

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen

Heini Ikävalko, Anu Hakonen, Matti
Vartiainen

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen

Heini Ikävalko, Anu Hakonen, Matti Vartiainen

Aalto-yliopiston julkaisusarja
TIEDE + TEKNOLOGIA 3/2014

© Heini Ikävalko, Anu Hakonen, Matti Vartiainen

ISBN 978-952-60-5570-1
ISBN 978-952-60-5571-8 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X (printed)
ISSN 1799-4888 (pdf)
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5571-8>

Unigrafia Oy
Helsinki 2014

Julkaisutilaukset:
tuta-library@aalto.fi

Hanke toteutettiin Työsuojelurahaston tuella

Tekijä

Heini Ikävalko, Anu Hakonen, Matti Vartiainen

Julkaisun nimi

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen

Julkaisija Perustieteiden korkeakoulu**Yksikkö** Tuotantotalouden laitos**Sarja** Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 3/2014**Tutkimusala** Työpsykologia ja johtaminen**Tiivistelmä**

Tämä raportti kuvaa strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista tutkineen hankkeen havaintoja. Hankkeen kiinnostuksen kohteena oli, millaisena strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen näyttäytyy kun sitä tarkastellaan strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien henkilöiden näkökulmista. Tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, millaisena yhteensovittamisen lähtökohdat näyttäytyvät, millaisia yhteyksiä strategialla ja palkitsemisellä käytännössä on ja millaista yhteensovittamistyötä on.

Tutkimuksen havainnot tukevat ajatusta, että strategian ja palkitsemisen linjakkuutta olisi syytä tavoitella organisaatioissa. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista pidetään yrityksen menestyksen kannalta tärkeänä perusasiana. Vaikka yhteensovittamisen tärkeys näyttäytyi lähes itsestäänselvytenä, ei tämä itsestäänselvyys kantanut kuitenkaan yhteensovittamisen toteutumiseen saakka. Sekä strategiaa että palkitsemista tulkittiin monin tavoin, mikä tekee niiden välisen suhteen varsin moniulotteiseksi.

Tutkimus kuvaa reittejä, joiden kautta strategian ja palkitsemisen yhteys voi syntyä. Tyypillisenä pidetty yhteys, strategian näkyminen tulospalkkioiden mittareissa, tuli esiin myös tämän tutkimuksen aineistoissa. Sen lisäksi tutkimuksemme osoitti monia muitakin mahdollisuuksia strategian ja palkitsemisen yhteyden luomiseen. Kiinnostavana näyttäytyivät esimerkiksi peruspalkkauksen ja strategian välille luodut yhteydet.

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa tarkasteltiin erityisesti strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien yhteensovittamistyötä. Strategian ja palkitsemisen rajapintojen tarkastelussa havaittiin yhteensovittamisen vuoropuhelun rakentuvan kolmen ulottuvuuden kautta. Perinteisesti strategian ja palkitsemisen yhteyden ajatellaan rakentuvan järjestelmien yhteensovittamisen kautta. Tämän lisäksi yhteensovittamisen arvioimisessa ja kehittämisessä on hyvä huomioida tulkintojen ja intressien yhteensovittamisen ulottuvuudet.

Tutkimuksessa havaittiin, että strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien yhteistyötä hankaloittavat hierarkiaerot ja erilaiset näkökulmat. Yhteensovittamisen onnistuminen edellyttää yhteisen kielen luomista. Yhteisen kielen kautta on mahdollista luoda yhteinen ajattelutapa siitä, millaista strategian ja palkitsemisen yhteensovittamistyötä juuri meidän organisaatioissa on. Vuoropuhelu edellyttää foorumeita, joilla käytäviin keskusteluihin molemmat osapuolet, sekä strategiatyötä että palkitsemistyötä tekevät, osallistuvat. Tarvittava dialogi voi syntyä erilaisten työpaikkakohtaisten käytäntöjen kautta.

