitystä sekä erilaisia aineettoman palkitsemisen elementtejä. Aineettomat palkkiot ovat kesto- ja hyvin lyhytaikaisia ja niistä voi tulla jopa pysyviä motivaation lähteitä. Sisäistä motivaatiota voi myös tuhota liiallinen kannustimien käyttö johtamisen välineinä, sillä tällöin sisäiselle motivaatiolle ei anneta tilaa kehittyä, eikä sitä tietoisesti tueta. (Vartiainen ym. 1998, 19). Yrityksille voikin olla erittäin vaikeaa tunnistaa tekijöitä, jotka motivoivat yksilöitä pidemmällä aikavälillä. Newton McClurgin (2001, 75) mukaan valinta rahallisten ja ei-rahallisten palkkioiden käytössä onkin yksi suurimmista haasteista yrityksen palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa.

Johdon ja esimiesten tulisi ymmärtää, että taloudellisten ja aineettomien palkkioiden erottaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat suoritukseen eri tavoin. Silloin kun työ tuottaa yksilölle sisäistä mielihyvää, yksilö nauttii sen tekemisestä ja voi työskennellä pitkään pelkästään toiminnan tyydytyksen varassa. Toisaalta, jos taas työ ei palkitse sisäisesti, on välttämätöntä käyttää taloudellisia kannusteita, jotta voitaisiin saada aikaan haluttua toimintaa. (Ruohotie & Honka 1999, 49). Saunierin (1994, 24) mukaan organisaation onkin löydettävä oikeanlaiset keinot motivoida henkilöstöään tehokkuuteen.

Yhteenvetona motivoinnista voidaan todeta, että työntekijä voi olla sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoitunut. Sisäinen motivaatio liittyy suoriutumiseen, aikaansaamiseen, ylpeyteen, menestymisen tunteeseen sekä uskosta omiin kykyihin ja mahdollisuuksiin. Työntekijä saa myös ulkoisia palkkioita kuten peruspalkkaa, jonka lisäksi hän mahdollisesti voi saada bonuksia, henkilöstörahoja tai muita aineellisia etuja kuten ylennyksiä ja tunnustuksia. Nämä motivoivat työntekijää ulkoisesti. Palkitsemisen jäl-

³ Herzberg, Frederick (1959) *The motivation to work*. John Wiley and Sons: New York.

keen työntekijä vertaa saamiaan palkkioita henkilökohtaisiin odotuksiinsa. Jos toteutuneet palkkiot vastaavat työntekijän odotuksia, tuntee hän työtyytyväisyyttä. Vastaavasti, jos odotukset eivät vastaa saatuja palkkioita, tuntee työntekijä olonsa tyytymättömäksi. (Vartiainen ym. 1998, 19–22).

3.1.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite. Se kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä (Viitala 2003, 162). Sitoutumisella tarkoitetaan siis psykologista kytköstä ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Kuuluminen organisaatioon on siis sitoutumisen perusta. (Viitala 2007, 88).

Vaihtuvuus organisaatioissa on kasvanut. Markkinatalous on johtanut tilanteeseen, jossa parhaat työntekijät kilpailevat jatkuvasti keskenään parhaista työpaikoista ja eduista. Organisaatioiden ollessa kasvottomia, eivät yksilöt tunne häpeää työpaikan vaihtamisesta. Tämän vuoksi organisaation johdon tulisi ymmärtää sitouttamisen tärkeys. Sitouttamisella tarkoitetaan johdon pyrkimyksiä luoda kytkös organisaation ja työntekijöiden välille. Sitouttaminen voi olla joko rahallista tai ei-rahallista. Taloudelliset keinot koostuvat esimerkiksi omistuspohjaisista voitonjakojärjestelmistä, tulospalkkioista, optioista tai henkilöstörahastoista. Ei-rahallisista tekijöistä esimerkiksi työilmapiiri, ystävyyssuhteet, sisäisten tarpeiden tyydyttäminen, palautteen saaminen tai vastuuntunto voivat olla sitouttavia tekijöitä. (Hakonen ym. 2005, 60). Ihmisten erilaisuuden vuoksi on luonnollista, että myös sitoutumisen asteet vaihtelevat. Viitalan (2003, 163) mukaan Allen ja Meyer ovat jakaneet sitoutumista määrittävät sitoutumistekijät kolmeen eri luokkaan, jotka ovat affektiiviset eli tunneperäiset tekijät, käyttäytymistekijät sekä kognitiiviset eli tiedolliset tekijät (taulukko 1).

Taulukko 1 Sitoutumista määrittelevät sitoutumisluokat⁴ (ks. esim. Viitala 2003, 163)

Luokka	Sitoutuminen
1. Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät	Tunnetason sitoutuminen - tunne kuulumisesta yhteisöön
2. Käyttäytymistekijät	Pysyminen - käsitys yhteisöstä lähtemiseen liittyvistä riskeistä ja taloudellisista menetyksistä
3. Kognitiiviset eli tiedolliset tekijät	Normatiivinen sitoutuminen - vastuun- ja velvollisuudentunne

Taulukon 1 mukaisesti affektiivisiin eli tunneperäisiin tekijöihin vaikuttavat monet asiat kuten yksilöllisyys, lojaalisuus ja työn itsenäisyys (Viitala 2003, 163). Tunnetekijät ovat neljä kertaa voimakkaampia vaikuttamaan sitoutuneisuuteen kuin järkisyyt (Ketter 2008, 46). Toisaalta käyttäytymistekijöihin luokiteltu osallistaminen esimerkiksi suunnitteluun ja päätöksentekoon edistää yksilön sitoutumista organisaatioon. Käyttäytymistekijöihin lasketaan myös rationaalinen sitoutuminen organisaatioon esimerkiksi taloudellisten tekijöiden, kuten hyvän palkan tai erilaisten etuisuuksien vuoksi. Kognitiivisiin tekijöihin kuuluu sitoutuminen esimerkiksi velvollisuudentunteesta eli siis siitä, että yksilö ei halua jättää organisaatiota pulaan. (Viitala 2003, 162–163).

Devin (2009, 4) mukaan sitoutumisella on kaksoismerkitys. Hänen mukaansa sitoutumista tarkastellessa on ymmärrettävä organisaatiota, joka pyrkii sitouttamaan. Toisaalta Devin mukaan pitää myös ymmärtää, että myös yksilölliset motivaatiotekijät vaikuttavat yksilön sitoutumiseen. Tällaisia sitouttavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi palkka, työedut tai muu kompensaatio, mutta myös lämmintä työilmapiiriä, kehitystä ja tiimityötä voidaan pitää sitouttavina. Tärkein näistä tekijöistä on kuitenkin se, että yksilö uskoo olevansa organisaation palveluksessa vielä tulevaisuudessakin. Sitoutunut työntekijä on siis halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan. Hän samaistuu ja uskoo vahvasti organisaatioonsa, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin ja pitää jäsenyyttä organisaatioon tärkeänä. (Devi 2009, 3).

⁴ Allen, N.J – Meyer, M.P (1990) The measurement of antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, No. 63, p. 1–8.

3.1.3 *Osallistumisesta osallistamiseen*

Osallistumisella tarkoitetaan sellaista motivoivaa prosessia, jossa yksilöt integroituvat organisaatioon. Integroituminen voi kuitenkin tapahtua vain sellaisessa ympäristössä, jossa annetut työtehtävät voidaan suorittaa organisaation strategisten suuntaviivojen sekä itsearvioinnin puitteissa. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 25–27). Onkin tärkeää, että organisaation johto pyrkii luomaan yritykseen sellaisen henkistä kasvua tukevan ilmapiirin, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin myös palkitsemisessa. Tämä edistää työn mielekkyyttä ja sitoutumista organisaatioon ja samalla työntekijöiden asenteet voivat muuttua yrittäjämäisempään ajattelutapaan. (Ruohotie & Honka 1999, 133). Myös Ikäheimo, Löyttyniemi ja Tainio (2003, 245) toteavat, että työhalukkuuden ja motivaation kannalta yritykseen on todella tärkeää luoda sellainen kasvua tukeva ilmapiiri, jossa myös yksilöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Cottonin (1993, 13) tutkimuksen mukaan tekijät, kuten tuottavuus ja tehokkuus voivat kasvaa osallistamalla työntekijöitä, ottamalla heidät mukaan palkitsemiskeskusteluun ja tekemällä yrityksestä demokraattisemman.

Joenssonin (2008, 594) mukaan johtamis- ja organisaatitieteellinen diskurssi on jo vuosikymmenten ajan todennut osallistamisen parantavan työntekijöiden suhteita yrityksiinsä. Hänen mukaansa diskurssi on kuitenkin jakautunut kahteen osaan. Johtamisen (management) lähestymistapa on nähnyt osallistamisen organisaation johdon välineenä työntekijöiden uskollisuuden kasvattamiseen ja motivaation parantamiseen. Humanistinen (humanistic) lähestymistapa puolestaan näkee osallistamisen suotuisana ”ihmimilliseen kasvulle” ja työntekijöiden sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiselle. Tämä henkisten resurssien käytön edistäminen luo perustan omaehtoiselle osallistumiselle. Yhtä kaikki, osallistamista on tutkittu lukuisten eri tahojen toimesta⁵ ja lopputulos on yleensä sama: työtyytyväisyys, tehokkuus ja tuottavuus kasvavat. (Cotton 1993, 13).

Osallistaminen itsessään voi tapahtua joko taloudellisesti tai ei-taloudellisesti. Cottonin (1993, 227) mukaan taloudellinen osallistaminen toimii kuitenkin vain siinä tapauksessa, että kommunikointi hoidetaan hyvin. Mikään palkitsemistapa ei voi toimia halutulla tavalla, mikäli työntekijät eivät ole siitä tietoisia. Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen jää kuitenkin usein ajan puutteeseen vedoten yrityksissä kokonaan tekemättä tai se jää puolitiehen. Jos päätöksenteko on hoidettu huonosti, syntyy muutosvastarintaa ja matalaa sitoutumista päätöksiin. Osallistavan johtamisen tärkein

⁵ Katso esimerkiksi Lowin (1968), Leana (1987), Tjosvold (1987) & Conger (1988).

haaste onkin tehdä päätöksenteko sellaiseksi, että kaikki jäsenet voisivat osallistua siihen. (Helin 2000, 119). Osallistava johtaminen edellyttää myös esimieheltä sitä, että hän pyrkii saamaan enemmän mielipiteitä päätöksenteon tueksi ja jakamaan vastuuta tai päätösten toimeenpanoa (Rantamäki ym. 2006, 73–74).

Parhaimmillaan osallistaminen tarkoittaa sitä, että ylin johto määrittää, mitä palkkiojärjestelmältä halutaan ja tämän jälkeen työntekijöistä ja esimiehistä koottu työryhmä laatii ehdotuksen järjestelmän rakenteesta ja mittareista. Yhdessä sovittuun tavoitteeseen tai päätökseen sitoudutaankin yleensä paremmin kuin pelkästään ylhäältä annettuun. (Rantamäki ym. 2006, 137–138). Ruohotien ja Hongan (1999, 133) mukaan osallistumisen tiedetään edistävän myös henkilöstön viihtyvyyttä työssään.

3.2 Palkitsemistavat ja palkitsemisjärjestelmä

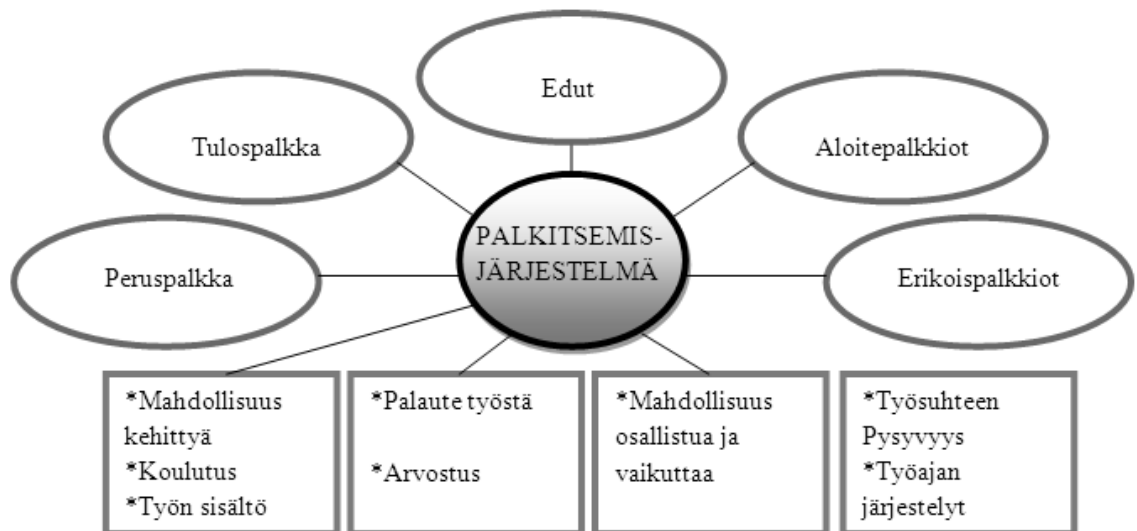
Palkitsemistavalla tarkoitetaan yksittäistä palkitsemismuotoa, kuten esimerkiksi henkilöstörahastoa (Hakonen ym. 2005, 23). Palkitsemisjärjestelmäksi sanotaan kokonaisuutta, joka muodostuu erilaisista yleensä sekä aineellisista eli taloudellisista että aineettomista eli ei-taloudellisista palkitsemistavoista (Sistonen 2002, 177). Toisaalta aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välinen raja on melko häilyvä, sillä myös esimerkiksi aineettomana palkitsemisena pidetty kouluttaminen maksaa yritykselle (Vartiainen ym. 1998, 39).

Suurin osa palkitsemistavoista rakentuukin taloudellisiin palkkioihin, mutta motivaatiotekijöinä pidetään myös haastavan ja monipuolisen työn tarjoamista sekä kehittymisen mahdollisuuksia. Ei-rahallisissa palkkioissa etuna on niiden tasa-arvoisuus, sillä ne jakautuvat yleisesti ottaen tasaisemmin henkilöstön kesken. Johdon näkökulmasta toisena etuna ei-rahallisissa palkkioissa on niiden edullisuus. Kiitos ei maksa mitään, kuten suomalaisessa sananlaskussa kerrotaan. (Hakonen ym. 2005, 26).

Tyypillisimpiä esimerkkejä aineellisista palkitsemistavoista ovat esimerkiksi rahanpalkka, erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot, luontaisedut ja muut henkilöstöedut. Palkan kannustavuus yksilölle perustuu sen voimaan tyydyttää monenlaisia tarpeita. Rahalla ei tyydytetä pelkästään elämiselle välttämättömiä perustarpeita kuten ruoan ja suojan saamista. Sen avulla voidaan lisätä myös taloudellista turvallisuutta ja tyydyttää arvostuksen ja vallan tarpeita. (Rantamäki ym. 2006, 90–91). Ruoholahden ja Hongan mukaan (1999, 57) palkka saattaa myös lisätä sisäistä motivaatiota, jos se sidotaan suoritukseen, sillä tällöin siitä tulee suorituksen mitta. Vähiten raha tyydyttää yhteenkuuluvuuden tarvetta, sillä sen avulla ei voi ostaa ystäviä, kumppanuutta tai kiintymystä. Ai-

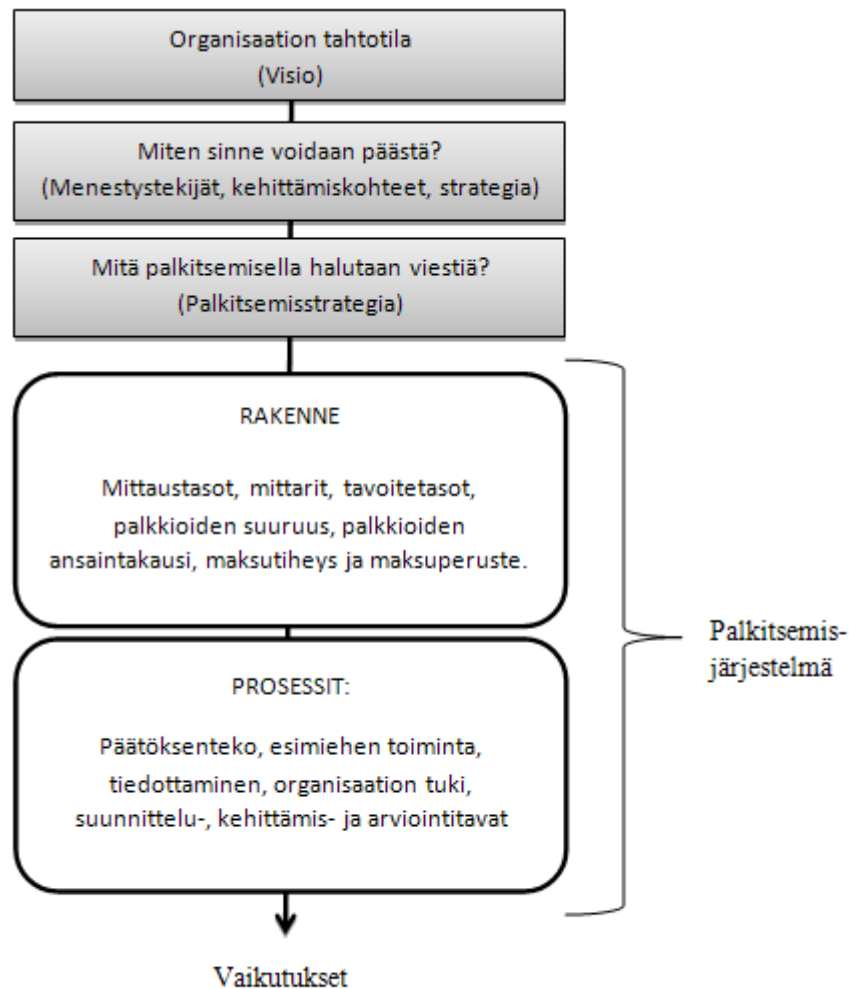
neellinen palkkaus luo yleensä perustan, jonka päälle muu palkitseminen rakennetaan. (Rantamäki ym. 2006, 92).

Hakosen ym. (2005,20) mukaan aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi mielekäs ja haastava työn sisältö, kehittymismahdollisuudet, palautteen antaminen, joustavuuden takaaminen työjärjestelyissä, työsuhteen pysyvyys ja mukava työympäristö. Kuviossa 1 Hakonen ym. (2005, 20) ovat tiivistäneet erilaiset palkitsemistavat ja palkitsemisjärjestelmän hyvin yhteen.



Kuvio 1 Palkitsemistavat ja palkitsemisjärjestelmä (mukaiillen Hakonen ym. 2005, 20).

Kuviossa 1 ovaalit esittävät aineellisia ja suorakulmiot aineettomia palkitsemistapoja. Nämä palkitsemistavat ovat palkitsemistapoja, joita yritys on itselleen valinnut. Kuviossa 1 on pyritty havainnollistamaan palkitsemistapoja eikä se pyri olemaan täydellinen. *Palkitsemisjärjestelmällä* tarkoitetaan palkitsemisen monipuolista kokonaisuutta, jossa tarkasteltavana ovat erilaiset palkitsemistavat sekä tavat kehittää järjestelmää. (Vartiainen ym. 1998, 25). Kuviossa 1 on esitetty esimerkkinä palkitsemisjärjestelmä, joka rakentuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista. Roberts (125, 2010) mukaan palkitsemisjärjestelmän tulisi olla osa organisaation johtamisjärjestelmää. Tällä tarkoitetaan sitä, että johdon pitäisi pystyä vaikuttamaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen johtamalla ja kehittämällä palkitsemisen kokonaisuutta. Kuvio 2 selventää palkitsemisjärjestelmien käyttöä johtamisen välineenä.



Kuvio 2 Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä (Hakonen ym. 2005, 21).

Kuten kuviosta 2 voidaan todeta, palkitsemisjärjestelmän suunnittelu alkaa siitä, että organisaation tulee tunnistaa tahtotila, jota kohti se pyrkii. Toisin sanoen organisaation tulee määrittää itselleen missio, jota palkitsemisellä tavoitellaan. Tämän jälkeen organisaatio voi valita strategian, jonka avulla kyseinen tahtotila pyritään saavuttamaan. Tämä strategia konkretisoidaan valitsemalla organisaatiolle sopivat yksittäiset aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat ja määrittelemällä henkilöstölle heidän tavoitteensa. Nämä valitut palkitsemistavat, kuten henkilöstörahassto, vahvistavat tavoitteiden saavuttamista ja tukevat näin koko organisaation strategiaa. Tällaista tavoitteiden tukemista palkitsemisen avulla kutsutaan myös strategiseksi palkitsemiseksi. Strategisessa palkitsemisessä kehitetään palkitsemisen kokonaisuutta ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakonen ym. 2005, 20–21). Huuskon (2007, 120) mukaan palkitsemisen toimivuus edellyttää aitoa yksilön ja orga-

nisaation tavoitteiden yhdistämistä. On tärkeää, että palkitsemisjärjestelmä on samassa linjassa organisaation strategian kanssa.

