

VAIKUTTAVA PALKITSEMINEN

KAUPPAKAMARI

© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät

ISBN 978-952-418-033-7

ISBN 978-952-418-035-1 (E-kirja)

ISBN 978-952-418-034-4 (Ammattikirjasto)

1. painos

Kansi, ulkoasun suunnittelu ja taitto: Mikko Puranen

Painopaikka: Otavan Kirjapaino 2026

Tämä kirja on saatavilla myös Ammattikirjastossa, ammattikirjasto.fi.

Helsingin Kamari Oy
Kalevankatu 12, 00100 Helsinki
kustannustoiminta@helsinki.chamber.fi

Johanna Maaniemi • Kiisa Hulkko-Nyman
Anu Hakonen • Sini Jämsén

VAIKUTTAVA PALKITSEMINEN

KAUPPAKAMARI

SISÄLLYS

Kiitokset	9
Alkusanat ja kirjan rakenne	11
1. Johdanto	15
1.1. Fokuksessa henkilöstön rahapalkitseminen	15
1.2. Palkitseminen on arjen johtamista	22
1.3. Miksi palkittamisella on väliä?	24
1.4. Kirjan viitekehys vaikuttavaan palkittamiseen	26
I OSA VAIKUTTAVAN PALKITSEMISEN PERUSTA	35
2. Organisaation tavoitteita ja toimintaa tukeva palkitseminen	36
2.1. Mitä palkittamisella tavoitellaan?	36
2.2. Organisaation rakenne ja työn luonne	48
2.3. Johtamisen rooli palkittamisessa	51
2.4. Tavoiteltava organisaatiokulttuuri	53
3. Henkilöstön hyväksi kokemaa palkitseminen	58
3.1. Mikä meitä motivoi?	59
3.2. Motivoituminen riippuu yksilöstä ja edellyttää tietoa	61
3.3. Rahapalkittamisen merkityksellä on väliä	63
3.4. Sisäinen motivaatio innostuksen lähteenä	67
3.5. Saako rahalla sitoutumista?	70
3.6. Kaikkia kiinnostaa oikeudenmukaisuus	72
3.7. Ilman läpinäkyvyyttä ei ole oikeudenmukaisuutta	76
3.8. Päätöksentekotapa ja vuorovaikutus ratkaisevia	79
4. Katseen kestävä palkitseminen	84
4.1. Palkittamisen vaikutus työntajamielikuvaan	84
4.2. Lait määrittävät reunaehdot	87
4.3. Palkka-avoimuusdirektiivin vaatimukset	94
4.4. Vastuullisuuden korostuminen	97
II OSA PERUSPALKKAUS	101
5. Peruspalkkauksen elementit	102
5.1. Tehtäväkohtainen palkka työn vaativuuteen perustuen	104
5.2. Työn vaativuuden arviointijärjestelmät työ- ja virkaehtosopimuksissa	113

5.3.	Kaupalliset ja organisaatioiden omat vaativuuden arviointijärjestelmät	122
5.4.	Muita työn vaativuuden arviointijärjestelmiä	124
5.5.	Suoriutuminen, pätevyys ja kokemus peruspalkan osana	129
5.6.	Provisio-, urakka- ja palkkiopalkat peruspalkkana	135
5.7.	Lisät osana peruspalkkaa	144
6.	Peruspalkkausjärjestelmän rakentaminen	147
6.1.	Mitä palkkausjärjestelmällä tavoitellaan?	148
6.2.	Kehittämisessä huomioitavat reunaehdot	151
6.3.	Lähtötilanne työn vaativuuden arviointiprojektille	154
6.4.	Organisaation roolien määrittely ja tehtäväarkkitehtuuri	160
6.5.	Vaativuuden arviointityö ja vaativuusryhmien muodostus	163
6.6.	Vaativuustasojen palkkahaarukat ja palkkapolitiikka	165
6.7.	Henkilökohtainen palkanosa tai palkkaliukuma	169
6.8.	Työsuorituksen arviointijärjestelmän rakentamisen vaiheet	172
6.9.	Tarvitaanko kehityskeskusteluita ja suorituksen arviointia?	180
6.10.	Lisien määrittely osana palkkausjärjestelmää	183
6.11.	Järjestelmän dokumentointi ja ohjeet	183
6.12.	Palkkausjärjestelmän soveltaminen, ylläpito ja päivittäminen	184
7.	Kehitys- ja palkkakeskustelut	188
7.1.	Onnistunut palkkakeskustelu	190
7.2.	Esihenkilön valmistautuminen	192
7.3.	Työntekijän valmistautuminen	194
7.4.	Palautteen merkitys	198
7.5.	Arvioinnin vinoumia	201
7.6.	Alisuoriutuminen ja siihen johtavia syitä	205
7.7.	Alisuoriutumiseen puuttuminen	209
III	OSA TULOSPALKITSEMINEN	213
8.	Tulospalkitseminen – täydentävä palkitseminen	214
8.1.	Tulospalkitseminen on yrityksissä yleistä	216
8.2.	Tulospalkitsemista tilanteeseen sopivasti	219
8.3.	Lyhyen aikavälin tulos- ja voittopalkkiomallit	221
8.4.	Kerta- ja pikapalkitsemisen mallit	228
8.5.	Pitkän aikavälin tulospalkitseminen	231
8.6.	Säästämistä ja varautumista tukevat palkitsemisen välineet	239
9.	Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen	248
9.1.	Nykytilan analyysi suhteessa tavoitetilaan	252
9.2.	Rakenteen suunnittelu alkaa tavoitteesta	255