Huuskon (2007, 120) mukaan palkitsemiseen ja palkkaukseen liittyvät linjaukset ovat organisaation kannalta aina strategisia. Näin ollen, strateginen päätös on myös olla tekemättä mitään palkitsemisen eteen. Strategista palkitsemista varten luodaan usein organisaation oma palkitsemisstrategia, joka on johdettu liiketoimintastrategiasta. Palkitsemisstrategian luonti kuuluu ylimmän johdon tehtäviin ja sen tarkoituksena on antaa alemmalle johdolle ja muulle organisaatiolle suuntaviivat palkitsemisen kehittämiseksi ja ylläpidolle. Palkitsemisstrategian tulisi sisältää myös tiedot ja periaatteet siitä, millä organisaatio jäseniään palkitsee ja mistä palkkaa maksetaan. Oleellisinta strategisessa palkitsemisessa on ylimmän johdon sitoutuminen palkitsemisjärjestelmään ja sen kehittämiseen. Palkitsemisjärjestelmä ei tule koskaan valmiiksi, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitoa tilanteen mukaan. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 145–147).

Helsilän & Salojärven (2009, 214–220) mukaan palkitsemisjärjestelmien vaikutukset tuottavuuteen ja tehokkuuteen voivat olla jopa kymmeniä prosentteja. Heidän mukaansa palkitsemisjärjestelmät ovat henkilöstöjohtamisen tehokkain mahdollinen työväline urakka-, palkkio-, provisiopalkkojen ja tulospalkkioiden vuoksi. Hakosen ym. (2002, 28) mukaan tulospalkkaus voi motivoinnin lisäksi olla valttikortti uusien työntekijöiden houkuttelussa ja rekrytoinnissa. Tämä johtuu siitä, että hyvin toimivat palkitsemisjärjestelmät parantavat kuvaa organisaatiosta työnantajana ja toimivat siten houkuttimena. Myös Vartiainen ja Kauhasen (2005, 288) mielestä palkkioiden sitominen toiminnan tuloksellisuuteen saattaa houkuttaa kyvykkäitä työntekijöitä, jos he voivat saada kyseisen organisaation palveluksessa suuremmat tulot kuin nykyisessä työpaikassaan.

Palkitsemisjärjestelmän ylläpito edellyttää kuitenkin yhteistyötä monien eri osapuolien kesken. On tärkeää, että mukana ovat ylin johto, henkilöstöhallinto, linjajohto ja luottamushenkilöt. Näiden lisäksi myös työntekijöiden tulisi saada mahdollisuus vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen ja ylläpitoon. (Vartiainen ym. 1998, 25). Ruohotien ja Hongan mukaan (1999, 62) tehokkaan palkitsemisjärjestelmän tunnusmerkkejä ovat tuottavuutta edistävät palkitsemisperusteet ja oikeudenmukaisiksi koetut palkitsemissuhteet. Näitä tunnusmerkkejä mukailen palkitseminen on yleisesti pyritty porrastamaan työn vaativuuserojen, henkilöiden pätevyyserojen ja työsaavutuksissa esiintyvien erojen perusteella.

Hyvä palkitsemisjärjestelmä vastaa tarpeisiin, mutta on sopeutettavissa yrityksen ulkoisten ja sisäisten paineiden muutoksiin (Ikäheimo ym. 2003, 18). Hyvänä lähtökohtana toimivalle palkitsemisjärjestelmälle pidetään tilannetta, jossa jokainen yrityksen työntekijä tiedostaa, mistä ja millä perusteilla oma palkitseminen muodostuu. Tämä ei

kuitenkaan riitä, vaan esimiesten tehtävänä on järjestelmän jatkuva ylläpito ja päivittäminen sekä käytön tukeminen ja viestintä työntekijöille. Tavoitteiden toteutumista tulee seurata proaktiivisesti ja kehittää organisaation toimintaa sen pohjalta. Palkitsemiseen panostaminen voi olla kannattava investointi, mutta täytyy muistaa, että sen tuottoa pitää pystyä mittaamaan. (Vartiainen ym. 1998, 25).

3.2.1 Voittopalkkiojärjestelmät

Kun palkitseminen on liitetty yrityksen taloudelliseen menestykseen, tulisi palkitsemisen seurauksena olla yrityksen taloudellinen menestyminen, vaikka konkreettisia yksilö- tai ryhmäkohtaisia tavoitteita ei olisikaan liitetty järjestelmiin. Erilaiset voitonjakojärjestelmät, henkilöstörahasotot ja esimerkiksi osakeoptiot perustuvat tähän ajatukseen. (Luoma ym. 2004, 50–51). Voittopalkkiojärjestelmä on nimensä mukaisesti palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu työnantajaorganisaation liikevoiton jakamiseen. Työntekijät palkitaan siis osalla siitä pääomatuotosta tai tuoton lisäyksestä, joka on jäljellä, kun kaikki toiminnasta syntyneet kustannukset ovat maksettu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun perinteisissä suorituspalkoissa palkitsemislähtökohta on työhön kuluva aika, voittopalkkiojärjestelmässä mitataan koko henkilöstön kyvykkyyttä saada työllään yritykselle lisäarvoa. (TEK 2005, 20).

Voittopalkkioerällä tarkoitetaan yleensä yksittäistä rahasuoritusta, joka määräytyy olennaisesti yrityksen tuloslaskelman tai siihen rinnastetulla sisäisellä laskentatoimella tuotetun laskelman mukaisesta käyttökatteesta. Myös muut käyttökateen jälkeisen toiminnan kannattavuuden osoittavat erät ja muut yrityksen toiminnan tehokkuuden osoittavat tekijät voivat toimia rahasuorituksen perusteena. (Vartiainen & Falck 1992, 235, 238–239). Palkkion määräytymiseen liitetään usein joitain rajoituksia, joita kutsutaan leikkureiksi. Yksi hyvin yleisesti käytetty leikkuri on tulostavoitteen ylitys, jonka tarkoituksena on turvata organisaation normaalin toiminnan edellytykset. Esimerkkinä henkilöstörahasotosten leikkurista on se, että organisaation liikevoiton ylittäessä 10 prosenttia, organisaatio joutuu maksamaan henkilöstölle rahastoitavan erän. (TEK 2005, 26).

Voittopalkkiojärjestelmissä voi esiintyä motivaatioon vaikuttavia näkyvyysongelmia. Näillä näkyvyysongelmilla viitataan siihen, että yrityksen henkilökunta ei tunne voivansa välittömästi vaikuttaa organisaation tulokseen. Tämä voi johtaa siihen, että jäsenet eivät edes yritä parantaa suorituksiaan. Erityisesti suurissa yrityksissä harvoin maksettavat, kokonaistulokseen perustuvat palkkiot ja bonukset voidaan kokea etäisiksi, jopa turhauttaviksi. (Huusko 2007, 116). Englanninkielisessä kirjallisuudessa tästä käytetään

usein termiä *line-of-sight*⁶, mutta suomenkielisessä kirjallisuudessa ei ole vakiintunutta suoraa käännöstä termille. Hakonen ym. (2005, 57) viittaavat tähän ilmiöön sanalla tähtäyslinja.

Voittopalkkiojärjestelmä on johtamisen väline, jolla voidaan pyrkiä esimerkiksi kannattavuuden ja tuottavuuden parantamiseen, me-hengen kasvattamiseen ja huomion kiinnittämiseen voiton merkitykseen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tutkimusten mukaan yrityskohtaisilla palkkioilla henkilöstöä palkitsevat yritykset kannattavat paremmin kuin sellaiset, joissa ei vastaavaa järjestelmää ole (TEK 2005, 20). Toimiva voittopalkkiojärjestelmä edellyttää johdolta selkeää tavoiteasetantaa ja toiminnan tuloksellisuuden jatkuvaa seurantaa henkilöstön tuloksista. Henkilöstöä tulee myös tarvittaessa kouluttaa ymmärtämään yritystalouden perusteita. (Vartiainen & Falck 1992, 238).

3.2.2 Tulospalkkiojärjestelmät

Tulospalkkaus on yleisnimitys sellaisille palkkausmuodoille, jotka perustuvat erilaisiin suorituksiin ja tuloksiin. Huomattavaa onkin *tulos*-sanana terminologia, sillä tulos voi merkitä joko organisaation saavuttamaa taloudellista tulosta tai laajemmin yleistä aikaansaamista. (Vartiainen & Falck, 226). Tässä tutkimuksessa tulospalkkaus on määriteltä Hulkan ym. (2002, 49) mukaan *peruspalkkausta täydentäväksi yrityksen päätettävissä olevaksi palkitsemistavaksi*. Tulospalkkioita maksetaan siis etukäteen määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta (Hakonen ym. 2005, 126). Nämä tavoitteet voivat olla joko taloudellisia, määrällisiä tai laadullisia (Viitala 2007, 280).

Tulospalkkiojärjestelmien avulla pyritään usein vaikuttamaan työpaikan tärkeimpiin asioihin. Mittareita ovat esimerkiksi taloudellinen tulos, kustannustehokkuus, asiakasyytyväisyys tai tuotteen tai palvelun laatu. (Hulkko ym. 2002, 27). Tulospalkkausjärjestelmät perustuvat siihen ajatukseen, että palkitsemista tavoitteleva työntekijä työskentelee sekä tehokkaammin, järkevämmin että ahkerammin (Roberts 2010, 125). Tulospalkkiojärjestelmät saattavat olla luonteeltaan hyvin erilaisia, mutta ensisijainen tavoite on yleensä kaikille sama. Tulospalkkaa käytetään organisaation keskeisten tavoitteiden osoittamiseen ja niiden saavuttamisesta palkitsemiseen. Selkeä tavoiteasetanta onkin keskeisintä kaikkien organisaatioiden johtamisessa. (Rantamäki ym. 2006, 101). Yksilötasolla tavoite palvelee kahta motivaatiotarkoitusta. Toisaalta se käynnistää yksi-

⁶ Katso esimerkiksi Hoffman, Jody – Rogelberg, Steven (1998) A guide to team incentive systems. *Team Performance Management*, Vol. 4. No. 1, 22–32.

lön toiminnan ja toisaalta se suuntaa ajankäyttöä sekä ponnisteluja. Tulospalkkaus on tasaisesti yleistynyt Suomessa jo 1970-luvulta lähtien. Eniten sitä käytetään myynnin tukena. (Ruohotie & Honka 1999, 115).

Haasteena tuloksiin perustuvissa palkitsemisjärjestelmissä ovat tilanteet, joissa tavoitteista tulee käytännössä mahdottomia saavuttaa. Esimerkiksi taantuma tai yrityksen imagon romahdus saattaa estää tavoitteiden saavuttamisen. Tällainen palkitsemisjärjestelmä voi myös kääntyä itseään vastaan, sillä työntekijän on rahallisesti kannattavampaa yrittää kehittyä annetuissa rajoissa kuin yrittää suoriutua palkkiojärjestelmän ulkopuolisista tehtävistä. Palkkioiden tavoittelu voi siis motivoida liian paljon. Tällöin tärkeät tavoitteet, jotka eivät sisälly palkkiojärjestelmän mittareihin, voivat jäädä saavuttamatta. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 288).

Kun henkilökuntaa palkitaan tavoitteista, tulisi niiden pyrkiä synnyttämään yhteisvastuuta sekä -toimintaa, mutta pahimmillaan yhteiset tavoitteet voivat synnyttää riitaa ja erimielisyyttä (Ruohotie & Honka 1999, 115). Tulospalkkiojärjestelmät edellyttävätkin periaatteiden ja mittareiden luomista. Mittareiden on oltava selkeitä, yleistajuisia, luotettavia ja hyvään kehitykseen johtavia. Nämä mittarit ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja ponnisteluja. (Viitala 2007, 280).

3.3 Palkitsemisen haasteet

Nykyään yritykset joutuvat miettimään, miten palkka ja palkkiot jaetaan, sillä palkitsemisessa on valtavasti potentiaalia, jota yritys voi hyödyntää. Yleisesti palkitsemisen positiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi tuottavuuden kasvu, yhteistyöhön kannustaminen, yhteisvastuun syntyminen ja henkilöstön sitouttaminen organisaatioon. Parhaat palkitsemisjärjestelmät viestittävät työntekijöille suoraan, että organisaatio arvostaa heidän tulostaan ja työpanostaan. (Hoffman & Rogerberg 1998, 22). Toisaalta järjestelmä voi pahimmillaan tuhota työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta herättämällä negatiivisia tunteita yritystä, palkitsemisjärjestelmää ja esimiehiä kohtaan (Vartiainen ym. 1998, 23, 50). Vääränlaisella palkitsemisella voi olla myös muita negatiivisia sivuvaikutuksia. 2000-luvun globaali talouskriisi sai alkunsa Yhdysvalloista, jossa pankit myönsivät lainaa myös sellaisille yksityishenkilöille, joilla ei siihen välttämättä olisi ollut varaa. Tämä johtui osittain siitä, että osa pankkivirkailijoista kuului sellaisten tulospalkkiojärjestelmien piiriin, joissa yhtenä mittarina oli uusien myönnettyjen lainojen lukumäärä. (Roberts 2010, 125).

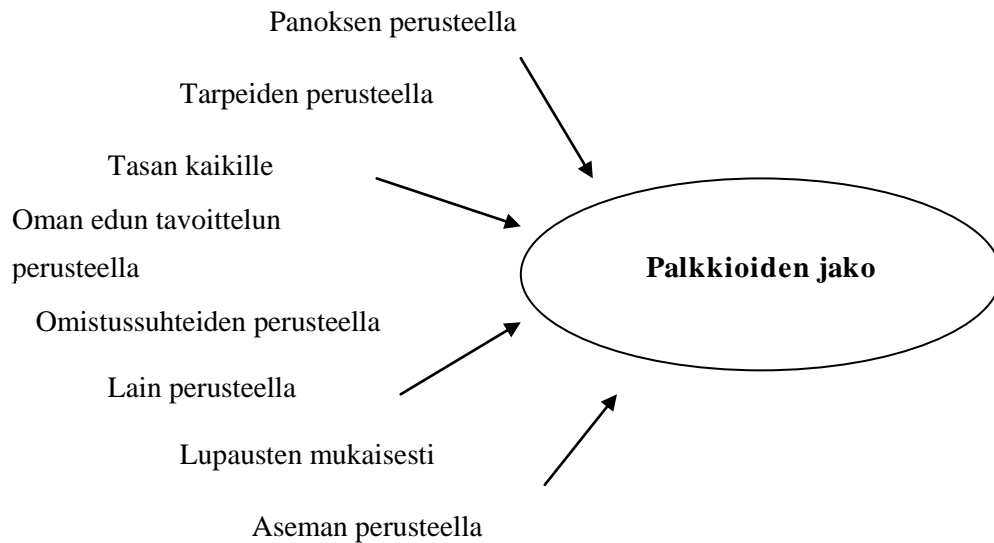
Suurin haaste palkitsemiselle on eri palkitsemistapojen määrä ja erilaisuus, minkä vuoksi ei ole yhtä oikeaa ja ainoaa lähestymistapaa, joka toimisi kaikissa tilanteissa.

Palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen, ylläpitoon ja käyttöön liittyy johdon näkökulmasta paljon haasteita. Organisaatioiden tulisi käyttää hyväkseen vain palkitsemistapoja, jotka tukevat henkilökunnan toimintaa juuri halutulla tavalla. (Vartiainen ym. 1998, 23, 50). Tämän vuoksi organisaation johdon tulisi keskittyä tunnistamaan ja ratkaisemaan ainakin palkitsemiseen yleisesti liitettävät haasteet. Nämä haasteet koskevat palkitsemisen oikeudenmukaisuutta, viestimistä, mittaamista ja kustannuksia.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Hyvä ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä palkitsee erinomaisista suorituksista, jotka pystytään läpinäkyvästi mittaamaan (Sistonen 2008, 211). Oikeudenmukaisuus on merkityksellistä organisaation tehokkaan toiminnan ja henkilöstön tyytyväisyyden kannalta. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kokemukset vaikuttavat yksilön asenteisiin ja toimintaan. (Rantamäki ym. 2006, 25). Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset vähentävät muun muassa sitoutumista ja johtavat esimerkiksi heikentyneeseen työpanokseen ja eroon muista työntekijöistä (Vartiainen ym. 1998, 30). Kuviossa 3 Hakonen ym. (2005, 31) ovat tiivistäneet Leventhalin⁷ esittämät erilaiset palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuden arviointiperusteet.

⁷ Leventhal, G.S. (1980) *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. Social exchange: Advances in theory and research.



Kuvio 3 Palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuden arviointiperusteita (Hakonen ym. 2005, 31)

Kuviossa 3 esitellään Leventhalin (1980) mukaan yleisimmät perusteet jakaa palkkiot oikeudenmukaisesti. Organisaation toiminnan luonne ja tavoitteet vaikuttavat siihen, millaisia perusteita palkkioiden jaon oikeudenmukaisuuden arviointiin voidaan käyttää. Nämä perusteet tulee avata ja viestittää henkilöstölle. Yleensä henkilöstöä palkitaan heidän panostuksensa perusteella. (Hakonen ym. 2005, 31)

Oikeudenmukaisuus harvoin kuitenkaan toteutuu yritysten palkitsemisjärjestelmissä, koska siihen ei usein ymmärretä kiinnittää riittävästi huomiota (Ruohotie & Honka 1999, 31). Palkitsemisjärjestelmien kehittäminen siten, että oikeudenmukaisuus otetaan huomioon, on organisaation johdolle niin sanottu ”kaksiteräinen miekka”. Toisaalta erisuuruksilla palkkioilla tavoitellaan suurempaa tehokkuutta, mutta toisaalta ne saattavat aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunteita henkilöstössä. Koetulla epäoikeudenmukaisuudella on vahva yhteys muun muassa työtyytymättömyyteen, kielteisiin arvoihin ja negatiivisiin tunteisiin palkitsemisjärjestelmää kohtaan. (Hakonen ym. 2006, 32).

Palkitsemisesta viestiminen

Sistosen (2005, 224) mukaan työilmapiiritutkimuksissa nousee tyypillisesti esiin kaksi tyytymättömyyden aluetta: palkitseminen ja viestintä. Palkitseminen sisältää aina organisaatiolta viestin siitä, millaista suoritusta halutaan. Työntekijöiden tulee tietää, mistä ja miten he saavat palkkionsa. Tämä on haaste palkitsemiselle, sillä palkitsemisjärjestelmistä tulee helposti monimutkaisia ja niiden ymmärtäminen on vaikeaa. Sisto-

sen (2005, 225) ajatuksena onkin, että mitä monimutkaisempi palkitsemisjärjestelmä on, sitä monipuolisempaa myös viestinnän tulisi olla.

Rantamäen ym. (2005, 109) mukaan organisaation tulisi viestiä työntekijöilleen palkitsemisen periaatteista vähintään vuosittaisen strategian laatimisen yhteydessä. Tavoitteiden lisäksi voitaisiin kerrata perussäännöt sekä miten tavoitteet muuttuvat palkkioiksi. Toisaalta Helsilän (2009, 67) mukaan henkilöstölle tulisi viestiä saavutetuista tavoitteista ja parantamistoimenpiteistä joka kuukausi. Hänen mukaansa kommunikoimattomuus johtaa usein ristiriitoihin, epätietoisuuteen ja palkkiojärjestelmän tehottomuuteen.

Jaettavan informaation tulisi siis olla jatkuvaa ja avointa. Newton McClurg (2005, 84) esittää tutkimuksessaan, että erityisesti jokaiselle organisaation jäsenelle erikseen jaettava kirjallinen esitys palkitsemisjärjestelmästä synnyttää työtyytyväisyyttä organisaatiota kohtaan. Hänen mukaansa viestinnän puute synnyttää usein epävarmuutta. Viestinnän puute saattaa sammuttaa kilpailun menestymisestä ja suoriutumisesta, kun tavoitteita ei tiedetä etukäteen.

Tulosten mittaamisen problematiikka

Nykyaikaisessa johtamisessa ja ihmisten organisaatiokäyttäytymisessä on havaittu, että ihmiset panostavat eniten niihin asioihin, joita he tietävät mitattavan ja joista he tietävät palkittavan (Rantamäki ym. 2006, 102). Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että jos henkilöstöä halutaan palkita aikaansaatuisten suoritusten perusteella, täytyy niitä voida välittömästi mitata. Erityisesti jos tuottavuutta halutaan tukea tulospalkkauksella, mittareiden tulee olla sellaiset, joihin henkilökunta voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Huusko 2007, 118).

Mittareiden rakentaminen on usein kuitenkin hyvin hankalaa ja niitä voi olla vaikea seurata. Yrityksissä sovellettavat palkkiojärjestelmät määräytyvät monien eri perusteiden mukaan usein siten, että niissä on koko yrityksen henkilöstöä sekä tulosityksikköjä koskevia perusteita. Näiden lisäksi niissä on usein myös tiimi- tai ryhmätasolle ylittäviä sekä omaa työtä mittaavia osuuksia (Hakonen ym. 2002, 224). Mittareiden kopiointi toiselta yritykseltä ei kannata, vaan oleellista on kehittää mittarit vastaamaan nimenomaan oman yrityksen tavoitteita ja työprosesseja. Mittareiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Niiden tulee toimia siten, että ne ohjaavat toimintaa ja synnyttävät halua kehittämiseen. Mittareita ei tule kehittää vain siksi, että saadaan rahat jaettua, vaan sen vuoksi, että toimintaa voidaan ohjata ja seurata niin, että tulosta syntyy. Jos mittareita johdetaan hyvin ja loogisesti, ne kertovat työntekijöille konkreettisesti, mitä yrityksen strategia ja tavoitteet tarkoittavat käytännössä. (Rantamäki ym. 2006, 98).

Palkitsemiseen liittyvät kustannukset

Palkitsemisesta aiheutuu työnantajalle aina kustannuksia ja palkitsemisjärjestelmien rakentaminen on hyvin aikaa vievää. Näiden kustannusten määrä riippuu pitkälti siitä, millaisen palkkausjärjestelmän organisaatio ottaa käyttöön. Kustannukset voivat olla esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän ylläpitoon, kehittämiseen tai palkkojen sivukustannuksiin liittyviä. Palkan sivukustannusten määrä saattaa vaihdella eri ajankohtina, eri toimialoilla ja eri yrityksissä. Sivukustannuksiin luetaan muun muassa sosiaaliturva-, työttömyysvakuutus-, työeläke- ja vakuutusmaksut. Työnantajaa kiinnostavat sellaiset palkkaustavat, joissa palkansaajien kannustavuusaste olisi mahdollisimman korkea samalla kun työnantajalle aiheutuvat kokonaiskustannukset olisivat mahdollisimman pienet. (Kokko & Winter 1997, 81–83).

Harkitessaan eri keinoja motivoida henkilöstöään yritys joutuu arvioimaan tarjottavan edun aiheuttamien kustannusten ja saatavan arvon suhdetta (Anderssén, Helokoski, Kajas, Liede, Lindqvist & Wist 2002, 135). Ikäheimo ym. (2003, 245) suosittelevatkin, että palkitsemisjärjestelmä tulisi rakentaa vähitellen. Tämä takaa, että rakentamisesta aiheutuvat kustannukset eivät ole liian suuria. Palkitsemisjärjestelmien rakentaminen vaatii usein myös eri henkilöstöryhmien osallistumista ja se vie varsinaiseen työntekoon varattua aikaa ja aiheuttaa välillisiä kuluja yritykselle.

Palkitsemisjärjestelmä voidaan rakentaa myös käyttämällä apuna asiantuntijapalveluja. Järjestelmästä tulee näin usein toimiva. Varjopuolena voi kuitenkin olla sen rakentamiseen käytetyt kustannukset, jotka pienentävät tuottavuuden kasvulla saavutettujen tuottojen katetta. Newton McClurgin (2001, 84) mukaan laajat palkitsemisjärjestelmät ovat käytössä pääasiassa vain suurissa yrityksissä. Kuten muissakin yrityksen toiminnoissa palkitsemisen tavoitteena on kustannusten optimointi suhteessa saavutettuun hyötyyn (Hakonen ym. 2005, 300). Tulee myös muistaa, että tulospalkkioiden kustannuksia eivät ole vain palkkiot sivukuluineen, vaan myös palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen käytetty aika. (Hulkko ym. 2002, 12).

4 HENKILÖSTÖRAHASTOT JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

4.1 Henkilöstörahaston historia, määritelmä ja nykytila

1980-luvun loppupuoliskolla Suomi eli kiihtyvän talouskasvun aikaa. Työpaikkoja syntyi jatkuvasti lisää ja tämän vuoksi myös työnantajaa saatettiin vaihtaa tiuhaan. Korkeiden palkankorotusten pelättiin kiihdyttävän inflaatiota. Tämä nousukausi pakotti päättäjät kehittämään sellaista järjestelmää, jolla organisaatio voisi palkita henkilöstöä kestävästi. Kun Suomessa ryhdyttiin valmistelemaan henkilöstörahastoja koskevaa lakia, rahastoista päätettiin tehdä organisaatiokohtaisia vapaaehtoisuuden pohjalta. Henkilöstörahastojen tarkoituksena oli siis pyrkiä tarjoamaan työnantajalle ja palkansaajille mahdollisuus sopia yrityksen tuloksenjaosta niin, että työntekijöille muodostuisi työsuhdetta ja palkkaa laajempi osuus yrityksessä. (Yhdessä tehdystä tuloksesta, 4–7).

Alun perin palkansaajarahaston ideana oli, että palkansaajakunta saa voittopalkkiota vastaavan, omistukseen perustuvan määräysvallan yrityksessä. Nämä voittopalkkiot olisivat muuttuneet suoraan osakepääomaksi ja työntekijät olisivat muodostaneet tärkeän osakkeenomistajien joukon. (HE 44/2010 vp, 4–6, 26). Voittopalkkioiden muuttuminen osakepääomaksi ei kuitenkaan saanut yksimielistä kannatusta, sillä se ei sopinut esimerkiksi perheyriyksille, jotka eivät halunneet jakaa perheen sisäistä omistusta. Kun tämä toiminta-ajatus jäi pois, syntyi idea uudenlaisesta järjestelmästä, jossa työnantajan maksamista voittopalkkioista syntyisi rahasto, jonka pääomaa rahastoitaisiin ja sijoitettaisiin eteenpäin ja sitten vasta jaettaisiin henkilöstölle. (HE 44/2010 vp, 28).

Henkilöstörahastolaki tuli voimaan Suomessa ensi kertaa syksyllä 1989, jolloin tasavallan presidentti vahvisti osallistumisjärjestelmäkomitean vuoden työn pohjalta kirjoitetun lain. Lain tultua voimaan henkilöstörahastoja perustettiin jopa enemmän kuin oli aikaisemmin arvioitu ja usko rahastojen yleistymiseen eli vahvana. On huomionarvoista, että valtaosa myös nykyisistä henkilöstörahastoista on perustettu lain ensimmäisen kolmen vuoden aikana. (PEPPER IV 2009, 160–161). Lakia säädettäessä katsottiin, että henkilöstörahastoilla voitaisiin luoda edellytykset koko henkilöstön osallistumiselle tuloksen jakoon, hallintoon ja omistamiseen.

1990-luvulla Suomi kuitenkin ajautui lähihistoriansa pahimpaan talouskriisiin ja tämä katkaisikin lupaavasti alkaneen kehityksen pitkäksi aikaa. Laman aikana kilpailutilanne ei sallinut yrityksiä palkita henkilöstöään muulla kuin peruspalkalla. Taantuma jätti jälkensä palkitsemisjärjestelmien kehitykseen eikä rahastoja perustettu siinä määrin kuin lakia valmistaessa arvioitiin ja toivottiin. Vuoden 2008 lopussa toimivia henkilöstörahastoja oli vain 57 ja niissä oli vajaat 140 000 jäsentä. Vuosina 2009 ja 2010 ei re-

kisteröity yhtään uutta rahastoa ja tämän lisäksi jo toimivien rahastojen jäsenmäärä väheni noin tuhannella henkilöllä. Julkisella sektorilla rahastoja oli vain kahdessa valtion laitoksessa, mutta ei ainoassakaan virastossa tai ministeriössä. Suosion lisäämiseksi henkilöstörahastolakia on muutettu useampaan kertaan⁸ siten, että säännöksiä on osittain muutettu ja joustavoitettu. (HE 44/2010 vp, 4,7).

Henkilöstörahastot eivät kuitenkaan ole lakiuudistuksista huolimatta saavuttaneet suosiota ja tavoiteltua asemaa todellisena palkitsemisen välineenä. Syyt rahastojen nykyiseen vähäiseen määrään ovat pimennossa. Tiedetään, että 1990-luvun kilpailutilanne ei antanut mahdollisuutta palkita henkilökuntaa peruspalkan lisäksi, ja tämän vuoksi nopeasti saavutettu asema toimivana palkitsemisvälineenä menetettiin. Rahastojen määrä ei kuitenkaan lähtenyt nousemaan, vaikka Suomi saikin käännettyä tuottavuutensa kasvuun heti laman jälkeen. (Yhdessä tehdystä tuloksesta, 4–5). Syynä tähän pidetään esimerkiksi yleistä tietämättömyyttä rahastojen tuomista eduista. Rahastojen sijasta muiden palkitsemistapojen kuten tulospalkkauksien suosio on ollut jatkuvassa nousussa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 224). Toisaalta rahastoja on lakkautettu muun muassa siksi, että yritykset ovat fuusioituneet tai siksi, että johto on muuttanut suhtautumistaan rahastoon (PEPPER IV, 160).

Henkilöstörahastojen suosion kasvattamiseksi vanha laki korvattiin kokonaan uudella henkilöstörahastolailla, joka tuli voimaan 1. tammikuuta 2011. Uudistuksen tavoitteena oli lisätä henkilöstörahastojen suosiota ja nostaa henkilöstörahastot koko henkilöstön palkitsemisen todelliseksi vaihtoehdoksi niissäkin yrityksissä, joissa rahastoja ei tällä hetkellä ole. Tämä toteutettiin uudistamalla vanha henkilöstörahastolaki (222/2010) joustavammaksi sekä laajentamalla sen soveltamisalaa. Lakia sovelletaan kaikenlaisiin yrityksiin sekä valtion ja kunnan virastoihin ja laitoksiin, jos niiden työ- tai virkasuhteessa olevien henkilöiden määrä on vähintään kymmenen. Uuden lain tarkoituksena oli siis palkita pitkällä tähtäimellä kaikkia hyvien tulosten tekijöitä kaikilla organisaation tasoilla. (Ajantasa 2010, 26).

Vuonna 2011 Suomessa oli noin 70 aktiivista henkilöstörahastoa, joissa on varallisuutta noin puoli miljardia euroa. Jäseniä on arvioitu olevan noin 140 000; yhtä henkilöä kohden rahastoissa on siis varallisuutta keskimäärin noin 3571 euroa. Rahastoja on muun muassa VR-konsernilla, Fortumilla, Nordealla, Sanoma Newsillä, Tapiola Ryhmällä, Metsolla, Sampo Pankilla ja Atrialla. (Tilisanomat 2011, 69).

⁸ Lait henkilöstörahaston muuttamisesta: 344/ 1999, 499/ 2002, 710/ 2004, 222/ 2010.

4.2 Henkilöstörahastojen toimintaperiaatteet

Henkilöstörahastoerä on työnantajan henkilöstörahastolle maksama rahasuoritus, joka määräytyy ennalta päätetyn voitto- tai tulospalkkiojärjestelmän mukaan. Tällaisen järjestelmän tulee koskea kaikkia rahaston jäseniä. Tämä kaikkia jäseniä koskeva vaatimus on keskeisin rahastoerän edellytys. Edellytys perustuu ennen kaikkea rahaston kollektiiviseen luonteeseen ja sen tarkoitukseen palkita koko henkilöstöä. (HE 44/2010, 19).

Voittopalkkiot toimivat henkilöstörahastojen pohjana vaikka uuden henkilöstörahastolain mukaan myös tulospalkkioita on mahdollista siirtää rahastoihin. Haastatteluiden mukaan vanhoissa rahastoissa pysyttäydytään jatkossakin voittopalkkiojärjestelmissä, kun taas uusissa rahastoissa ollaan kiinnostuneita erityisesti tulospalkkiojärjestelmien mukaantulosta. Voittopalkkioilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti sellaisia ylimääräisiä palkkioita, jotka määräytyvät esimerkiksi yrityksen nettotuloksen perusteella. Voittopalkkiot saattavat muistuttaa läheisesti tulospalkkioita, sillä kysymyksessä on täydentävä palkkaustapa ja maksuperusteet ovat etukäteen tiedossa. (Hulkko ym. 2002, 218).

Rahastoerät voidaan joko maksaa henkilöstölle käteissuorituksena tai ne voidaan siirtää rahastoitavaksi. Henkilöstörahastoerät jakautuvat edelleen jäsenten henkilökohtaisiin rahasto-osuuksiin, jotka ovat jäsenten nostettavissa tietyin rajoituksin. Työnantaja voi maksaa henkilöstörahastolle myös muita suorituksia kuin henkilöstörahastoeriä tai niiden lisäeriä esimerkiksi rahaston perustamisvaiheessa. Tällaisten suoritusten vähennyskelpoisuudesta ei kuitenkaan ole säännöksiä. (Taloustaito 2011, 8).

Henkilöstörahastojen toiminnalle on asetettu henkilöstörahastolaissa tiettyjä vaatimuksia ja sääntöjä. Näillä asetuksilla ja säännöillä halutaan varmistaa esimerkiksi se, etteivät organisaatiot pysty käyttämään henkilöstörahastoa veronkierron apuvälineenä (HE 44/2010, 19). Tutkijan tarkoituksena ei ole käydä yksityiskohtaisesti läpi näitä asetuksia vaan esittää lukijalle tämän tutkimuksen kannalta oleellimmat toimintaperiaatteet. Kyseiset toimintaperiaatteet koskevat henkilöstörahaston perustamista, jäsenyyttä, varojen hallintaa ja sijoitustoimintaa.

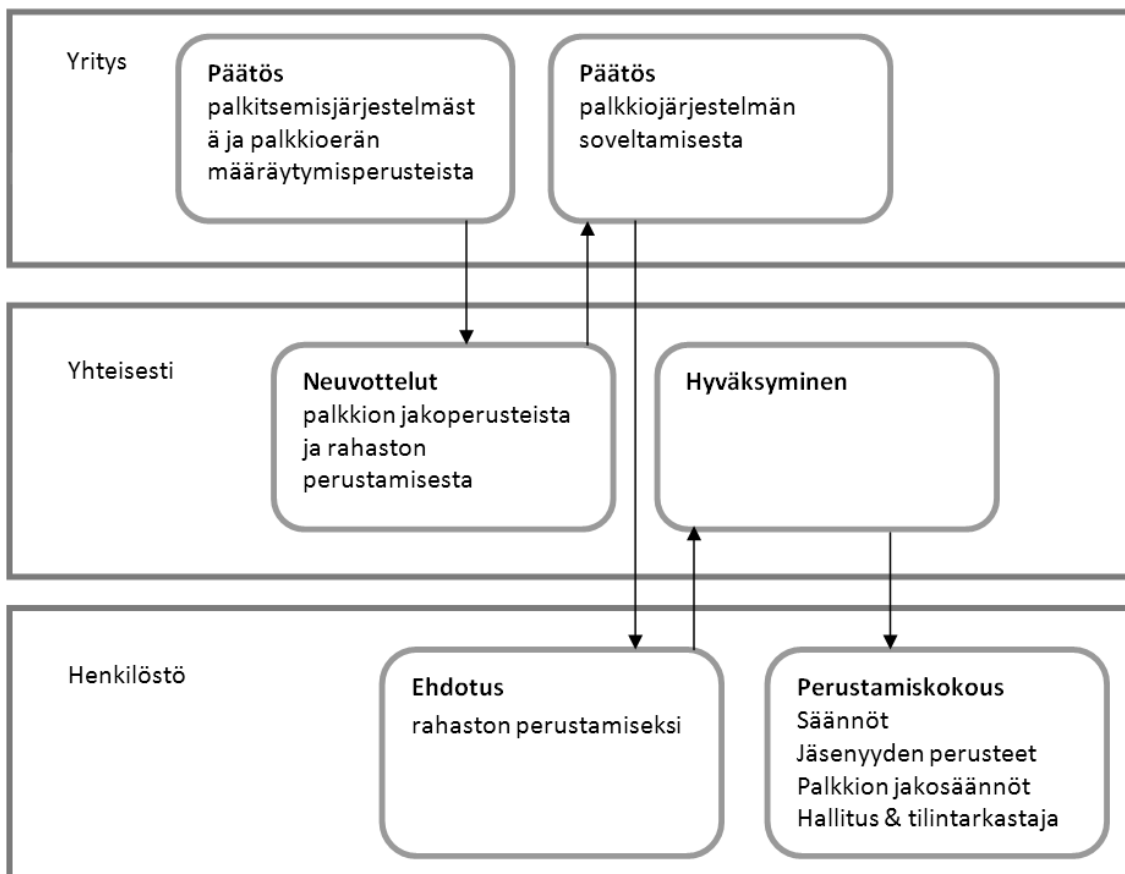
4.2.1 Henkilöstörahaston perustaminen

Ylimääräinen palkitseminen lähtee liikkeelle aina *organisaation halusta* palkita henkilöstöään peruspalkan lisäksi. Henkilöstörahastojen kontekstissa tällä tarkoitetaan sitä, että johto tekee aina aloitteen palkitsemisjärjestelmän rakentamisesta, jonka jälkeen asiasta voidaan vasta alkaa keskustella henkilöstön kanssa. Palkitsemisjärjestelmiä suunniteltaessa kaiken tuleekin aina lähteä liikkeelle organisaation tavoitteiden määritte-

lystä. Organisaation johdon tulee miettiä, mitä ylimääräisellä palkitsemisella oikeastaan tavoitellaan. (Sistonen 2008, 49).

Henkilöstörahastoa suunniteltaessa organisaation ja sen henkilöstön on käsiteltävä henkilöstörahaston perustamista ja henkilöstörahastoeriä kerryttävän tulos- tai voitto-palkkiojärjestelmän periaatteista yhdessä joko yt-menettelyssä⁹ tai vastaavalla tavalla (Taloustaito 2011, 7). Tämän säännöksen tarkoituksena on varmistaa sekä henkilöstön että työnantajaorganisaation yhdensuuntaiset näkemykset henkilöstörahaston perustamisesta. Rahastojen perustaminen voi näin edistää jopa tasa-arvoa palkitsemisen kohdistuksessa koko henkilöstöön. (HE 44/2010 vp, 16).

Käytännössä henkilöstörahastojen perustaminen on johdonmukainen sarja toisiaan seuraavia toimenpiteitä. Kuviossa 4 on esitetty henkilöstörahaston perustamisen vaiheet eri sidosryhmien näkökulmasta. Kuvio on jaettu kolmeen osaan siten, että sidosryhmät ja niiden perustamiseen liittyvät vaiheet ovat esitetty omissa ryhmissään. Nuolet kuvaavat vastuun siirtymistä sidosryhmältä toiselle. (Innova.fi).



Kuvio 4 Henkilöstörahaston perustamisen päävaiheet (Innova.fi)

⁹ Katso laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/ 334

Kuviossa 4 perustamisneuvotteluiden jälkeen henkilöstörahaston perustaminen edellyttää lain mukaan, että työnantaja *ottaa käyttöön* tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän, joka kerryttää henkilöstörahastoa ja tämän jälkeen henkilöstö voi tehdä ehdotuksen henkilöstörahaston perustamisesta (HRL 934/2010, 8 §). Organisaation johdon tulisi ymmärtää perustamisvaiheen tärkeys koko palkitsemisjärjestelmän kannalta, sillä perustaminen voi määrittää koko rahaston toimivuuden. Newton McClurgin (2005, 84) mukaan organisaation tulisi muistaa jatkuva viestintä henkilökunnan kanssa erityisesti sekä palkitsemisjärjestelmän rakennusvaiheessa että käyttöönoton jälkeen. Ilman tätä kommunikointia palkitsemisjärjestelmästä tulee henkilöstölle etäinen eikä annettuja tavoitteita saavuteta.

Palkkiojärjestelmästä päätettäessä tulisi myös aina päättää siitä, onko palkkiojärjestelmä sellainen, että henkilöstörahastoerä maksetaan rahastolle sääntöjen mukaan jaettavaksi vai maksetaanko se henkilökohtaisina osuuksina rahastolle (HE 44/2010, 20). Tämän jälkeen henkilöstö voi pitää perustamiskokouksen, jossa tulisi päättää henkilöstörahaston säännöt, jäsenyyden periaatteet ja henkilöstörahastoerän jakosäännöt. Perustamiskokouksessa valitaan myös henkilöstörahaston hallitus ja tilintarkastajat. Henkilöstörahaston tilikaudelta on lisäksi laadittava tilinpäätös, joka sisältää sekä tuloslaskelman että taseen liitetietoineen. Tämän lisäksi rahaston hallituksella on velvollisuus laatia toimintakertomus henkilöstörahaston tilikaudelta hyvän kirjanpitolautakunnan mukaisesti¹⁰. (Tilisanomat 2011, 70). Hakonen ym. (2002, 224) ovat sitä mieltä, että rahaston hallinnointi käy perustamisen jälkeen melko kevyesti, vaikka rahastojen usein pelätään olevan työläitä organisaatiolle.

4.2.2 Henkilöstörahaston jäsenyys, varojen hallinta ja sijoittaminen

Rekisteröity henkilöstörahasto on itsenäinen oikeushenkilö. Jäsenet eivät vastaa rahaston velvoitteista, eikä jäsenyyteen liity muita henkilökohtaisia velvoitteita. Rahaston jäseniä ovat lähtökohtaisesti kaikki organisaation työntekijät. Jäsenyys rahastossa perustuu työsuhteeseen. Jäsenen henkilökohtaista osuutta kasvatetaan vuosittain sekä yrityksen tuloksen että rahaston sijoitustoiminnan tuottamalla rahaerillä. (Taloustaito 2011, 8).