9.3. Mitä mitataan?	256
9.4. Kenen onnistumista mitataan?	260
9.5. Millä aikajänteellä mitataan ja palkitaan?	262
9.6. Ansaintamahdollisuudet ja niiden porrastus	264
9.7. Käyttöönoton valmistelu ja käyttöönotto	266
IV OSA EDUT JA AINEETON PALKITSEMINEN	269
10. Henkilöstöedut	270
10.1. Henkilöstöetujen kokonaisuus	271
10.2. Mitä henkilöstö arvostaa?	276
10.3. Etujen personointi	281
10.4. Eduista viestiminen	285
10.5. Etujen seuranta	286
11. Aineeton palkitseminen	288
11.1. Muutakin kuin rahaa	288
11.2. Aineeton palkitseminen osana johtamista	293
11.3. Tasapainoinen kokonaisuus ratkaisee	295
V OSA PALKITSEMISEN YLLÄPITO JA UUDISTAMINEN	297
12. Palkitsemisen toteuttaminen arjessa	298
12.1. Roolit ja vastuut	298
12.2. Säännöllinen kehittäminen	305
12.3. Viestintä ja esihenkilöiden rooli	309
13. Tiedolla johdettu palkitseminen	314
13.1. Vaikutusten seuranta	314
13.2. Palkka-analyysit ja markkinapalkkatieto	318
13.3. Teknologia ja tekoäly apuna	323
14. Palkitsemisen erityisalueita ja muutostilanteita	330
14.1. Johdon palkitsemisen erityispiirteitä	330
14.2. Myynnin palkitsemisen erityispiirteitä	336
14.3. Palkitseminen kasvuyrityksissä	339
14.4. Yritysjärjestelyt	343
14.5. Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien harmonisointi	345
14.6. Työehtosopimuksiin liittyvät muutokset	348
15. Lopuksi: muista ainakin nämä!	351
Kirjailijat	356
Sanastoa	358
Lähteet	372
Asiahakemisto	389

KIITOKSET

Haluamme kiittää läheisiämme siitä, että olette mahdollistaneet tämän kirjan syntymisen. Ilman tukeanne viikonloppujen ja vapaa-ajan käyttäminen kirjoittamiseen ei olisi ollut mahdollista. Kirjan kirjoittaminen on aina suurempi rutistus kuin aluksi kuvittelee. Se vaatii kirjoittajien ajallisen panostuksen lisäksi myös ympärillä olevan verkoston, joka mahdollistaa kirjoitustyön arjen keskellä.

Kiitämme lämpimästi myös kaikkia käsikirjoitusta kommentoineita ja sen sisältöjen kehittämiseen eri tavoin osallistuneita henkilöitä: Petri Aaltosta, Marko Hakosta, Göte Nymania, Outi Ruohosta, Janne Sjömania ja Janne Tiaista. Arvokkaat kommentit auttoivat merkittävästi työn viimeistelyssä. Erityiskiitos kuuluu myös Harri Hietalalle juridisten osioiden asiantuntevista huomioista.

Haluamme myös kiittää niitä lukuisia yrityksiä ja organisaatioita, joiden kanssa olemme vuosien varrella saaneet tehdä kehittämis- ja tutkimusyhteistyötä. Näistä yhteistyöprojekteista saadut kokemukset, havainnot ja keskustelut ovat merkittävästi vaikuttaneet kirjan käytännönläheiseen näkökulmaan.