Rahastolle suoritetut henkilöstörahastoerät ja niiden lisäosat jaetaan aina vuosittain jäsenten rahasto-osuuksiin, joista enintään 15 prosenttia siirretään kunakin vuonna jä-

¹⁰ Katso Kirjanpitolautakunnan yleisohje henkilöstörahaston tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta 28.2.2006.

senten nostettavissa olevaan osuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että ensimmäisenä vuonna jäsenellä on mahdollisuus nostaa 15 prosenttia rahastossa olevista varoistaan ja seuraavina vuosina kaikki rahastoon vuosittain kertyneet 15 prosentin osuudet, joita hän ei vielä aikaisemmin ole nostanut. (Tilisanomat 2011, 69).

Johdon kuuluminen henkilöstörahastoon vaihtelee organisaatiosta riippuen. Tämä johtuu siitä, että ylimmän johdon edustajat kuuluvat usein palkitsemisjärjestelmiin, joissa palkka ja palkkiot määräytyvät yksilön ja organisaation välisen erillisen sopimuksen mukaan. Tämän vuoksi henkilöstörahaston säännöissä voidaan sulkea jäsenyyden ulkopuolelle esimerkiksi optio- tai muihin palkitsemisjärjestelmiin hyväksytyt työntekijät. (Taloustaito 2011, 8).

Henkilöstörahaston päätarkoituksena on vastaanottaa ja hallinnoida kohdeorganisaation maksamia tulos ja/tai voittopalkkioeriä mutta ne voivat myös saada varoja joko lahjoituksena tai testamentilla. Näille palkkioerille rahasto yrittää saada mahdollisimman hyvän tuoton, jotta työntekijä saisi lopulta suuremman summan kuin mitä hän käteispalkkiona olisi saanut. (Tilisanomat 2011, 69). Lain mukaan henkilöstörahastojen tulee sijoittaa pääomansa varmalla ja tuloa tuottavalla tavalla. Sijoitus voidaan tehdä myös työnantajayritykseen joko oman pääoman- tai lainaehdoin. (HRL 934/2010, 6§). Johdon näkökulmasta tämä voi mahdollistaa sen, että organisaatio saa lainaa rahastolta alle markkinakorkojen. Tällä siis viitataan sellaiseen tilanteeseen, jossa henkilöstörahaston varoja lainataan työnantajaorganisaatiolle, jolloin lainakorko pidetään yleensä kohtuullisena. Henkilöstörahasto saattaakin jossain tapauksissa jopa kohentaa yrityksen rahoitusrakennetta, jos rahaston varoja sijoitetaan omaan yritykseen. (Tilisanomat 2011, 69).

Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastojen varoja sijoitetaan hyvin eri tavoin organisaatiosta riippuen. Jotkut yritykset vaativat säännöissään rahastoa sijoittamaan merkittävän osan varoista työnantajan osakkeisiin, kun taas osa rahastoista sijoittaa varansa esimerkiksi pörssissä noteerattuihin osakkeisiin, osuuksiin, optioihin tai vaihtovelkainakirjoihin. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille henkilöstörahastojen varallisuuden sijoittamista koskeva epäselvyys. Haastatteluiden mukaan sijoittaminen ja varmuus yhdistetään harvoin toisiinsa. Esille nostettu näyte selventää sijoittamisen ja turvallisuuden problematiikkaa:

”Rahastoissahan on osakkeissa yleensä noin nelkyt viiva kuuskyt pinnaa ja sitten muissa – kuten koroissa – loput. Enemmänkin mä nään, että se turvallinen ja tuottava tarkoittaa sitä, että se rajaa jotain toimialoja kokonaan pois. Eli käytännössä se tarkoittaa tällasia tietynlaisia eettisiä pelisääntöjä eli esim. ase- ja

eroiikkateollisuus on rajattu pois. Tärkeätä on tietty myös se, että se on sidottu sellasiin elementteihin, että se on sieltä tarvittaessa realisoitavissa” (H1)

Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastojen varojen sijoittamisessa onkin tärkeää, että varallisuus sijoitetaan organisaation oman riskinottokyvyn mukaan helposti likvideihin eli rahaksi muutettaviin sijoitustuotteisiin. Vaihtoehtoisesti henkilöstörahastojen varallisuutta voidaan sijoittaa omaan työnantajayritykseen, jolloin työntekijöistä tulee samalla työntekijäyrityksen osaomistajia. (Tilisanomat 2011, 70). Toisaalta haastatteluissa nousi esiin rahastojen varojen sijoittamisen tärkeys myös motivaatiotekijänä. Haastateltavat olivatkin yhtä mieltä siitä, että sijoituspalveluja hyväksikäyttäen henkilöstörahastolla on huomattavasti suurempi mahdollisuus saada parempaa tuottoa sijoitukselle verrattuna siihen, että jokainen yksittäinen työntekijä sijoittaisi nostamiaan henkilöstörahastoeriään itsenäisesti.

”ne saa niinku loistavaa sijoituspalvelua ilmaiseksi... ne pääsee ihan eri niinku mahdollisuuksiin kun se et niil on joku muutama tonni mitkä sä heität johonki osakkeisiin” (H3)

Kaikki haastateltavat olivatkin samaa mieltä siitä, että sijoitustoiminta on oleellinen ja tärkeä osa henkilöstörahastojen toimintaa. Onkin syytä huomata, että henkilöstörahastot tarjoavat yksittäisille työntekijöille mahdollisuuden käyttää palveluntarjoajien ammattimaisia sijoituspalveluja, joihin heillä ei muuten olisi välttämättä mahdollisuuksia. Tämä johtuu siis siitä, että tiettyjen sijoituspalveluiden ja -tuotteiden käyttöoikeus vaatii usein riittävää varallisuutta¹¹.

4.3 Henkilöstörahastojen merkitys ja tavoitteet johdon näkökulmasta

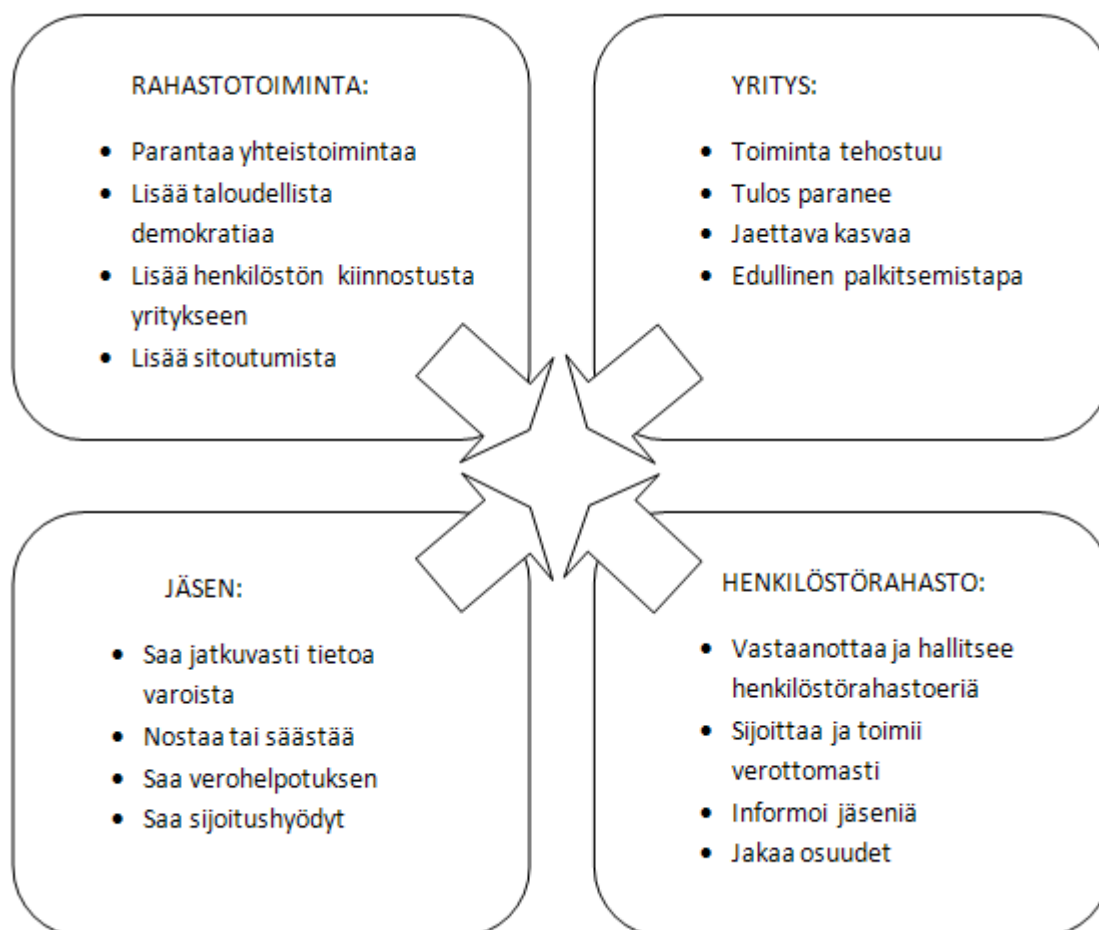
Suomen lähivuosien eräs suurimmista haasteista on tuottavuuden nostaminen talouden kaikilla sektoreilla. Kannustinjärjestelmät ovat yksi keskeisimmistä välineistä ratkaistessa näitä haasteita. (Kauppalehti 2012b, 3). Hallituksen esityksen (44/2011, 15–16) mukaan henkilöstörahastojen tarkoituksena on johdon näkökulmasta tarkasteltuna sy-

¹¹ Esimerkiksi OP-Private yli 100 000 euroa (OP.fi) ja Nordea Private yli 250 000 euroa (Nordea.fi).

ventää yritysten sisäistä yhteistoimintaa, edistää taloudellista demokratiaa ja yritysten kilpailukykyä sekä antaa mahdollisuus henkilöstön yhteiseen osaomistukseen työnantajayrityksessä. Henkilöstörahastolaissa todetaan seuraavasti:

”...tarkoituksena on edistää koko henkilöstöä koskevien palkitsemisjärjestelmien käyttöä sekä siten parantaa tuottavuutta ja kilpailukykyä... tarkoituksena on myös parantaa työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa ja henkilöstön taloudellisia osallistumismahdollisuuksia.” (HRL 934/2010, 1 §)

Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastojen ja muiden koko henkilöstöä kannustavien palkkiojärjestelmien koetaan lisäävän henkilöstön kiinnostusta työnantajan menestymiseen. Rahastojen voidaan katsoa myös edistävän taloudellisten asioiden ymmärtämistä sekä yrityksen johdon että henkilöstön keskuudessa (Tilisanomat 2011, 70). *Motivaatio ja kiinnostus työnantajan menestymiseen saattavat johtaa suurempaan tuottavuuteen ja täten parempaan kannattavuuteen* (HE 44/2011, 15). Tämä nousi myös haastatteluissa useasti esille. Kuvio 5 selventää henkilöstörahastojen etuja johdon ja muiden sidosryhmien näkökulmasta (HR-palvelut.fi).



Kuvio 5 Henkilöstörahaston hyödyt eri sidosryhmien näkökulmasta (HR-palvelut.fi).

Kuvio 5 on jaettu neljään osioon, joissa jokaisessa esitellään henkilöstörahaston etuja yhden sidosryhmän näkökulmasta. Kuviossa tarkastellut sidosryhmät ovat rahastotoiminta, yritys, jäsen ja henkilöstörahasto. Kuten kuviosta voi todeta henkilöstörahastoilla nähdään olevan monenlaisia positiivisia vaikutuksia. Johdon näkökulmasta henkilöstörahastot voivat tarjota edullisen mahdollisuuden lisätä työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista työhön ja kasvavaa kiinnostusta yrityksen, viraston tai kunnan menestymiseen ja tuloksellisuuteen. Toisaalta henkilöstörahaston jäsen saa sekä verohelpotuksia että hyödyn rahaston sijoitustoiminnasta. Näillä tekijöillä on todettu olevan selvä yhteys kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen sekä osaamisen kehittymiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin. (HE 44/2010 vp, 19). Henkilöstörahastot nähdään usein oikeudenmukaisena ja työntekijöitä tasavertaisesti kohtelevana palkitsemistapana (Taloustieto 2011, 7).

Hakosen ym. (2002, 223–224) mukaan henkilöstörahastot ovat palkitsemistapana pitkäjänteisiä ja niiden tavoitteeksi harvoin asetetaan kehityskohteita, jotka vaativat nopeita muutoksia. Tavoitteet ovat siis pitkäaikaisia, kuten muun muassa henkilöstön si-

touttaminen ja oikeudenmukainen palkitseminen. Rahastot tarjoavat myös mahdollisuuden henkilöstön yhteiseen osaomistukseen työnantajayrityksessä. Henkilöstörahasot toimivat siis taloudellisen osallistamisen välineenä. (Tilisanomat 2011, 70).

Haastatteluiden mukaan henkilöstörahasot tyydyttää molempien osapuolien tarpeet. Aineistosta nousi vahvasti esiin muutama erityinen tekijä, joita johto tavoittelee käyttäessään henkilöstörahasoja palkitsemisvälineenä. Haastatteluiden mukaan henkilöstö voi motivoitua, sitoutua ja osallistua päätöksentekoon, mikä voi johtaa sekä laadukkaampaan että tehokkaampaan työhön. Taloustiedon (2011, 10–11) mukaan motivointi, osallistaminen ja sitouttaminen voi johtaa siihen, että työnantaja pääsee nauttimaan suuremmasta tuottavuudesta ja sitä kautta syntyneestä kannattavuudesta. Tähän ajatukseen perustuu myös näkemys, että palkitseminen on yritykselle merkittävä kilpailuetu (Hakonen ym. 2005, 53).

4.3.1 Henkilöstön motivointi, osallistaminen & sitouttaminen

Haastatteluiden mukaan henkilöstörahasot keskittyvät pääasiassa motivoimaan henkilöstöä taloudellisesti, mutta ne vaikuttavat myös sisäiseen motivaatioon sitouttamisen ja osallistamisen kautta. Tämä tukee hyvin muuta teoriaa. On tärkeää, että organisaatiot ymmärtävät motivoinnin tärkeyden. Työntekijöiden sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tiedostaminen ja tunnistaminen luovat johdolle pohjan realististen, haastavien ja selkeiden tavoitteiden laatimiseen, ja tätä kautta onnistumisen todennäköisyys palkitsemisessa kasvaa. (Sistonen 2008, 118–119). Motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja täten hän haluaa ponnistella tavoitteiden syntymiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 20–21).

Henkilöstörahasot motivoivat haastatteluiden mukaan kannusteiden kautta. Kannuste määritellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka voi vaikuttaa sen jäsenten käyttäytymiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 22). Vaikka käsitteet kannuste ja palkkio esitetään usein toistensa synonyyminä, niiden välillä on selvä ero. Kannuste on palkkion ennakkointia. Kannusteesta tulee palkkio vasta silloin, kun se annetaan työntekijälle. Kannuste yllyttää eli motivoi ihmisiä toimintaan. Palkkio puolestaan tyydyttää yksilön tarpeita. (Ruohotie & Honka 1999, 23). Henkilöstörahasoissa kannustimena toimii mahdollisesti saatava henkilöstörahasoerä. Henkilöstörahasoeräjärjestelmän tarkoituksena on tehostaa yrityksen toimintaa motivoimalla henkilöstöä ja siten tuottaa yritykselle lisätuloa. (HE 44/2010 vp, 16). Haastateltavat uskoivat, että johto todella pystyy motivoimaan organisaation työntekijöitä henkilöstörahasojen avulla.

”No ihan niinku yrityksen johdostaha tä niinku lähti et he halus meille niinku tämmösen... et näil haetaan varmaan niinku siihen tekemiseen perustuvaa tai tuloksen kautta jaettavaa palkitsemista....tällast motivointii” (H4)

”Kyl niillä tavoitellaan sitä semmosta motivoitumista siihen yhteiseen tavoitteen, kyl mä sanoisin et sitä se on niinku yksinkertasimmillaan ja tavallaan myöskin sitä viestiä, että kun onnistutaan ni sitä tulosta halutaan jakaa kaikille. Varsinkin sillo ku puhutaan näistä voittopalkkioista mut kyl tulospalkkioillakin” (H2)

Lakiuudistuksen myötä kollektiivisen palkitsemisen rinnalle on lisätty myös mahdollisuus tiimi- ja yksilökohtaisten palkkionmääräytymiskriteerien soveltamiseen. Haastatteluiden mukaan tämä antaa yritysjohdolle mahdollisuuden kohdentaa myös yksilöiden ja tiimien motivaatiota yrityksen strategisten tavoitteiden suuntaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johto voi määrittää organisaatiolleen strategisia tavoitteita ja sen jälkeen asettaa kannustimia niiden mukaan. Kannusteet motivoivat sitten henkilökuntaa tavoitteiden suuntaan.

Parhaimmillaan henkilöstörahasot voivat toimia työyhteisöjen kehittämisen muotona, sillä ne tukevat toimivaa yhteistyötä työnantajien ja työntekijöiden kesken ja täten parantavat paikallisen sopimisen edellytyksiä (HE 44/2010 vp, 12). Myös haastatteluisa todettiin useasti, että henkilöstörahasojen yhtenä suurena hyötynä on se, että organisaation johto tuodaan lähemmäksi muita työntekijöitä.

”...meil on (henkilöstörahason hallituksessa) niinku yrityksen hallituksen edustajii kaks, ja sit on jokasesta niinku jokasesta työntekijäryhmästä et ylemmistä on yks ja toimihenkilöistä 1 ja työntekijöistä 1. Et yritetty ottaa vähän tasapuolisesti. Et siihen tulee niinku se yrityksen johdon näkökulma kans niinku sen hallituksen jäsenien kautta.” (H2)

Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että yrityksen johto ja työntekijät lähentyvät toisiinsa kun palkitsemisjärjestelmästä ensin keskustellaan ja myöhemmin se rakennetaan yhdessä. Newton McClurg (2005, 84) pitää osallistumista hyvin tärkeänä, sillä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon ja palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen synnyttää sitoutumista tavoitteisiin sekä nostaa työtyytyväisyyttä. Osallistuminen lisää työtyytyväisyyttä muun muassa siksi, että se auttaa työntekijää ymmärtämään, mistä palkit-

semisjärjestelmässä lopulta on kyse¹². Toisaalta on tutkittu¹³, että ihmiset sitoutuvat paremmin päätöksiin, joita he ovat itse olleet tekemässä, vaikka lopputulos ei olisikaan sellainen kuin he itse olisivat halunneet (Vartiainen & Kauhanen 2005, 287). Hakosen ym. (2002, 60) mukaan osallistuminen palkkiojärjestelmän rakentamiseen voi myös parantaa oikeudenmukaisuuden kokemusta.

Yhteistoiminnan eri muotojen kehittäminen onkin tarpeellista, jotta henkilöstö olisi entistä tietoisempi työnantajan toiminnan edellytyksistä ja kokisi sitoutuneisuutta tavoitteiden määrittelyssä. (HE 44/2010 vp, 16). Tämän vuoksi esimerkiksi Helsilä & Salojärvi (2009, 222) suosittelevatkin osallistamaan sekä esimiehet että henkilökunnan palkitsemisjärjestelmien rakentamiseen. Heidän mukaansa organisaatiolle on tärkeää kyetä kertomaan, minkä vuoksi ja miten työntekijöitä palkitaan. Ilman osallistamista työntekijöiden sitoutuminen palkitsemisjärjestelmään jää heidän mukaansa usein ohueksi ja näin ne menettävät toimintakykyään. Toisaalta McCuen & Coughlinin (2004, 14–15) tutkimuksen mukaan osallistamisen ja työntekijöiden motivaation ja vastuuntunnon välillä on suora yhteys. Heidän mukaansa osallistaminen johtaa suurempaan työtyytyväisyyteen, parempaan kommunikaatioon ja laadukkaampaan lopputulokseen. Organisaation kannalta tämä voi siis tarkoittaa vähemmän poissaoloja, työtyytyväisyyden kasvua ja siten suurempaa liikevaihtoa.

Henkilöstörahostot osallistavat henkilöstöä taloudellisella ja ei-taloudellisella tavalla. Ei-taloudellisella osallistamisella tarkoitetaan henkilökunnan mukaan ottamista päätöksentekoon ja palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen. Taloudellisella osallistamisella tarkoitetaan yleistä henkilöstörahostojen luonnetta, jossa henkilökuntaa palkitaan osalla työnantajaorganisaation menestyksestä. (HE 44/2010 vp, 17). Haastatteluiden mukaan yhteisen edun tavoittelu kuuluukin tavallisimpiin henkilöstörahostojen perusteluihin. Hakosen (2002, 29) mukaan tällä haetaan sekä henkilöstön, asiakkaiden että omistajien yhteistä etua. On myös hyvin tavanomaista, että rahaston säännöissä on määrätty, että osa rahaston varoista on sijoitettava suoraan omaan organisaatioon.

”...halutaan, että henkilöstörahoston jäsenistä tulee sen työntekijäorganisaation merkittävä omistaja, jollon se halu vaikuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tulee kahta kautta. Sitä kautta, että saadaan rahastoon uutta pääomaa kun saavutetaan ne tavoitteet mutta sitten kun sitä saatua hyvää sijoittaa omaan yhtiöön ni sitä kautta niinku kasvaa se omistajuus siinä omassa yhtiössä... sitä

¹² Katso esimerkiksi Joensson (2006)

¹³ Katso esimerkiksi Thibault & Walker (1975) ja Greenberg & Folger (1983)

kautta työnantaja tietysti näkee, että henkilöstö sitoutuu yhtiöön kun ne sitä myös omistaa.” (H1)

”Ku monessa rahastossahan on silleen et pitää ostaa (työnantajan) omii osakkeita ja sehän on kans yks juttu mikä myös sitouttaa mun mielestä ja lisää sitä tietoisuutta et miten talolla menee. Ni kyllä se kaikkii kiinnostaa ku omistaa osakkeita sen kautta ni totta kai se lisää sitä kiinnostusta et kyl mun mielest se on niinku erittäin hyvä tapa tällaseen osallistamiseen.” (H3)

Useiden henkilöstörahasojen säännöissä olevan määräyksen tarkoituksena on tehdä organisaation työntekijöistä myös organisaation omistajia. Kun omalla yrityksellä menee hyvin, myös työntekijät saavat tästä menestymisestä osan. Taloudellisen osallistamisen ajatellaan myös synnyttävän yrittäjämäistä ja omistajamaista toimintaa henkilökunnassa. Tällä tarkoitetaan käytöstä, jossa työntekijät pohtivat omaa tehokkuuttaan ja tuottavuuttaan ja varsinkin niitä parantavia tekijöitä. (Hakonen 2002, 30–31). Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 236) mukaan taloudellisella osallistamisella on positiivisia vaikutuksia muun muassa työmotivaatioon, organisaation tavoitteisiin samaistumiseen ja tuottavuuteen. Haastateltavien mukaan henkilöstörahasojen osallistava vaikutus voi johtaa suurempaan tuottavuuteen.

”jos mittarit on yhdessä rakennettu tietyllä tavalla ni sinne se porukka kyllä tähtää. Se on vaan näin!” (H2)

Haastateltavat olivat myös yksimielisiä siitä, että henkilöstörahasojen luonteen vuoksi henkilöstö ja yrityksen johto saattavat lähentyä keskenään, mikä taas voi johtaa suurempaan keskinäiseen luottamukseen. Haastateltavat myös kokivat, että ennen palkitsemisjärjestelmät olivat hyvin johto-orientoituneita. Nyt organisaatioissa on kuitenkin havahduttu siihen, että on muitakin työntekijäryhmiä, jotka ovat yrityksen operatiiviselle toiminnalle välttämättömiä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto sekä IT-osasto.

” mun mielest isommis yrityksis on niinku haaste saada jengi ymmärtämään et kaikki siellä on tärkeitä lenkkejä... It-tukihenkilö tai palkanlaskija tai mikä vaan tukihomma. Kaikkii tarvitaan et se tulos tulee ja sen takii se henkilöstörahaso on ollukki niin hyvä.” (H3)

Johdon näkökulmasta operatiivinen taso halutaankin kiinnittää yritykseen entistä tiiviimmin (Kauppalehti 2012a, 4). Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastoilla nähdään olevan sitouttava vaikutus. Jokivuoren mukaan (2002, 20) organisaatioonsa sitoutunut työntekijä ei työtä tehdessään ajattele pelkästään omia intressejään, vaan myös kokonaisuuden etua. Haastatteluiden mukaan sitoutunut työntekijä haluaa myös oma-aloitteisesti panostaa työhönsä enemmän kuin työn suorittaminen minimitasolla vaatii, sillä hän haluaa kehittää organisaatiota parhaalla mahdollisella tavalla. Tätä konkretisoi myös esimerkiksi Ketterin (2008, 46) tutkimus, jonka mukaan sitoutuneiden työntekijöiden tuottavuus on noin 20 prosenttia suurempi kuin niiden, jotka eivät tunne itseään sitoutuneeksi työorganisaatioonsa.

Henkilöstörahasto sitouttaa, sillä se vaikuttaa yksilöiden sitoutumista määritteleviin käyttäytymistekijöihin kuten kappaleessa 3.1.2 esiteltiin. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että henkilöstörahasto voi saada työntekijät pysymään talossa, koska jäsenillä voi olla rahastoissa suhteellisen paljon varallisuutta. Tätä pääomaa yleensä myös sijoitetaan eteenpäin ja täten työntekijä nauttiikin edullisesta sijoitustoiminnasta ja sen mahdollisista tuotoista. Työsuhteen päättyessä työntekijä tietysti menettää myös tulevaisuudessa saatavat henkilöstörahastoerät. (Viitala 2003, 162–163).

”se on sitouttava sitä kautta et jos se hoidetaan se kommunikointi ja tiedottaminen hyvin niin ni ihmiset kokee, että meillä on yhteinen järjestelmä, meille halutaan maksaa hyvästä tuloksesta tai hyvistä suorituksista” (H2)

Viitalan mukaan (2003, 162) sitoutuminen näkyy yksilön käyttäytymisessä usein kolmena piirteenä. Se näkyy siinä, miten paljon yksilö on valmis tekemään yrityksensä hyväksi. Toiseksi sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella näiden tekijöiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys omassa organisaatiossaan. Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastot lisäävät halua säilyttää jäsenyys työnantajaorganisaatiossa, mutta ne voivat epäsuorasti myös vaikuttaa yksilöiden työkäyttäytymiseen.

”...esimerkiksi X:llä on aika poikkeava rahasto, siellähän on huikeasti varallisuutta niillä jäsenillä. Ni kyl se on sitouttava järjestelmä... Siel jokainen mieltii ennen ku vaihtaa työpaikkaa et haluanko mä ottaa ne rahat sieltä vai haluanko mä antaa niiden edelleen kasvaa muun omaisuusmassan mukana” (H3)

Raman (2009, 4) mukaan johdon tulisi ymmärtää, että sitoutuminen on vastavuoroinen suhde organisaation ja ihmisen välillä. Mikäli yksilöiden odotetaan sitoutuvan organisaatioon, on organisaation osoitettava vastavuoroista sitoutumista työntekijöihin.

4.3.2 Henkilöstörahaston taloudellisuus palkitsemisvälineenä

Haastatteluiden tärkeimmäksi teemaksi nousi taloudellisuus. Tämä johtuu siitä, että *henkilöstörahasto on sekä työnantajan että työntekijän kannalta muita palkkausmuotoja edullisempi palkitsemistapa* (HE 44/2010 vp, 4). Työnantajaorganisaation rahastolle maksama henkilöstörahastoerä on tulonhankkimiseksi suoritettu meno, ja siten se on vähennyskelpoinen elinkeinoverotuksessa. Näitä eriä ei siis katsota voitonjaoksi, joka olisi työnantajayrityksen verotuksessa vähennyskeltvontta, vaan ne ovat normaaleja elinkeinotoimintaan liittyviä menoja. (Taloustaito 2011, 7). Työnantajan ei myöskään tarvitse maksaa työeläke-, sosiaaliturva- eikä muita työnantajamaksuja rahastoon maksettavista henkilöstörahastoeristä (Yhdessä tehdystä tuloksesta, 36). Taloudelliset syyt olivat myös kaikissa haastatteluissa hyvin vahvasti esillä sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta.

”Nii ja yritys ei maksa veroja, työntekijä saa sen 20 prosenttia verottomana ja sit se on kuitenkin yritykselle tulonhankkimiskulua... ni siis sen saa vähentää verotuksessa ja taas yksi tapa saada lisää tavallaan sitä ansioo ja monet pienet yrittäjät niinku pyrkii veroja ja niitä sosiaalikuluja karttamaan niin paljon ku mahdollista.” (H3)

Henkilöstörahastojen taloudellisuus oli siis haastatteluissa vahvasti esillä. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, sillä veroetuja ei ole muissa palkitsemistavoissa. Tämä tekee rahastoitavista palkkioista työnantajaorganisaatioille erittäin kilpailukykyisen ja kiinnostavan palkitsemistavan (TEK 2005, 26).

Palkitsemisen ensisijaiseksi lähtökohdaksi ei kuitenkaan pitäisi ottaa pelkästään verosuunnittelua tai työnantajamaksuissa säästämistä. Sen sijaan organisaation on tarkennettava, mitä se tavoittelee ja mihin se haluaa henkilöstöään kannustaa. Tämän jälkeen johto voi ottaa selvää, millaisia palkitsemistapoja on tarjolla, millaisia ne ovat kustannuksiltaan ja mitkä niistä parhaiten sopivat valittuun tarkoitukseen. (Hakonen ym. 2002, 224). Haastatteluiden mukaan osa organisaatioista kuitenkin valitsee henkilöstörahastot palkitsemistavaksi pelkästään sen taloudellisten etujen vuoksi.

”No sehän on tietysti niinku työnantajalle halpa koska työnantaja ei maksa siitä henkilöstösivukuluja. Ja sitten toisaalta työntekijä saa keskimäärin sitä seittämän prossan tuottoa sieltä ja sitten se saa nostaa kakskytprossaa verottomana.”

(H1)

On kuitenkin huomattava, että myös henkilöstörahaston jäsenet eli työntekijät pääsevät nauttimaan verohelpotuksista. Henkilöstörahaston jäsen maksaa nostamastaan rahasto-osuudesta ansiotuloveroa vain 80 prosentin osalta ja loput 20 prosenttia on verovapaata tuloa. Tämä verohelpotus perustuu siihen, että nostettavien erien katsotaan olevan osuuksia organisaation voitosta tai sijoitustuottoja, jotka ovat yleisesti ottaen pääomatuloa. Tällä helpotuksella ajateltiin päästävän henkilöstörahastoista tapahtuvissa nostoissa lähes pääomaveron tasolle. (Yhdessä tehdystä tuloksesta, 36).

Nostetusta rahasto-osuudesta koituvat verot maksetaan ansiotuloveroprosentin mukaan sinä vuonna, jolloin nosto tapahtuu. Rahaston toiminta itsessään on organisaatiolle verovapaata sekä tulon että varallisuuden perusteella suoritettavasta verosta. (TEK 2005, 26). Taulukossa 2 tarkastellaan henkilöstörahaston kautta ja käteisenä maksettavasta palkkiosta työntekijälle koituvaa taloudellista hyötyä. Tarkastelussa ei oteta huomioon sijoitustoiminnan mahdollisia tuottoja tai tappioita.

Taulukko 2 Henkilöstörahastojen taloudellinen hyöty verrattuna suoraan käteispalkkioon (Hakonen ym. 2002, 224).

Henkilöstörahasto Käteispalkkio

Siirto henkilöstörahastoon / käytettävissä tulospalkkioihin	1000	1000
Lakisääteiset työnantajan sosiaalivakuutusmaksut (23%)	0	230
Verovapaa osuus nostettaessa	200	0
Bruttopalkkana käsiteltävä määrä	800	770
Työntekijältä perityt sosiaalivakuutusmaksut (4,8%)	0	37
Lopullinen ansiotulovero (35%)	280	270
Työntekijälle jää	720	463

Taulukon 2 perusteella voidaan todeta, että palkitseminen henkilöstörahaston kautta todella *kannattaa sekä yritykselle että työntekijälle*. Työnantajaorganisaatiolle se on

henkilöstösivukulujen puuttumisen ja veroetujen vuoksi kannattava siten, että työntekijälle käteen jäävä summa on huomattavasti suurempi kuin suoraan käteispalkkioon verrattuna¹⁴. Taulukossa henkilöstörahaston kautta kierrätetty 1000 yksikön esimerkkipalkkio on joko 257 yksikköä tai 55 prosenttia suurempi kuin suoraan työntekijälle käteisenä jaettu tulospalkkio. Ottamalla huomioon myös sijoitustoiminnan korkoa korolle –efektin voi työntekijälle jäädä huomattavasti enemmän käteen verrattuna suoraan käteispalkkioon. Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstörahasto on siis sekä työnantajalle että henkilöstölle edullinen ja houkutteleva palkitsemistapa.

4.3.3 Ohjaavuus

Henkilöstörahastojen käyttö organisaation toiminnan ohjaamisen välineenä nousi aineiston perusteella esiin. Käytännössä ohjaavuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöstörahastojen avulla työnantajan strategiset päämäärät pystytään konkretisoimaan ja siten muuttamaan ne toiminnallisiksi tavoitteiksi. Nämä päämäärät ja tavoitteet kertovat työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. (Rantamäki ym. 2006, 15).

Haastatteluiden mukaan johto voi varsinkin pienissä organisaatioissa käyttää henkilöstörahastoa suoraan tuotantoa ohjaavana tekijänä. Kohdeorganisaation ansaintamallin tulee kuitenkin olla sellainen, että henkilöstö tuntee todella voivansa vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. Ilman tällaista tunnetta henkilöstö voi kokea tähtäyslinjan ongelmia.

”henkilöstörahastohan perustuu kannustavuuteen mutta niiden mittareitten tulee sillon olla myös sen mukaiset, että se ihminen voi niihin ite vaikuttaa. Esimerkiks yksittäinen Itellalainen ei voi organisaation liikevoittoon kovimpaan paljon vaikuttaa vaikka se seisoi päällään.” (H4)

Haastatteluissa nousi esille, että palkkion sitominen konkreettiseen tuotokseen saattaa lisätä työntekijöiden ponnistelua. Tämä johtuu siitä, että palkkion sitominen nostaa henkilöstön halua vaikuttaa tuloksiin ja täten myös oman palkkionsa suuruuteen omalla panoksellaan. Tätä kutsutaan *kannustinvaiikutukseksi* (Vartiainen & Kauhanen 2005,

¹⁴ Taulukossa käytettävät sosiaalivakuutusmaksut ja verot toimivat vain esimerkkinä, sillä todellisuudessa niiden prosentuaalinen määrä vaihtelee tilikauden aikana maksettujen palkkojen sekä ansiotulojen mukaan.

226–227). Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että henkilöstörahastojen avulla johto pystyy ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan varsinkin pienikokoisissa yrityksissä ja uuden henkilöstörahastolain tuomien tulospalkkioiden ja henkilöstörahastoerien lisäosien avulla myös suuremmissa yrityksissä. Henkilöstörahasto voi täten siis toimia johtamisen välineenä.

”Mä uskon et ne oikeesti ohjaa kun mä katson millaisia kriteerejä niihin palkkiojärjestelmiin nyt tehdään ja miten yrityksen johtajat tavallaan paneutuu niihin ja miettii sitä että mikä on se, mitä me halutaan ens vuodelta. Ja sit miettään et okei nyt se on asiakastyytyväisyys, tähän me halutaan et kaikki keskittyy. Kyl mä sitä kautta nään et se on hyvinki ohjaava” (H2)

”ohjaava vaikutus on nimenomaan painottunut niihin pieniin organisaatioihin, koska niinku se mitattava asia on ollut taloudellinen tulos et tosiaan sillo ku me puhutaan tuhansien työntekijöiden firmasta niin yksittäinen ihminen ei hirveesti voi siihen tulokseen vaikuttaa. Mut nyt tietysti kun tää tulospalkkiojärjestelmä tulee tähän rinnalle ni sehän menee niinku koko pakka täysin uusiks...” (H1)

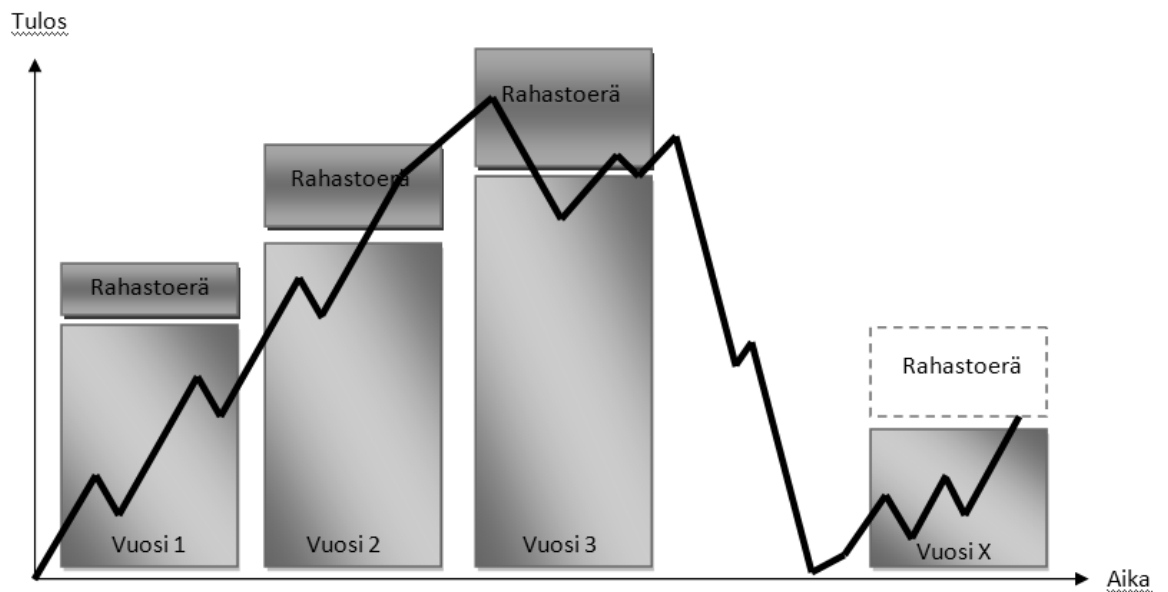
”Mun mielestä niillä ehdottomasti ohjataan toimintaa” (H3)

Haastatteluissa nousi esille, että uuden henkilöstörahastolain myötä työnantajan on entistä helpompaa ohjata yrityksen toimintaa henkilöstörahastojen avulla. Tämä perustuu siihen, että uusi laki mahdollisti myös erilaiset laadulliset mittarit, tulospalkkiot ja henkilöstörahastoerien lisäerän. Haastatteluiden mukaan tulee kuitenkin muistaa, että käytettäessä henkilöstörahastoa johtamisen välineenä, on se pidettävä aktiivisesti esillä johdon ja henkilöstön vuoropuhelussa organisaation kaikilla tasoilla. Toisaalta ohjaavuuden varmistamiseksi työnantajan pitää pystyä mittaamaan toiminnan tuloksia. Esimerkiksi liikevaihdon kasvu, kannattavuus tai liikevoiton osuus voivat toimia KPI (Key Performance Indicator) –mittareina, kun halutaan seurata henkilöstörahaston kulu-tuotto-suhdetta reaaliajassa.

Yleisesti ottaen palkitseminen ja varsinkin peruspalkan lisäksi maksettavat palkkiot rajoittuvat talouden makronäkökulmasta nousukaudelle (Hulkko ym. 2002, 223). Haastatteluissa kuitenkin nousi esille, että henkilöstörahastot mahdollistavat rahasto-osuuksien noston ja toiminnan ohjaamisen myös liiketaloudellisesti huonoina vuosina. Haastatteluiden perusteella tasausvaikutus voi vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon.

”monihan on kuitenkin säästännyt sinne ni tässähän on se mahdollisuus siihen, että niinku tasata tavallaan et jos ei saada muita eriä tai joudutaan jopa tinkimään palkoista tai jotain ni sieltä on mahdollisuus ottaa sitä rahaa” (H3)

Haastateltavat olivat siis sitä mieltä, että tasausvaikutus on yksi henkilöstörahojen eduista verrattuna muihin palkitsemistapoihin. Haastatteluiden perusteella tasausvaikutus voi vaikuttaa positiivisesti henkilöstön työmotivaatioon. Kuvio 6 havainnoi rahaston toimintaa palkitsemisen puskurina.



Kuvio 6 Henkilöstörahojen toiminta taloudellisesti huonona aikana (mukaillen HR-palvelut.fi).

Kuvio 6 havainnoi miten henkilöstörahojen avulla voi palkita ja ohjata henkilöstöä myös taloudellisesti huonona vuotena, jota kuviossa kuvataan vuotena X. Musta viiva kuvastaa organisaation nettotuloksen kehitystä. Palkitseminen myös taloudellisesti huonona aikana perustuu siihen, että rahasto jakaa varallisuutta ulos normaalin käytännön mukaan, maksimissaan 15 prosenttia jäsenten nostettavissa olevasta varallisuudesta. Vaatimuksena tälle on kuitenkin, että organisaation voitto- tai tulospalkkiojärjestelmä on tuottanut rahastolle henkilöstörahoeräitä kuten kuviossa 6 ensimmäisen kolmen vuoden aikana. Johdon näkökulmasta henkilöstöraho voi siis toimia puskurina, jolla motivaatiota voidaan kohentaa myös sellaisina vuosina, jolloin voitto- tai tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet jäävät täyttymättä ja täten henkilöstörahoerät maksamatta. (HR-palvelut.fi).