Lopuksi haluamme kiittää kaikkia palkitsemisen ammattilaisia ja tutkijoita, jotka ovat vuosien varrella vaikuttaneet ajatteluumme. Erityinen kiitos kuuluu Aalto-yliopistossa aikanaan professori Matti Vartiaisen suojassa toimineen palkitsemisen tutkimusohjelman jäsenille, joiden ajattelu näkyy vahvasti tämänkin kirjan sivuilla. Moni heistä työskentelee edelleen palkitsemiseen liittyvien teemojen parissa ja vie osaltaan aiheeseen liittyvää osaamista eteenpäin työelämässä. Haluamme myös kiittää nykyisiä ja entisiä työnantajiamme ja kollegoitamme, joiden kanssa

olemme päässeet työskentelemään palkitsemisen aihepiirien kanssa ja oppimaan lisää tästä kiinnostavasta aiheesta.

Kirjaa ei olisi syntynyt ilman kustantajan yhteydenottoa. Suuri kiitos kirjan mahdollistamisesta kuuluukin Kauppakamarin Satu Lundelinille ja kirjan viimeistelyssä auttaneelle Margit Tolvaselle.

ALKUSANAT JA KIRJAN RAKENNE

Kun kustantaja otti yhteyttä ja ehdotti kirjan kirjoittamista, ajatus yhteisestä projektista tuntui luontevalta. Kirjoittajilla on palkitsemisen parissa yhteensä yli sadan vuoden kokemus erilaisista rooleista ja organisaatioista. Meitä yhdistää kuitenkin yhteinen alku: jokainen aloitti uransa palkitsemisen tutkijana Aalto-yliopiston (ent. Teknillinen korkeakoulu) Palkitsemisen tutkimusohjelmassa vuosituhanen vaihteen tienoilla. Ohjelman puitteissa teimme väitöskirjamme ja osallistuimme lukuisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, jotka loivat vahvan perustan palkitsemisen ymmärtämiselle.

Tutkijavuosien jälkeen polkumme ovat kulkeneet eri suuntiin. Osa meistä siirtyi konsultointiin, osa tutkimuksen ja opetuksen pariin, osa on yhdistellyt näitä kaikkia. Yhteistä meille on kuitenkin se, että palkitseminen on pysynyt keskeisenä osana ammatillista identiteettiämme. Tutkimuksen näkökulmia on päästy soveltamaan käytännössä lukuisissa konsultointi- ja kehittämishankkeissa. Samalla tutkijamainen uteliaisuus on säilynyt: palkitseminen on aihe, joka herättää jatkuvasti uusia kysymyksiä, näkökulmia ja keskustelua.

Julkiseen keskusteluun palkitseminen nousee usein silloin, kun jokin on mennyt pieleen tai siihen liittyy kiistoja ja eettisiä kysymyksiä. Vähemmälle huomiolle jää se, mitä vaikuttavalla palkitsemisella voidaan saada aikaan. Palkitsemisella on merkitystä niin yhteiskunnan, organisaatioiden kuin yksilöidenkin näkökulmasta. Sen avulla voidaan vaikuttaa esimerkiksi työvoiman saatavuuteen, osaamisen kehittämiseen, tuottavuuteen ja organisaatioiden kilpailukykyyn. Samalla se koskettaa jokaista työelämässä olevaa henkilökohtaisella tasolla. Raha ei ole vain

vaihdannan väline, vaan siihen liittyy kokemuksia arvostuksesta, oikeudenmukaisuudesta, mahdollisuuksista ja toimeentulosta. Ehkä juuri siksi palkitseminen herättää usein myös vahvoja tunteita ja mielipiteitä.

Tämän kirjan tavoitteena on tarjota näkökulmia, jotka auttavat onnistumaan palkitsemisen kehittämisessä ja tunnistamaan tilanteita, joissa epäonnistumisen riski on suuri. Kirjaa suunnitellessamme puhuimme usein ajatuksesta ”tiedä ainakin nämä”. Halusimme koota yhteen keskeiset teemat, peruskäsitteet ja näkökulmat, joita palkitsemista työssään soveltavien tai kehittävien on hyödyllistä ymmärtää. Samalla halusimme kuvata niitä muutoksia, joita olemme viime vuosina havainneet palkitsemisen kentässä. Yksi kirjan kirjoittamisen motivaattoreista olikin se, että tuoretta ja ajantasaista palkitsemiseen liittyvää suomenkielistä ammattikirjallisuutta on tarjolla melko vähän.

Kirjassa yhdistyvät tutkimustieto, käytännön kokemukset ja kehittämistyössä tehdyt havainnot. Emme kuitenkaan pyri tarjoamaan ainoastaan valmiita vastauksia tai ”tee näin” -ohjeita. Kokemuksemme mukaan palkitsemisessa harvoin on yhtä oikeaa ratkaisua. Sen sijaan erilaisiin valintoihin liittyy hyötyjä, riskejä ja seurauksia, joita pyrimme avaamaan mahdollisimman käytännönläheisesti.