4.4 Henkilöstörahasolain (934/2010) tuomat muutokset

Henkilöstörahasolain toiminta perustuu henkilöstörahasolakiin (HRL 934/2010), joka uudistui 1. tammikuuta vuonna 2011. Henkilöstörahasolain rakenteelliset perusratkaisut nähtiin edelleen tarkoituksenmukaisina, mutta lakia haluttiin muuttaa siten, että henkilöstörahasolat olisivat koko henkilöstön palkitsemiskeinona nykyistä houkuttelevampia ja kannustavampia (HE 44/2010 vp, 4, 7). Haastatteluiden mukaan uuden lain kehityksessä on onnistuttu jopa erinomaisesti.

”Rahaston jäseniä on kuultu, työmarkkinajärjestöjä on kuultu, palveluntuottajia on kuultu, että tota minusta tä koko lain valmisteluprosessi oli kyllä aika onnistunut prosessi siinä mielessä, että tota ja musta se tässä lopputuloksessa näkyy.”
(H1)

”Siellä oli just niitä muutoksia mitä mä toivonkin et tulee...” (H2)

”No siin oli uudistuksii mitä oli haluttu” (H3)

Haastateltavat olivatkin yksimielisiä siitä, että sekä uuden henkilöstörahasolain valmisteluprosessi että lopputulos ovat onnistuneita. Lakiuudistus onkin ollut kaikin puolin onnistunut myös käytännössä, sillä Kauppalehden mukaan (2012b, 3) uusien rahastojen määrä on kääntynyt lievään nousuun. Tekeillä on kymmeniä uusia rahastoja.

Vanhan lain peruseriaatteen jäivät entiselleen, mutta lakiin tehtiin myös muutamia merkittäviä uudistuksia. Uusi henkilöstörahasolaki madaltaa muun muassa uusien rahastojen luomisen kynnyksiä poistamalla viiden vuoden odotusajan. Se myös parantaa organisaatiokohtaisia palkitsemismahdollisuuksia tiimi- ja yksilökohtaisten palkkionmääräytymisperusteiden avulla. (Taloustieto 2011, 9–11). Rahastoon voidaan nyt siirtää sekä voitto- että tulospalkkioita (henkilöstörahasolain) huomattavasti joustavammin. Tämä mahdollistaa sen, että henkilöstörahasola sopii ainakin teoriassa yhä useamman organisaation palkitsemisjärjestelmään. Nämä kaikki uudistukset antavat johdolle uusia työkaluja ja näkökulmia henkilöstörahasolain käyttöön henkilökuntaa palkittaessa. (HRL 934/2010). Näiden muutoksien ja uudistuksien vuoksi henkilöstörahasolain määrän odotetaan vähintään kaksinkertaistuvan seuraavan kahden vuoden aikana (Kauppalehti 2012a, 4).

4.4.1 Henkilöstörahoerä ja henkilöstörahoaston lisäerä

Haastatteluiden mukaan keskeisin uuden henkilöstörahoastolain tuomista muutoksista johdon näkökulmasta on se, että vastaisuudessa rahastot voivat vastaanottaa organisaation kannattavuuden perusteella kaikille jäsenille samoilla säännöillä jaettavien voittopalkkioiden lisäksi myös tulospalkkioita, jos ne vain täyttävät lain määritelmän henkilöstörahoerästä. Henkilöstörahoerä vastaa vanhan lain mukaista kollektiivista voittopalkkioerää sillä erotuksella, että se voi perustua joko osin tai kokonaan tuloksesta riippumattomiin tekijöihin kuten esimerkiksi erilaisten tuotannollisten tai laadullisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Tilisanomat 2011, 69). Kyseinen henkilöstörahoerä määritellään henkilöstörahoastolaissa seuraavasti:

”Henkilöstörahoerällä (tarkoitetaan) rahasuoritusta, jonka enimmäismäärä määräytyy yhdenmukaisten periaatteiden mukaan sekä sellaisen kaikkia rahastoon kuuluvia jäseniä koskevan tulos- tai voittopalkkiojärjestelmän mukaan, joka on otettu käyttöön henkilöstörahoaston piiriin kuuluvissa yrityksissä ja tulosyksiköissä” (HRL 934/2010, 2 §)

Uuden henkilöstörahoastolain myötä säännökset joustavoituivat siis siten, että rahastoon voidaan nyt sijoittaa useammanlaisia työnantajan suorittamia palkkioita, kunhan niiden perusteet määräytyvät yhdenvertaisesti ja koskevat aina kulloistakin henkilöstöjoukkoa kokonaisuudessaan. Jotta erilaisissa organisaatioissa voitaisiin soveltaa juuri niille parhaiten sopivia ratkaisuja, uusi laki antaa työnantajalle mahdollisuuden päättää sovellettavasta voitto- tai tulospalkkiojärjestelmästä melko vapaasti. (HRL 934/2010, 2 §). Haastateltavat kokivat, että henkilöstörahoerän määritelmä on huomattavasti laajempi edelliseen lakiin verrattuna.

” taloudellinen tulos on tähän asti ollut se kriteeri ja sit siin on voinu olla lain mukaan alle 50 prosenttia erilaisia laadullisia mittareita mutta nythän pakka meni siinä ihan uusiks et nyt uuden lain mukaan ni kriteerithän voivat olla mitä tahansa ja erilaisia ryhmäkohtaisuuksiakin voi olla, että kaikkia ei enää mitatakaan niillä samoilla mittareilla” (H1)

Laadullisten mittareiden salliminen katsottiin tarpeelliseksi, jotta elinkeinoelämässä kehitellyt ja sen tarpeisiin soveltuvat tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät eivät olisi este perustaa uusia henkilöstörahoastoja tai peruste luopua jo olemassa olevasta rahastosta. Rahastoa ei siis edelleenkään voi perustaa ilman, että työntekijäorganisaatio sitoutuu

ottamaan käyttöön yhtenäisen palkkiojärjestelmän, jossa sitoudutaan suorittamaan rahastolle henkilöstörahastoeria (HE 44/2010, 16–20).

Yrityksissä sovellettavat palkkiojärjestelmät määräytyvät monien eri perusteiden mukaan usein siten, että niissä on koko yrityksen henkilöstöä koskevia, tulosyksikköjä koskevia ja jopa tiimi- tai ryhmätasolle ylttäviä tai omaa työtä mittaavia osuuksia (Hakonen ym. 2002, 224). Haastatteluiden mukaan näitä järjestelmiä on pidetty kohtuullisen oikeudenmukaisina, sillä niiden perusteet on laadittu siten, että työntekijät itse tietävät, millä osuudella kukin pienempi yksikkö voi vaikuttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

”musta tän lakimuutoksen yks olennaisimmista tavoitteista on siinä, että organisaatioiden palkitsemistavat ja se miten eri ryhmiä mitataan eri tavalla, ei oo niinku istunut vanhan lain käsitteeseen siitä, että mitä rahastoon voidaan siirtää” (H1)

Johdon näkökulmasta tulospalkkioiden mukaantulo mahdollistaakin henkilöstörahastojen käytön organisaatiosta tai nykyisestä palkitsemisjärjestelmästä riippumatta. Tulospalkkiojärjestelmien katsotaan myös olevan lähempänä työntekoa ja siksi ne voivat olla varsinkin suuremmissa organisaatioissa kannustavampia kuin esimerkiksi pelkästään organisaation taloudelliseen tulokseen perustuva voittopalkkiojärjestelmä (HE 44/2010, 20). Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastojärjestelmän piiriin voi sisällyttää hyvin erilaisia kannusteita. Henkilöstörahastoa kerryttävä palkitsemisjärjestelmä voitaisiin rakentaa esimerkiksi niin, että pääkannustimena toimisi esimerkiksi voitto- tai tulospalkkio, joka määräytyy siten, että 50 prosenttia maksimipalkkiosta kertyy koko organisaation henkilöstölle taloudellisen tuloksen mukaan. 30 prosenttia maksimipalkkiosta voisi koostua tulosyksikön tavoitteiden ja sille asetettujen mittareiden mukaan. Loput 20 prosenttia maksimipalkkiosta voisi määräytyä yhdelle tiimille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Henkilöstörahastoerän lisäksi rahastoon voidaan uuden lakisäädöksen myötä siirtää erityinen henkilöstörahastoerän lisäosa, jolla on omaa varsinaista henkilöstörahastoerää lievemmat kriteerit. Haastatteluiden mukaan tämän säädöksen avulla haluttiin edelleen lisätä joustavuutta henkilöstörahastoon siirrettäviin eriin. Henkilöstörahaston lisäosalla tarkoitetaan erillistä rahasuoritusta, josta kukin organisaatio tai tulosyksikkö voi päättää erikseen. Tämänkin päätöksen tekee aina *työnantaja* eikä lisäosan perusteille ole säädetty erillisiä vaatimuksia. Organisaatiot voivat siis päättää lisäosan suorittamisesta myös silloin, kun varsinaisen henkilörahastoerä jää saamatta tulos- tai voittopalkkioperusteiden pohjalta. Tätä lisäosaa voidaan kuitenkin maksaa rahastolle vain käytössä olevan

voitto- tai tulospalkkiojärjestelmän *lisänä*. Lisäosan absoluuttiselle määrälle on myös säädetty enimmäismäärä, joka on lisäosaa saavien jäsenten yhden kuukauden palkka. (HRL 934/2010, 2 §).

Myös henkilöstörahaston lisäosa pyrkii ottamaan yhteisöllisyyden huomioon. Lisäosan tulee koskea päätöksen tehneen organisaation tai tulosyksikön tietyn osan koko henkilöstöä. Tämä henkilöstöjoukko on määriteltävä samalla, kun yritys tekee päätöksen lisäosasta ja sen perusteista. Henkilöstörahastoerän lisäosa ei myöskään saa olla syrjivä siihen oikeutettujen työntekijöiden kesken. (HE 44/2010, 21). Kaikki haastattelut olivat sitä mieltä, että lisäosa on positiivinen uudistus lakiin ainakin uusia henkilöstörahastoja ajatellen, josta esimerkkinä seuraava näyte.

”nythän sinne voidaan koska vaan ihan mille vaan ryhmälle asettaa niitä henkilöstörahastoerän lisäosia eli niinku tällasia kaikkia koskevan kollektiivisen mallin ohella voidaan niinku ottaa jotain tiettyjä ryhmiä ja määritellä tavoite ja sen kun saavutatte ni teille maksetaan ton verran lisää ja sitku projekti päättyy ni katotaan että saavutettiin tavoitteet ja teille maksetaan tällanen lisäosa eli sit se ryhmä voi siirtää ne rahat henkilöstörahastoon. Et seki on niinku nimenomaan tätä ohjaavaa vaikutusta et rahasto voi aidosti olla sitten väline, jolla haastattuja tavoitteita ja niiden saavuttamista voidaan edistää.” (H3)

Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastoerän lisäosa mahdollistaa johdon näkökulmasta sen, että henkilöstörahastojen ohjaavuus ja motivointi palkitsemisvälineenä kasvavat. Uuden lisäosan avulla työnantaja pystyy konkretisoimaan ja kohdistamaan organisaation tavoitteet entistä paremmin ja tarkemmin henkilöstölle, sillä lisäosa voidaan kohdistaa vain tietyille osastoille, tiimeille tai jopa ryhmille. Haastatteluiden mukaan varsinkin uudet henkilöstörahastot ovat olleet hyvin kiinnostuneita henkilöstörahaston lisäosasta.

4.4.2 Palkitsemisen joustavuus

Haastattelut olivat yksimielisiä siitä, että uusi henkilöstörahastolaki joustavoittaa rahastojen toimintaa. Suurimpana tekijänä pidettiin ehdottomasti viiden vuoden odotusajan poistumista, jolla uskotaan olevan myös henkilöstörahastojen suosiota lisäävä vaikutus. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että uuden lain mukaan henkilöstörahastojen piiriin kuuluvan työntekijän ei tarvitse enää odottaa viittä vuotta voidakseen alkaa nostaa henkilöstörahastoeriä. Jäsenellä on nyt oikeus saada nostettavissa oleva osa rahana

viipymättä arvonmäärityspäivän jälkeen rahaston säännöissä tarkemmin määrättävällä tavalla. (Taloustaito 2011, 8). Ensimmäiseen henkilöstörahasolakiin sisällytettiin tämä viiden vuoden odotusaika ja sen tavoitteena oli lisätä organisaation sitouttavaa vaikutusta. Käytännössä tämä viiden vuoden odotusaika kuitenkin koettiin rasitteena palkitsemiselle, mikä nousi myös haastatteluisa esiin.

”...kun menee sellasille aloille missä keskiansiot on ehkä pienemmät ni se on helposti niin, että tota siitä kerran vuodessa maksettavasta tulospalkkiosta on niinku tullu asia millä on sitten ostettu vaikka se perheen lomamatka tai joku, et niinku se ei oo ollu toimeentulon kannalta niinku hyväksyttävää, että okei mä en saakaan mitään viiteen vuoteen. Et nyt ku se tilanne tulee ratkaisevasti muuttumaan niin se on tietysti ihan eri juttu” (H1)

”henkilöstöjohdon mielestä se 5 vuotta on hirveen pitkä aika....et mitä tehään tollasella järjestelmällä joka tasapäistää kaikkia ja sit odotetaan 5 vuotta et mitäs kannustavaa se tommonen on, et mä sanoisin et niinku se on ehkä se syy miks niitä on aika vähän perustettu ja purettiin viimisen kymmenen vuoden aikana” (H2)

Haastatteluiden mukaan tämä viiden vuoden odotusaika on siis ollut yksi niistä tekijöistä, jotka ovat aiheuttaneet kielteisiä tunteita henkilöstörahastoja kohtaan. Sekä työnantajat että henkilöstö on kokenut, että palkkioiden jääminen rahastoon pitkäksi aikaa ei tunnu niin motivoivalta kuin esimerkiksi suorituspalkkion välitön tulo tilille verohelpotuksista huolimatta. (Pohjola ym. 2009, 34). Työsuorituksen ja sen perusteella kertyneen rahasto-osuuden nosto-oikeuden välille ei haluttu syntyvän liian suurta välimatkaa (HE 44/2010, 43).

4.4.3 Palkitseminen kuntiin

Uudessa henkilöstörahasolaissa kunta-alaa koskevia säännöksiä on täydennetty siten, että henkilöstörahaston perustamismahdollisuus laajenee myös kuntiin ja kuntayhtymiin. Yrityksissä henkilöstörahastoerä on yleensä määräytynyt kannattavuuden perusteella, mutta uusi säädös ottaa huomioon myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot sekä muut yksiköt ja osastot, joiden perustarkoitus ei ole voiton tavoittelu. (Kauppalehti 2012b, 3). Tällaisia organisaatioita voivat olla esimerkiksi juuri kunnat ja kuntayhtymät mutta myös esimerkiksi sairaalat, Kansaneläkelaitos ja organisaatioiden sisäiset tuki-

osastot kuten esimerkiksi taloushallinto, HR- ja IT-osastot. Tällaisissa yksiköissä tai organisaatioissa voittopalkkiojärjestelmä on mahdollista korvata joko osittain tai kokonaan tulospalkkiojärjestelmällä, jonka mukaisesti työntekijäorganisaatio maksaa rahastolle pelkästään tulospalkkioita. (HRL 934/2010, 1–2). Haastatteluiden mukaan tämä lakiuudistus on otettu positiivisesti julkishallinnossa vastaan.

”Kyllä mä nään, et henkilöstörahastoilla on tulevaisuutta (julkisella puolella). Oon jo parin kunnan kanssa keskustellu aiheesta” (H2)

Moni julkisen puolen organisaatio käykin tällä hetkellä neuvotteluita henkilöstörahaston perustamisesta (Kauppalehti 2012b, 3). Haastatteluissa nousi myös esille se, että palkitseminen on yleisesti kehittymässä myös julkisella puolella¹⁵:

”kunnilla on tietysti ne perustehtävät, että niinku voidaan mitata terveyskeskuksen vuodepaikan hintaa tai voidaan mitata jotain oppimistuloksia tai... että tota kun kuntahan ei ole olemassa sitä varten että se tekis taloudellista tulosta jota vois mitata vaan se niinku tuottaa niitä palveluita jotka kunnan velvoitteeks on annettu ni kyl mun mielestä henkilöstörahaston avulla näitä palvelufunktioita voitais huomattavasti tehostaa” (H1)

Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastolain eräs suurimmista uudistuksista onkin juuri se, että laki tukee sekä yritysten että julkisen sektorin organisaatioita ja niille ominaisia palkitsemistapoja. Valtiolla on käytössä esimerkiksi tulospalkkausmalli, jossa keskeinen osa tulospalkkioista määräytyy viraston strategisten tulostavoitteiden mukaan. Kunta-alalla virka- tai työehtosopimuksissa on sovittu erikseen tulospalkkioiden maksamisesta. Viranhaltijoille tai työntekijöille maksetaan tulospalkkioita, jotka perustuvat työnantajan yksiköiden palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettuun ylittämiseen. (HE 934/2010, 19–20).

4.4.4 Perustaminen ja työsuhteen päätyminen

Henkilöstörahastojen perustaminen oli ennen nykyistä lakia erittäin hidas ja raskas prosessi, johon saattoi kuluja jopa kaksi vuotta (Kauppalehti 2012b, 3). Uusi henkilöstöra-

¹⁵ Katso esimerkiksi Kuntatyönantaja 2/ 2010

hastolaki nopeuttaa rahaston perustamista, sillä prosesseja on osittain helpotettu tai poistettu. Uusi henkilöstörahasolaki helpottaa uusien rahastojen perustamista myös siten, että rahaston voi perustaa millaiseen yritykseen tahansa tai valtion tai kunnan virastoon tai laitokseen, jossa on vähintään kymmenen työntekijää ja jonka liikevaihto on rahastoa perustettaessa vähintään tilintarkastuslaissa (459/2007)¹⁶ säädetyn määräinen (Tilisanomat 2011, 69). Uuden henkilöstörahasolain soveltamisala laajeni siis huomattavasti.

Perustamisen rajoitukset johtuvat hallituksen esityksen (44/2010, 24) mukaan siitä, että rahastojen perustaminen kaikenkokoisiin organisaatioihin ei ole mahdollista muun muassa rahaston hallinnointiin liittyvien säännösten ja kulujen johdosta. Esimerkiksi rahaston hallituksessa tulee olla vähintään kolme henkilöä, jotka ovat joko rahaston jäseniä tai organisaation johtajia. Henkilöstöltään pienissä yrityksissä tämä on joko mahdotonta tai aiheuttaa esteellisyysongelmia esimerkiksi tilien käsittelyssä tai vastuuvapauden myöntämisessä.

Henkilöstörahasolain perustaminen edellyttää, että asiasta käydään yhteistoimintaneuvottelut tai vastaavat neuvottelut. Neuvotteluiden jälkeen henkilöstö voi itse päättää rahaston perustamisesta ja hallinnoinnista. Oleellista on huomata se, että henkilöstö päättää vain henkilöstörahasolain perustamisesta, *työnantaja päättää edelleen tulos- tai voittopalkkiojärjestelmästä ja sen soveltamisesta*. (HE 44/2010, 14). Myös kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että perustamisprosessi on uuden lain voimaantultua kevyempi kuin ennen.

”... se on ennen vaatinut sitä, että kysytään jokaiselta työntekijältä mielipidettä mutta nykyäänhän se voidaan toteuttaa yt-lain mukaisella edustuksellisuudella. Että perustamisprosessi on kyllä keventynyt.” (H3)

”eihän se perustaminen tapahdu niinku näin nappii painamalla edelleenkään, et kyl se vaatii sen oman ponnistelunsa mut onhan se helpottunut hyvin paljon tällä hetkellä” (H2)

Haastatteluiden mukaan perustamisprosessi on keventynyt huomattavasti ja varsinkin palveluntarjoajat olivat tyytyväisiä tähän uuteen lakimenettelyyn. Johdon näkökulmasta keventynyt perustamisprosessi tarkoittaa sitä, että henkilöstörahasolain voidaan ottaa käyttöön myös pienemmissä organisaatioissa, joissa työprosessit ovat usein lähellä organisaation tuloksentekoa. Henkilöstörahasolain voidaan siis käyttää strategisena palkitsemis-

¹⁶ Liikevaihto tai sitä vastaava tuotto ylittää 200 000 euroa

tapana, jonka avulla voidaan osoittaa ja ohjata henkilöstöä tärkeiden tavoitteiden suuntaan. Perustamisen lisäksi haastatteluissa nousi myös esiin henkilöstörahaston varallisuuden jakaminen henkilöstölle työsuhteen päättyessä. Uuden henkilöstörahastolain myötä varallisuus on mahdollisuus jaksottaa useammalle vuodelle yhden sijasta mikäli työntekijä itse niin haluaa.

”saatiin tä tuotannollis/taloudellisista syistä irtisanotut menee läpi ni tota tieteenkin oltiin tyytyväisiä et saatiin se läpi ku nyt sil varmaan on käyttöö” (H3)

Jos työntekijän työsuhde päättyy, työntekijälle on maksettava hänen rahasto-osuutensa kokonaisuudessaan neljän kuukauden kuluessa työsuhteen päättymistä seuraavasta arvonmäärittämispäivästä (Taloustaito 2011, 9). Eläkkeelle jääneet tai taloudellisista ja tuotannollisista syistä irtisanotut työntekijät voivat kuitenkin nostaa rahasto-osuutensa jaksotetusti niin, että viimeinen erä pitää nostaa neljän vuoden kuluessa. Jaksotus voi olla tarpeen muun muassa verotuksellisista syistä tai esimerkiksi sen takia, että työn päättymisen jälkeisenä arvonmäärittämispäivänä pörssikurssit ovat epäedullisen alhaalla. (Tilisanomat 2011, 69). Tämä on selkeä parannus työntekijöille, joiden työsuhde päättyy työnantajasta johtuvasta syystä.

4.5 Kritiikki henkilöstörahastoja kohtaan

Monista positiivisista vaikutuksista huolimatta henkilöstörahastokaan ei ole täydellinen palkitsemisväline. Haastatteluissa nousikin vahvasti esiin muutama erityinen tekijä, jotka johdon tulisi ottaa huomioon käyttäessään henkilöstörahastoja palkitsemisvälineenä. Nämä tekijät koskevat viestintää työntekijöiden kanssa, henkilöstörahaston oikeudenmukaisuutta ja jäykkyyttä.

Viestintä

Palkitsemisjärjestelmät ovat johtamisen välineinä herkkiä instrumentteja, joihin liittyvä viestintä on erittäin merkityksellistä. Onkin väitetty, että ylimmän johdon varomaton lausahdus saattaa romuttaa koko palkitsemisjärjestelmän missä tahansa vaiheessa. (Hakonen ym. 2002, 487). Myös Viitalan (2003, 217) mukaan viestintä on eräs yrityksen keskeisimmistä strategisen johtamisen työvälineistä. Tämä johtuu siitä, että johdon määrittelemä strateginen suunta ei voi toteutua, ellei sitä saada viestitettyä ja prosessoitua yhteiseksi tahdoksi ja näkemykseksi toiminnan suunnasta.

Tämä pätee erinomaisesti myös palkitsemiseen ja henkilöstörahastoihin. On huomattavaa, että nykyisten informaatiojärjestelmien avulla tiedon saaminen kaikkien ulottuville ei ole enää ongelma. Tämän sijaan ongelma onkin noussut, miten tieto pystytään välittämään henkilöstölle siten, että viesti saavuttaa työntekijät ja tulee ymmärretyksi. Palkkatietämyksen onkin havaittu lisäävän palkitsemisen vaikutuksia organisaation ja yksilöiden toimintaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 291).

Kun henkilöstörahastojen halutaan toimivan, johdon tulee haastatteluiden mukaan muistaa jatkuvasti viestiä työntekijöilleen, mitä henkilöstörahastoilla tavoitellaan ja minkä vuoksi ja miten mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Rahastoista kommunikointi sai kuitenkin haastatteluissa ehdottomasti eniten kritiikkiä ja kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että työnantajat eivät yksinkertaisesti ymmärrä panostaa tarpeeksi henkilöstörahastoista viestimiseen.

”Ei mikään järjestelmä kannusta ellei sitä pidetä esillä, jos siitä ei tiedoteta. Näillä vanhemmilla henkilöstörahastoilla on vähän ollut sellanen ongelma, et ne perustetaan ja sit ne unohdetaan” (H2)

”mitä isommassa organisaatiossa ollaan ni sitä suurempi on se haaste, että aidosti henkilöstö tietää et mitkä ne asetetut tavoitteet on ja et ne niinku tietää et miten niistä ollaan suoriuduttu...et sitä tiedottamista ei voi niinku missään määrin korostaa liikaa” (H1)

Olikin jopa yllättävää, miten vahvasti viestinnän vähäisyyttä painotettiin. Haastatteluiden mukaan henkilöstörahasto usein perustetaan kovaan ääneen mutta sen jälkeen viestintä unohdetaan kokonaan. Helsilä (2009, 68) muistuttaa, että monimutkainenkin järjestelmä voi osoittautua erinomaiseksi, mikäli se on yrityksessä yhdessä rakennettu. Tämä kuitenkin edellyttää, että palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta keskustellaan avoimesti henkilöstön kanssa.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että henkilöstörahastot voivat olla toimintatavoiltaan hyvin vieraita varsinkin organisaatioiden hierarkian alemmilla tasoilla. Tällä tarkoitetaan sitä, että rahaston jäsenet eivät välttämättä edes ymmärrä, mikä henkilöstörahasto on, miten se toimii ja millä perusteilla heitä palkitaan.

”joskus tulee kyselyitä ihmisiltä mutta yleensä me vaan lähetetään kirje että ton verran sä saat fyrkkaa eikä jengi oikeen välttämättä tiedä mistä ne rahat on tullu” (H4)

Tämä on huolestuttava tieto, sillä usein on osoitettu, etteivät palkitsemisjärjestelmät toimi halutulla tavalla, jos niistä ei kommunikoida (Sistonen 2005, 225). Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 291) mukaan tietoa tarvitaan muun muassa siitä, minkälaisista suorituksista maksetaan, miten peruspalkkauksen määräytymisestä päätetään, miten markkinatilanne vaikuttaa palkitsemisjärjestelmään ja miten palkkioiden määrän voi arvioida etukäteen. Myös Pohjola ym. (2009, 6) muistuttavatkin, että henkilöstörahastojen toimivuus kannustimena vaatii jatkuvaa dialogia sekä yritysjohdon että henkilöstön kesken kaikilla organisaation tasoilla. Oikealla tavalla jaettu informaatio ja läpinäkyvät palkitsemisjärjestelmät ovat keskeisiä edellytyksiä palkitsemisessa onnistumiselle ja tämä pätee myös henkilöstörahastoihin (Sistonen 2005, 225).

Henkilöstörahaston oikeudenmukaisuus palkitsemisvälineenä

Henkilöstörahastot on usein nähty oikeudenmukaisina ja työntekijöitä tasavertaisesti kohtelevina kollektiivisina palkitsemistapoina (Taloustieto 2011, 7). Vuonna 2011 voimaan tullut henkilöstörahastolaki antaa kuitenkin työntajalle mahdollisuuden kohdella työntekijöitä eriarvoisesti tulospalkkioiden ja henkilöstörahastoerien lisäosien avulla. Haastatteluiden mukaan epäoikeudenmukaisuutta lisää esimerkiksi se, että henkilöstörahastojen kulut jakaantuvat kaikille rahaston jäsenille riippumatta siitä, kuuluvatko he esimerkiksi henkilöstörahastoerän lisäosan piiriin vai eivät. Tällaisiin kuluihin lasketaan esimerkiksi henkilöstörahaston hallinta, ylläpito ja sijoittamispalvelut.

”meil on niinku pelkona se, että... siitä tulee nyt epäoikeudenmukainen ku siihen tuli näitä elementtejä, niinku tällasii bonustyyppisiä maksuja. Ku henkilöstörahasto on ollut kumminki kollektiivinen tapa palkita henkilöstöä ja se palkitsee koko sen ketjun mukaan... eikä vaan niinku silleen ku tulospalkathan nimenomaan saattaa olla henkilökohtasii.” (H3)

Toisaalta palkkiot saattavat vaihdella yrityksen sisällä tulokseen perustuvassa palkitsemisjärjestelmässä, kuten henkilöstörahastossa. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaikka muuttuvan osan palkkio olisikin prosentuaalisesti kaikille sama, pohjapalkka vaihtelee henkilöstä riippuen ja näin myös tulospalkkion määrä vaihtelee. Tällainen järjestely saattaa synnyttää kateutta ja tyytymättömyyttä järjestelmää kohtaan. (Hoffman & Rogelberg 1998, 24). Haastateltavien mukaan onkin tärkeää huomata, että vaikka henkilöstörahastot itsessään toimivat samalla tavalla, niiden jakoperusteet sekä organisaatioissa käytettävät voitto- ja tulospalkkiojärjestelmät voivat vaihdella hyvinkin oleellisesti organisaatiosta toiseen.

*”Se riippuu siitä et kysytkö sä (minkä organisaatiotason) työntekijältä ja mikä on se jakosuhte, jaetaanko se pääoman mukaan, jaetaanko se palkkojen suhteessa... ne joilla on pienimmät palkat ni ne sanoo näin mut sitku puhutaan asi-
antuntijoiden tai ylempien työntekijöiden kanssa ni ne ehdottomasti haluaa, et se
jaetaan palkkojen suhteessa. Et siis kenen kannalta tätä asiaa katsoo.” (H2)*

Hakosen ym. (2002, 45) mukaan henkilöstörahasot voivatkin vaikuttaa kielteisesti esimerkiksi työilmapiiriin ja yhteistyöhön esimerkiksi silloin, kun palkkiot määräytyvät eri yksiköissä ja ryhmissä sellaisilla perusteilla, joita muut eivät tunne. On kuitenkin huomattava, että palkkioiden jaon oikeudenmukaisuus harvoin toteutuu kaikkien osapuolien kannalta missään palkitsemistavassa (Rantamäki ym. 2006, 100). Myös Viitala (2008, 272) muistuttaa, että oikeudenmukaisuus on eräs tärkeimmistä tekijöistä palkitsemisjärjestelmän motivoinnin kannalta. Jos palkitaan ainoastaan ryhmän suorituksesta, voi olla että parhaat työntekijät kokevat saamansa arvostuksen liian vähäiseksi ja etsivät toisen työn, jossa heidän työpanostaan arvostetaan enemmän. Toisaalta jos palkitaan yksilösuorituksista, voivat yhteiset tavoitteet jäädä henkilökohtaisten tavoitteiden jalkoihin. (Vartiainen ym. 1998, 23).

Mikäli henkilöstörahasoissa päädytään käyttämään vain henkilöstön tiettyyn yksikköön tai osastoon perustuvaa palkitsemista, on välttämätöntä, että tämän yksikön lisäarvo voidaan tarvittaessa perustella kenelle tahansa yrityksessä (Viitala 2008, 275). Haastatteluiden mukaan on myös tärkeää huomata, ettei henkilöstörahaso sovi jokaiseen organisaatioon. Jos esimerkiksi yrityskulttuuri ei tue yhteistoimintaa eikä yhtiöön haluta kollektiivisia kannusteita, vaan työntekijöiden välille halutaan synnyttää kilpailua, on henkilöstörahaso tähän väärä väline (Kauppalehti 2012a, 4).

Jäykkyys

Haastatteluissa nousi esille, että lukuisista uudistuksista huolimatta henkilöstörahasoa pidetään päättäjien kesken edelleen suhteellisen jäykkänä ja byrokraattisena palkitsemistapana. Jäykällä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että henkilöstörahasojen toiminta on edelleen lakiin ja asetuksiin sidottua ja sen toiminnan tulee olla kirjanpidollisesti läpinäkyvää.

”Et tavallaan se jäykkyys tulee siitä, että ku ennen kertymätilikautta asetetaan kriteerit ja sitten vuoden päästä katotaan miten ne toteutui ja sen mukaan mennään; ei voida maksaa vähempää eikä voida maksaa enempää...Että tavallaan

tä voidaan kyllä kokea jäykäksi että siinä ei voida tehdä sellasta harkinnanvaraisuutta että maailma muuttuu.” (H1)

Haastatteluiden mukaan viiden vuoden odotusajan poistuminen, tulospalkkiot ja henkilöstörahasen lisäerät ja perustamisen joustavoittaminen vähensivät jäykkyyttä, mutta se on silti palkitsemistapana lakiin perustuva. Tämä asettaa omat vaatimuksensa ja haasteensa hallinnon näkökulmasta. Haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että jäykkyys on osa henkilöstörahasen toimintaa ja luonnetta niin hyvässä kuin pahassa.

Jäykkyyden vuoksi vain suuret organisaatiot ovat olleet rahastoista kiinnostuneita, mutta nyt uuden henkilöstörahasen myötä tämä voi muuttua. Toisaalta jossain organisaatioissa vastustusta saattaa herättää se, että henkilöstörahaset vaativat aina yhteistyötä johdon ja henkilöstön edustajien välillä, kun taas muut tulospalkkauksen muodot ovat pelkästään johdon kontrolloitavina. (Vartiainen & Kauhanen, 224). Haastatteluiden mukaan varsinaista jäykkyyttä suurempi ongelma on kuitenkin henkilöstörahasia koskevat mielikuvat. Päättäjät pelkäävät usein henkilöstörahasen hallinnointia, rajoituksia ja jäykkyyttä.

”no nyt se uus laki on helpottanu tilannetta mut ne niinku ne mielikuvat henkilöstörahasesta on aika huiketa ja ne on usein aika negatiivisia... mulla on iso työ kun mä tapaan jonkun hallituksen puheenjohtajan tai toimitusjohtajan ja pitää kertoa, että ei se oikeesti toimi enää noin.” (H2)

Haastatteluiden mukaan nämä mielikuvat jäykkyydestä perustuvat usein vanhoihin kokemuksiin ja lakeihin, jolloin rahastot vielä toimivatkin suhteellisen jäykästi ja byrokraattisesti verrattuna suoriin käteispalkkioihin tai nykyiseen toimintamalliin. Tämä jäykkyys voikin olla eräs syy sille, etteivät henkilöstörahaset ole yleistyneet uusista lakimuutoksista ja taloudellisista eduista huolimatta.

Lain epäselvyys

Haastatteluista nousi esiin myös uuden henkilöstörahasen epäselvyys. Epäselvyydellä viitataan tässä tapauksessa siihen, että haastateltavien mielestä laki mahdollistaa erilaisia tulkintoja.

”Että ainahan se on niinku haaste siin vaiheessa ku lainsäädäntöä muutetaan kun nyt on kaksyt vuotta voinut vedota erilaisissa asioissa siihen lain soveltamiseen tai tulkintoihin mitä on ollu ja nyt esimerkiksi tän palkitsemisjärjestel-

män kautta ei oo niinku sitä oikeuskäytäntöä tullut... Että niitä tulkintoja nyt sit vähän niinku mietiskellään, et mitä tolla lailla niinku aidosti tarkoitetaan.” (H1)

”mä toivoisin sitä, että nä tulkinnat siitä kollektiivisesta palkitsemismuodosta ni sitä niinku tuotais esille niinku kokoajan ja tarkennettais ehkä sitä tulkintaa ainakin ku se on niin väljä se lain sanamuoto” (H3)

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että uuden lain sanamuoto on niin väljä, että se mahdollistaa jopa henkilöstörahastojen väärinkäytön. Väärinkäytöllä viitataan sellaiseen toimintaan, jossa organisaatiot maksaisivat esimerkiksi henkilöstön palkkoja osittain henkilöstörahastojen kautta verohelpotusten vuoksi.

”Nii siis sinnehän menee kaikki läpi, jos nyt ajatellaan, et joku oikeesti haluis sitä väärinkäyttää, ni onhan se mahdollista. jotkut perheyrietykset on esimerkiks niinku kysyny ihan suoraan et miten me saadaan tä toimimaan niin, et me saadaan tästä rahaa ja saadaan kierrettyy veroja.” (H4)

Tämä tietysti toisi säästöä organisaatioille, mutta se vähentäisi valtion verotuloja eivätkä rahaston kautta maksetut palkat kerryttäisi työntekijöiden eläkettä. Tällainen toiminta olisi kuitenkin selkeästi veronkiertoa ja siten laitonta. Hallituksen esityksen mukaan (44/2010, 16) säännöksiä on pyritty laatimaan edellistä lakia selkeämmäksi, mutta haastatteluiden mukaan tässä on epäonnistuttu ainakin jollain tasolla.

5 LOPUKSI

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tavoitteena oli lisätä tietämystä henkilöstörahaston toiminnasta johtamisen välineenä osana palkitsemisjärjestelmää. Tavoitteena oli myös tutkia uuden henkilöstörahastolain (HRL 934/2010) tuomia käytännön vaikutuksia ja muutoksia rahastojen toimintaan. Tutkielman alatavoitteena oli tarkastella erilaisia haasteita, joita henkilöstörahaston käyttö palkitsemistapana asettaa ja toisaalta niitä vahvuuksia, jotka tekevät henkilöstörahastosta kannattavan palkitsemisvälineen. Ongelmia lähestyttiin teoreettisen tarkastelun ja neljästä haastattelusta saadun aineiston avulla. Tutkimuksessa haastateltavina olivat kaksi asiantuntijaa ja kaksi henkilöstörahaston puheenjohtajaa. Tämä antoi mahdollisuuden tarkastella suomalaisten henkilöstörahastojen toimintaa käytännössä sekä päättäjien että asiantuntijoiden näkökulmasta. Vaikka tutkimuksessa haastateltiin vain neljää henkilöä, tutkija uskoo, että haastateltavien asiantuntijuuden ja spesifin tietämyksen vuoksi tuloksia voidaan pitää melko luotettavina. Tulokset perustuvat haastateltavien maailmankuvaan ja käsityksiin ja niiden ja teorian pohjalta tehtyyn analyysiin. Aineistosta esiin nousseiden tekijöiden vertaaminen teoriaan suoritettiin adaptiivisen mallin avulla. Tämä mahdollisti sen, että aineisto pystyttiin yhdistämään saumattomasti teorian joukkoon vuoropuheluna.

Tämän tutkielman ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, *mitä henkilöstörahastoilla tavoitellaan palkitsemistapana johdon näkökulmasta?* Haastatteluiden mukaan henkilöstörahastoilla nähdään olevan monenlaisia positiivisia vaikutuksia. Henkilöstörahastot voivat tarjota mahdollisuuden lisätä työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista työhön ja kasvattaa kiinnostusta yrityksen, viraston tai kunnan menestymiseen ja tuoksellisuuteen. Näillä tekijöillä on todettu olevan selvä yhteys kilpailukykyyn ja tuoksellisuuteen sekä osaamisen kehittymiseen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Johdon näkökulmasta motivaatio ja kiinnostus työnantajan menestymiseen saattavat johtaa suurempaan tuottavuuteen ja täten organisaation parempaan kannattavuuteen. Henkilöstörahastoeräjärjestelmän päätarkoituksena on siis tehostaa organisaation toimintaa motivoimalla henkilöstöä ja siten tuottaa yritykselle lisätuloa. Haastatteluiden mukaan johto pystyy henkilöstörahastojen avulla myös ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan varsinkin pienikokoisissa organisaatioissa ja uuden henkilöstörahastolain tuomien tulospalkkioiden ja henkilöstörahastoerien lisäosien avulla myös suuremmissa. Se voi täten toimia johtamisen välineenä. Tämä oli odotettu uudistus lakiin ja haastatteluiden mukaan sen voidaan olettaa lisäävän henkilöstörahastojen suosiota palkitsemisvälineenä.

Haastatteluiden ja teorian mukaan henkilöstörahas- to on sekä työnantajan että työntekijän kannalta muita palkitsemistapoja edullisempi. Organisaation rahastolle maksama henkilöstörahas- toerä on tulonhankkimiseksi suoritettu meno ja siten se on vähennyskel- painen elinkeinoverotuksessa. Työnantajan ei myöskään tarvitse maksaa työeläke-, so- siaaliturva- eikä työnantajamaksuja rahastoon maksettavista henkilöstörahaeristä. Ta- loudellisen osallistamisen ajatellaan synnyttävän yrittäjämäistä ja omistajamaista toi- mintaa henkilökunnassa. Tällä tarkoitetaan käytöstä, jossa työntekijät pohtivat omaa tehokkuuttaan ja tuottavuuttaan ja varsinkin niitä kehittäviä tekijöitä. Henkilöstörahas- to voi myös toimia sitouttavana tekijänä, sillä se vaikuttaa yksilöiden sitoutumista määrit- televiin käyttäytymistekijöihin. Yhteenvedon voidaan todeta, että henkilöstörahas- to tyydyttää sekä työnantajan että työntekijän tarpeet. Työntekijä motivoituu, sitoutuu ja osallistuu päätöksentekoon ja täten tekee laadukkaampaa ja tehokkaampaa jälkeä, kun taas työnantaja nauttii suuremmasta tuottavuudesta ja sitä kautta syntyneestä kannatta- vuudesta. Palkitsemisessa oleellista on se, että molemmat osapuolet hyötyvät palkitse- misen vaihtokaupasta. Haastattelut tukivat tätä teoriaa.