Kirjoitusprosessin alussa listasimme aihepiiriin liittyviä keskeisiä näkökulmia ja saimme nopeasti muistutuksen siitä, kuinka laaja ilmiö palkitseminen on. Jotta kirjasta tulisi ylipäätään rajattavissa oleva kokonaisuus, päätimme keskittyä ensisijaisesti *henkilöstön* palkitsemiseen. Lisäksi kirjan painopiste on *rahallisessa* palkitsemisessa, mutta tarkastelemme sitä osana laajempaa palkitsemisen kokonaisuutta. Näistä syistä johtuen esimerkiksi johdon palkitsemista ja aineetonta palkitsemista käsitellään vain lyhyesti.

Toinen varhainen oivalluksemme oli, että onnistunutta palkitsemista ei voi tarkastella vain yhdestä näkökulmasta. Näistä

havainnoista muodostui kirjan keskeinen viitekehys. Vaikuttava palkitseminen edellyttää, että kolme näkökulmaa ovat tasa-painossa: palkitsemisen tulee tukea organisaation tavoitteita, synnyttää myönteisiä kokemuksia henkilöstössä ja kestää myös ulkopuolinen tarkastelu. Jos jokin näistä näkökulmista jää huomiotta, palkitsemisen vaikuttavuus jää helposti vajaaksi tai vaikutukset voivat olla arvaamattomia.

Kirjan I osa keskittyy tämän viitekehysten taustalla oleviin ilmiöihin, käsitteisiin ja tutkimustietoon. Siinä tarkastellaan, miksi organisaation tavoitteet, henkilöstön kokemus ja palkitsemisen katseenkestävyys ovat keskeisiä palkitsemisen vaikuttavuuden kannalta. Samalla luodaan perusta myöhemmille luvuille ja esitellään palkitsemisen keskeiset peruskäsitteet.

Tämän jälkeen siirrymme tarkastelemaan konkreettisemmin eri palkitsemistapoja, niiden toimintaperiaatteita sekä käytännön valintoja, joita niiden suunnittelussa, käyttöönotossa ja kehittämisessä kohdataan. Kirjan II osassa esitellään peruspalkka, joka on palkitsemisen perusta ja tyypillisesti suurin osa henkilön kokonaisansioista. Luvuissa kuvataan erilaisia peruspalkkaustapoja ja konkreettiset askeleet peruspalkkauksen rakentamiseen.

Tulospalkitseminen, jota käsitellään kirjan III osassa, täydentää peruspalkkaa ja kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen. Luvuissa kuvataan tulospalkitsemisen eri muotoja ja konkreettisia valintoja, joita kehittämisessä tulee huomioida. Henkilöstöetuja ja niihin liittyviä näkökulmia ja tehtäviä valintoja avataan IV osassa, jossa esitellään ja pohditaan lyhyesti myös aineettoman palkitsemisen roolia henkilöstön kokonaispalkitsemisessa.

Palkitsemistapojen esittelyn jälkeen siirrytään kirjan viimeiseen eli V osaan, joka käsittelee palkitsemisen ylläpitoon ja uudistamiseen liittyviä asioita. Palkitseminen on osa johtamista, ja sen pitäisi nivoutua osaksi organisaation muita henkilöstökäytäntöjä ja arjen esihenkilötyötä. Kirjan V osan luvuissa avataan eri toimijoiden rooleja ja sitä, mitä tiedolla johdettu

palkitseminen tarkoittaa. Käymme lisäksi läpi joitakin palkitsemiseen liittyviä erityiskysymyksiä. Kirjan viimeisessä luvussa vedetään yhteen kirjan oppeja.

Läpi kirjan sijoitettuihin laatikoihin on koottu tutkimushavaintoja, käytännön kokemuksia ja esimerkkejä, joilla syvennetään käsiteltäviä teemoja. Kirjan lopussa on lisäksi lähdeluettelo ja sanasto.

Kirjan voi lukea kokonaisuutena tai hyödyntää yksittäisiä lukuja oman tarpeen mukaan. Toivomme kuitenkin, että ainakin kirjan alkuun sisältyvät palkitsemisen perusteet ja vaikuttavan palkitsemisen viitekehys auttavat hahmottamaan myöhempien lukujen taustalla olevia valintoja ja näkökulmia.

Palkitsemista tarkastellaan kirjassa monesta näkökulmasta, mutta keskeiset kysymykset ovat usein yllättävän samankaltaisia eri organisaatioissa. Toivomme, että kirja haastaa sinua tarkastelemaan omia käsityksiäsi ja antaa uusia oivalluksia riippumatta siitä, oletko palkitsemisen asiantuntija, esihenkilö tai työntekijä!

Espoossa ja Helsingissä 27.9.2026

Johanna, Kiisa, Anu ja Sini