Tämän tutkielman toinen tutkimuskysymys oli, *miten uusi henkilöstörahas- tolaki (HRL 934/2010) vaikuttaa henkilöstörahas- tojen toimintaan johtamisen välineenä?* Uu- ta lakia lähdettiin valmistelevaan siltä pohjalta, että rakenteelliset perusratkaisut nähtiin edelleen tarkoituksenmukaisina, mutta lakia haluttiin muuttaa siten, että henkilöstöra- has- tot olisivat koko henkilöstön palkitsemiskeinona nykyistä houkuttelevampia ja kan- nustavampia. Haastatteluiden mukaan tässä on onnistuttu ja uusi henkilöstörahas- tolaki vaikuttaa lähinnä kolmeen tekijään. Se joustavoittaa rahastojen toimintaa, helpottaa uu- sien rahastojen perustamista sekä lisää rahastojen houkuttelevuutta tulospalkkioiden ja henkilöstörahas- toerän lisäosan mukaantulon myötä. Uusi henkilöstörahas- tolaki madal- taa uusien rahastojen luomisen kynnyksestä poistamalla viiden vuoden odotusajan ja paran- taa organisaatiokohtaisia palkitsemismahdollisuuksia tiimi- ja yksilökohtaisilla palk- kionmääräytymisperusteilla. Haastatteluiden mukaan keskeisin uuden henkilöstörahas- tolain tuomista muutoksista johdon näkökulmasta on juuri se, että vastaisuudessa rahas- tot voivat vastaanottaa organisaation kannattavuuden perusteella kaikille jäsenille sa- moilla säännöillä jaettavien voittopalkkioiden lisäksi myös tulospalkkioita. Haastatte- luiden mukaan henkilöstörahas- tojen määrä tulee todennäköisesti kasvamaan tämän uu- distuksen vuoksi ja varsinkin uudet rahastot ovat olleet tästä hyvin kiinnostuneita.

Henkilöstörahas- toerän lisäksi rahastoon voidaan uuden lakisäädöksen myötä siirtää erityinen henkilöstörahas- toerän lisäosa, joka omaa varsinaista henkilöstörahas- toerää lievem- mät kriteerit. Tämän säädöksen avulla haluttiin edelleen lisätä joustavuutta henki- löstörahas- toon siirrettäviin eriin. Haastatteluiden mukaan henkilöstörahas- toerän lisäosa mahdollistaa johdon näkökulmasta sen, että henkilöstörahas- tojen ohjaavuus ja moti-

vointi palkitsemisvälineenä kasvavat. Uuden lisäosan avulla työnantaja pystyy konkretisoimaan organisaation tavoitteet entistä paremmin ja tarkemmin henkilöstölle, sillä lisäosa voidaan kohdistaa jopa tietyille osastoille, tiimeille tai ryhmille. Henkilöstörahoasto sopii nyt ainakin teoriassa useamman organisaation palkitsemisjärjestelmään kuin aikaisemmin.

Haastatteluiden mukaan uusi henkilöstörahoastolaki joustavoittaa rahastojen toimintaa käytännössä. Suurimpana tekijänä pidetään ehdottomasti viiden vuoden odotusajan poistumista, jolla uskotaan olevan henkilöstörahoastojen suosiota kasvattava vaikutus. Viiden vuoden odotusaika on ollut yksi niistä tekijöistä, joka haastatteluiden mukaan on aiheuttanut kielteisiä tunteita henkilöstörahoastoja kohtaan. Sekä työnantajat että henkilöstö on kokenut, että palkkioiden jääminen rahastoon pitkäksi aikaa ei tunnu niin motivoivalta kuin esimerkiksi suorituspalkkion välitön tulo tilille verohelpotuksista huolimatta. Uuden lain myötä henkilöstörahoaston jäsenet pääsevät nopeammin hyötymään henkilöstörahoasto-osuuksista, minkä voidaan olettaa lisäävän rahaston motivaatiovaikutusta palkitsemisvälineenä. Tämä on merkittävä uudistus johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna, ja sillä haluttiin vahvistaa henkilöstörahoaston kannustavuutta.

Uusi henkilöstörahoastolaki kannustaa uusien rahastojen perustamista, sillä nyt rahaston voi perustaa millaiseen yritykseen tahansa tai valtion tai kunnan virastoon tai laitokseen, jossa on vähintään kymmenen työntekijää. Haastatteluiden mukaan perustamisprosessi on keventynyt huomattavasti ja varsinkin palveluntarjoajat olivat tyytyväisiä tähän uuteen lakimenettelyyn. Johdon näkökulmasta keventynyt perustamisprosessi tarkoittaa sitä, että henkilöstörahoastot voidaan ottaa käyttöön myös pienemmissä organisaatioissa, joissa työprosessit ovat usein hyvin lähellä organisaation tuloksentekoa. Mitä lähempänä työprosessit ovat tuloksentekoa, sitä kannustavampaa palkitseminen on.

Suomen lähivuosien eräs suurimmista haasteista on tuottavuuden nostaminen talouden kaikilla sektoreilla ja palkitsemisjärjestelmät ovat siinä yksi keskisimmistä välineistä. Parhaimmillaan palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen strategian toteutumista ja kannustaa organisaation jäseniä uudistumaan ja muuttumaan. Makrotasolla henkilöstörahoastojen määrä on nyt kääntynyt lievään nousuun. Tekeillä on kymmeniä uusia rahastoja ja haastatteluiden mukaan niiden määrän odotetaan ainakin tuplaantuvan seuraavien vuosien aikana. Jää nähtäväksi, ottavatko henkilöstörahoastot paikkansa muiden palkitsemistapojen rinnalla. Vanhan sanonnan mukaan mikään ei kuitenkaan ole niin vaikeaa kuin ennustaminen, varsinkaan tulevaisuuden ennustaminen.

5.2 Tutkimuksen arviointia

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niiden on tarkoituksen viitata. Usein validiteetti ymmärretään termiksi, joka määrittää tulkinnan yleistymistä muihin kuin tutkittuihin tapauksiin. (Koskinen ym. 2005, 253). Tällaisen validiteettitarkastelun avulla pyritään ehkäisemään virhepäätelmien tekemistä eli sellaisia tilanteita, joissa uskotaan, että jokin tulos on tosi vaikka se ei sitä olisi. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä astetta, jolla jotkin tapaukset voidaan sijoittaa samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta eri aikoina. Kysymyksessä on siis ristiriidattomuus. (Koskinen ym. 2005, 255).

Laadullisen tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että tutkimuksen mahdollisimman monipuolinen erittely sisältää aina aineksia yleistyksiin. Tämä riippuu kuitenkin siitä, kuinka hyvin tutkimus on kuvattu tai kuinka onnistuneesti se on käsitteellistetty. (Eskola & Suoranta 1998, 66–67). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä suoraan aineistosta vaan niistä tehtävistä tulkinnoista. Kaiken kaikkiaan laadullisessa tutkimuksessa voitaisiinkin korvata puhe tilastollisesta yleistettävyydellä puheella teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä. Ratkaisevaa ei siis ole aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut, vaan enemmänkin tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Eskola & Suoranta 1998, 66–67). Kallion (2006, 521) mukaan empiirinen yleistäminen ei-eksakteissa tieteissä onkin suhteellista ja rajallista, sillä kohde muuttuu sekä ajallisesti että paikallisesti. Hänen mukaansa tutkimus kuitenkin voi kasvattaa aihepiirin teoreettista ymmärrystä vaikka tieto ei kumuloidukaan samalla tavalla kuin eksakteissa tieteissä.

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli suorittaa aineistonkeruu käyttämällä sähköistä puolistrukturoitua kyselylomaketta, mutta vähäisen vastausprosentin myötä tästä luovuttiin. Tutkimusaineisto koostuikin neljän henkilöstörahastojen parissa työskentelevän henkilön haastattelukerronnasta. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen omasta vapaasta tahdostaan ja tutkimusprosessissa kunnioitettiin salassapitovelvollisuuden ja anonymiteetin periaatteita. Vaikka haastatteluiden lukumäärä ja täten empirian koko oli pienehkö, voidaan tutkimustuloksia pitää luotettavina haastatteluissa esiintyneiden yhtymäkohtien ja haastateltavien laajan asiantuntijuuden vuoksi. (Koskinen ym. 2005, 265).

Tutkielma kuvailee henkilöstörahastojen toimintaa käytännössä ja selventää niiden positiivisia vaikutuksia organisaation näkökulmasta. Täten se voi tarjota käytännön hyötyä esimerkiksi henkilöille, jotka ovat kiinnostuneet uuden henkilöstörahaston vaikutuksista tai yleisesti henkilöstörahastojen toiminnasta ja sen hyödyistä palkitsemisvälineenä. Tutkimus kartoittaa myös henkilöstörahastojen heikkouksia. Näitä löydöksiä voi-

daan pitää melko luotettavina, sillä tutkijan esiintuomat haasteet ovat myös palkitseminen teoriassa yleisesti tunnistettuja haasteita.

Luotettavuuden arvioiminen on yksi tieteellisen tutkimuksen tärkeimmistä tekijöistä. Tämä johtuu siitä, että tutkimukselle asetetaan aina tiettyjä normeja ja arvoja, joita sen pitäisi pyrkiä noudattamaan. Tässä tutkimuksessa ulkoista validiteettia pyrittiin lisäämään avoimuudella, huolellisuudella ja tarkkuudella. Sisäistä validiteettia pyrittiin lisäämään esimerkiksi siten, että haastateltavien samasta asiasta saatuja vastauksia verrattiin toisiinsa ja muuhun teoriaan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin kokonaisuudessaan, jolloin analysointi ei perustunut tutkijan omaan muistiin vaan nimenomaan siihen mitä haastateltavat olivat sanoneet. Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa teemahaastattelurunkoa, minkä avulla varmistettiin, että jokaisessa haastatteluissa käsiteltiin samoja aihepiirejä. Tällä haluttiin varmistaa haastatteluiden reliabiliteetti. Haastateltavien vastauksista johtuvat virheet pyrittiin minimoimaan valitsemalla haastateltaviksi henkilöt, jotka parhaiten vastasivat tutkimuksen ongelmanasettelua. Kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi.

Tutkija uskoo, että tämä tutkimus lisää tietämystä suomalaisista henkilöstörahastoista ja täten valoittaa tätä vähän tutkittua aihepiiriä, vaikka aineisto koostuukin vain neljän haastateltavan subjektivistisista kokemuksista. Tutkimuksessa ei luotu varsinaisesti uutta teoriaa vaan tämän sijasta keskityttiin kuvailemaan ja ymmärtämään kyseistä ilmiötä. Tutkimuksessa myönnetään tutkijan oma subjektiivisuus ja sen vaikutus tutkimusprosessiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on lopulta aina suuri osa tutkimusprosessia ja hänen päätöksensä vaikuttavat aineiston analyysiin, tutkimukseen ja sen lopputulokseen. Voidaankin ajatella, että tämä tutkielma on yhden tutkijan tietyistä palasista rakentama kokonaisuus ja toinen tutkija saattaisi käyttää samoja palasia eri tavalla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana onkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija itse on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 1998, 210–211). Tutkielman tavoitteena ei ollut minkään hypoteesien oikeudellisuuden todentaminen vaan Alasuutarin (1993, 235) mukainen yleisen tajunnan laajentaminen. On myös tärkeää muistaa, että tutkijan oma kokemuksiin perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisin (Hirsjärvi & Hurme 1993, 130). Kvalitatiivinen tutkimus ei aina tähtääkään pelkästään virheettömyyteen vaan viime kädessä tutkimuksen oikeutus on uusi tieto. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 253).

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusprosessin aikana esiin nousi lukuisia mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Aineistonkeruun ohessa kävi esimerkiksi ilmi, että henkilöstörahastoja käytetään aktiivisesti varsinkin finanssisektorilla, mutta niiden odotetaan yleistyvän myös muilla toimialoilla kuten perusteollisuudessa. Saattaisikin olla antoisaa tutkia henkilöstörahastojen toimivuutta ja kannustinvaikutuksia eri toimialojen välillä sillä niiden toiminta- ja ansaintamallit saattavat olla hyvin erilaisia. Toiminta- ja ansaintamallit saattavat vaikuttaa henkilöstörahastojen toimivuuteen.

Toisaalta uuden henkilöstörahastolain vuoksi henkilöstörahastot ovat nyt potentiaalinen palkitsemisväline myös julkiselle puolelle. Tutkija uskookin, että rahastojen määrä myös julkisella puolella tulee kasvamaan. Millaisia mittareita julkiselle puolelle tulisi asettaa jotta ne kannustaisivat tuottavuuteen ja tehokkuuteen? Tulisiko esimerkiksi sairaaloissa mitata sänkypaikkoja vai hoidettujen potilaiden vaikuttavuutta? Miten henkilöstörahastot toimivat tilanteissa, joissa rahastoihin ei siirretä voittopalkkio-osuutta ollekaan vaan puhtaasti laadullisen mittariston mukaisia kannustimia?

Kolmanneksi voisi olla hedelmällisistä tutkia konkreettista henkilöstörahastojen avulla saavutettavaa absoluuttista tuottavuutta. Mikä on se kasvun määrä, jonka organisaatio ansaitsee käyttämällä henkilöstörahastoa palkitsemisvälineenä kaikkien siihen menevien ja liittyvien kustannusten jälkeen?

LÄHTEET

- Alasuuri, Pertti (1994) *Laadullinen tutkimus*, Vastapaino: Tampere.
- Anderssén, Björn – Helokoski, Elina – Kajas, Ilkka – Liede, Hannele – Lindqvist, Juhani – Wist, Kai (2002) *Henkilöstön palkitseminen ja verotus*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (1979) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann Educational Books: Gower, UK.
- Cotton, John (1993) *Employee Involvement : Methods For Improving Performance And Work Attitudes*. Sage Publications, Inc.
- Devi, Rama (2009) Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*. Vol. 17, No.2, 3–4.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Hakonen, Niilo – Hakonen, Anu – Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna (2005) *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY: Helsinki.
- HE 44/2010 vp. *Hallituksen esitys Eduskunnalle henkilöstörahasolaiksi*.
- Helin, Kari (2000) *Yhdessä menestymisen taito*. 3. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Helsilä, Martti (2009) *Henkilöstöasioita esimiehelle*. Otava: Keuruu.
- Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (2009) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Kariston kirjapaino Oy: Hämeenlinna.
- Henkilöstörahasot.fi (2002) *Henkilöstörahaso – yhdessä tehdystä tuloksesta* <<http://www.henkilostorahastot.fi/Henkilostorahasto01.pdf>> haettu 23.03.2011.
- Henkilöstörahasotlaki, *HRL 934/2010*.
- Henkilöstörahasotien määrän odotetaan tuplaantuvan (2012a) *Kauppalehti*. 30.01.2012, 4–5.

- Henkilöstörahassto kartuttaa yhtiön tulosta ja palkitsee työntekijöitä (2005) *TEK – tekniikan akateemiset*, 2/2005.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (1995) *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hoffman, Jody – Rogelberg, Steven (1998) A guide to team incentive systems. *Team Performance Management*, Vol. 4. No. 1, 22–32.
- Hulkko, Kiisa – Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Palva, Anna (2002) *Toimiva tulos-palkkaus – opas kehittämiseen*. WSOY: Juva.
- Huusko, Liisa (2007) *Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Edita Prima Oy: Helsinki.
- HR-Palvelut Oy* <<http://www.hr-palvelut.fi/peruspaketti.zip>> haettu 10.10.2011.
- Ikäheimo, Seppo – Löyttyniemi, Timo – Tainio, Risto (2003) *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät – Hyvä saa palkkansa?* Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Innova Oy* <<http://www.innova.fi/henkilostorahastot/henkilorahaston-perustaminen>> haettu 12.12.2011.
- Joensson, Thomas (2008) A multidimensional approach to employee participation and the association with social identification in organizations, *Employee Relations*. Vol. 30, No. 6, 594 – 607.
- Kallio, Tomi (2006) Teoreettinen tutkimus ja liiketaloustieteet. *LTA*, No. 04, 510–538.
- Kannustimia ei saa demonisoida (2012b) *Kauppalehti*. 31.01.2012.
- Ketter, Paula (2008) What’s the Big Deal About Employee Engagement? *T + D*, Vol. 62, No. 1, 45–50.
- Kokko, Maire – Winter, Lars (1997) *Tulospalkkaus*. Speedmaster Oy: Helsinki.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppateieteissä*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Kovalainen, Anne (2005) Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteille. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toimittanut Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri. 67-82, PS-Kustannus: Jyväskylä.

- Layder, Derek (1998) *Sociological practice – linking theory and social research*. SAGE publications Ltd: London.
- Luoma, Kirsi – Troberg, Eliisa – Kaajas, Sani – Nordlund, Hanna (2004) *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- McCue, Karen – Coughlin, Richard (2004) Employee Ownership and the Democratic Workplace: The Case Of ESOPs, *American Sociological Association 2004 Annual Meeting*, p1.
- Newton McClurg, Lucy (2001) Team Rewards: How Far Have We Come? *Human Resource Management*. Vol. 40, No. 1, 73–86.
- Niiniluoto, Ilkka (1983) *Tieteellinen päättely ja selittäminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Niiniluoto, Ilkka (1997) *Johdatus tieteenfilosofiaan – käsitteen- ja teorianmuodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava: Keuruu.
- Nordea.fi (2012) <<http://www.nordeaprivatebanking.fi/Palvelumme/1128822.html>> haettu 12.01.2012.
- Osuuspankki.fi (2012) <<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/henkilokohtaisesti-varallisuudesta?cid=150917694&srcpl=3>> haettu 12.01.2012.
- Peuhkuri, Timo (2005) Tapaustutkimuksen valinnat. Esimerkkinä Saaristomeren rehevöitymis- ja kalankasvatuksesta. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyönteissä*, toimittanut Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri, 85-102, PS-Kustannus: Jyväskylä.
- PEPPER IV (2009) *Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results*. European Commission. <<http://www.eurofound.europa.eu/docs/areas/participationatwork/pepper4.pdf>> haettu 07.06.2011.
- Pohjola, Markku – Merilampi, Pekka – Nikula, Pekka (2009) *Kilpailu parhaista osajista. Arvio johdon palkkio- ja eläkejärjestelmistä valtio-omisteisissa yhtiöissä*. Valtioneuvoston kanslia. <http://valtioniomistus.fi/documents/Julkaisut/Kilpailu_parhaista_osajista_sisus.pdf> haettu 29.12.2011.

- Raatikainen, Panu (2000) Ihmistieteet – tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa: *Samalta viivalta*, toimittanut Hillilä, Merja & Räihä, Pekka. PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Rantamäki, Tomi – Kauhanen, Juhani – Kolari Anu (2006) *Onnistu palkitsemisessa*. WSOY.
- Repo, Paula (1994) *Henkilöstörahasot Suomessa*, Työministeriön julkaisu. ISBN 951-47-8996.
- Roberts, John (2010) Designing incentives in organizations. *Journal of Institutional Economics*. Vol. 6, No. 1, 125-132.
- Ruohotie, Pekka – Honka, Juhani (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Oy Edita Ab: Helsinki.
- Räsänen, Pekka (2005) Havaintojen mittaus ja aineiston jäsentämisen metodologia. Teoksessa: *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, toimittanut Räsänen, Pekka – Anttila, Anu-Hanna & Melin, Harri, 85-102, PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006) Teemoittelu. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html> haettu 25.06.2011.
- Saunier, Anne (1994) Realizing the Potential of Teams Through Team-Based Rewards. *Compensation and Benefits Review*. Vol. 26, No. 4, 24–33.
- Sistonen, Samuli (2008) *Paranna tuloksia ja palkitse*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Taloustaito (2011) *Yritys* 3/2011, 6 – 11.
- Tulossa myös kuntasektorille, Henkilöstörahasotlaki tukee tuloksellisuutta (2010) *Kuntatyönantaja* 2/2010, 11.
- Uusi laki houkuttelee yrityksiä perustamaan henkilöstörahasoja (2011) *Tilisanomat* 01/2011, 68 – 70.
- Vartiainen, Matti – Falck, Aarre (1992) *Oikeudenmukaisen palkkauksen perusteet*, WSOY: Juva.

Vartiainen, Matti – Hakonen, Niko – Hulkko, Kiisa (1998) *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Vartiainen, Matti – Kauhanen, Tomi (2005) *Palkitseminen Globaalissa Suomessa*. WSOY: Porvoo.

Vartiainen, Matti – Rantamäki, Tomi – Hakonen, Marko – Simola, Anni (1999) *Tuotekehityksen palkitseminen*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Viitala, Riitta (2003) *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Viitala, Riitta (2007) *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Yritystietoa (2010) *Ajantasa* 6/2010, 26.

LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Johdon näkökulma henkilöstörahastoille

- Henkilöstörahasto palkitsemisvälineenä
- Tavoitteet
- Motivointi
- Sitoutuminen & sitouttaminen
- Osallistaminen
- Oikeudenmukaisuus
- Vahvuudet / heikkoudet

Uusi henkilöstörahastolaki

- Muutokset
- Positiiviset / negatiiviset tekijät
- Oikeudenmukaisuus
- Kunnat & kuntayhtymät
- Tulevaisuus
- Lyhyt- / pitkä tähtäin
- Puutteet

Henkilöstörahastojen vahvuudet ja heikkoudet

- Johdon näkökulma
- Työntekijän näkökulmasta

Toiminta käytännössä

- Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset
- Yhteistoimintamenettely
- Millainen palkitsemisväline käytännössä
- Mittaristo

Muut asiat