Avainsanat strategia, palkitseminen, yhteensovittaminen**ISBN (painettu)** 978-952-60-5570-1**ISBN (pdf)** 978-952-60-5571-8**ISSN-L** 1799-487X**ISSN (painettu)** 1799-487X**ISSN (pdf)** 1799-4888**Julkaisupaikka** Helsinki**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2014**Sivumäärä** 55**urn** <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5571-8>

Alkusanat

Tämä raportti on Aalto-yliopistossa toteutetun Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen -tutkimushankkeen loppuraportti. Raportti kokoaa havainnot, jotka olemme tehneet tutkiessamme strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista. Raportti on tarkoitettu työelämän tutkijoille ja kehittäjille, strategiatyötä tai palkitsemistyötä tekeville tai muille, joita strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen koskettaa. Toivomme, että raportti tarjoaa lukijalle ideoita, uusia näkökulmia ja ajattelutapoja strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiseen.

Hankkeen päättyessä haluamme kiittää tutkimushankkeen onnistumisen mahdollistajia:

- ✓ Kiitos Työsuojelurahastolle mahdollisuudesta tutkia aihetta ja erityisesti Kenneth Johanssonille aktiivisesta hankkeen ohjaamisesta.
- ✓ Kiitos strategian ja palkitsemisen kanssa yrityksissä työskenteleville henkilöille, joita saimme haastatella tutkimushankkeen aikana.
- ✓ Kiitos Organisaation palkitsemisjärjestelmät –kurssin opiskelijoille vuosina 2012 ja 2013 mielenkiintoisista keskusteluista ja aiheen käsitteystä luennoilla ja harjoitustöissä.
- ✓ Kiitos eurooppalaiselle palkitsemistutkimusyhteisölle mahdollisuudesta esitellä ja keskustella havainnoista.
- ✓ Kiitos Kiisa Hulkko-Nyman ja Niilo Hakonen sparrauksesta koko hankkeen ajan ja raportin kommentoimisesta.

Espoo, 10 helmikuuta 2014
kirjoittajat

Sisältö

Alkusanat	1
1. Johdanto.....	7
1.1 Taustaa.....	8
1.2 Menetelmät.....	10
2. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen lähtökohdat	12
2.1 Palkitsemisen ja strategian ei kuulukaan kohdata organisaatioissa? 12	
2.2 Mitä strategialla ja palkitsemisellä tarkoitetaan?	13
2.3 Miten strategiaprosessi ja palkitsemisjärjestelmä kohtaavat? 14	
3. Strategian ja palkitsemisen väliset yhteydet	18
3.1 Tulospalkkiot ja strategia	18
3.2 Onko peruspalkkauksen ja strategian välillä yhteyttä?	19
3.3 Yhteys muiden palkitsemismuotojen tai organisaation käytäntöjen kautta 23	
4. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamistyö	31
4.1 Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen rajat.....	31
4.1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja menetelmät	31
4.1.2 Tulokset: Kolme ulottuvuutta strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa.....	32
4.1.3 Yhteenveto	39
4.2 Eri ammattiryhmien käsityksiä strategioiden ja palkitsijoiden yhteistyöstä	41
4.2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja menetelmät.....	41
4.2.2 Tulokset.....	41
4.2.3 Yhteenveto	45
5. Yhteenveto.....	47
5.1 Tavoitteena strategian ja palkitsemisen linjakuus.....	47
5.2 Strategian ja palkitsemisen yhteys voi syntyä monia reittejä .47	
5.3 Yhteensovittaminen strategian ja palkitsemisen sujuvana rinnakkaiselona	48

5.3.1	Tavoitteena sujuva vuoropuhelu.....	49
5.3.2	Tarvitaan foorumeita, joissa molemmat osapuolet ovat läsnä	49
5.4	Pohdittavaksi omaan organisaatioon	50
Kirjallisuus.....		52

1. Johdanto

Pitäisikö strategian ja palkitsemisen kohdata organisaatioissa? Ja jos pitäisi, niin miten tämä yhteys rakennetaan? Nämä kysymykset innoittivat tutkimushanketta, jota käsillä oleva raportti koskee.

Tässä hankkeessa kiinnostuksen kohteena oli, millaisena strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen näyttäyty kun sitä tarkastellaan Suomessa toimivien yritysten strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien henkilöiden näkökulmista.

Tämä raportti kuvaa hankkeen aikana kertyneitä havaintoja siitä, mitkä ovat yhteensovittamisen lähtökohdat, millaisia yhteyksiä strategialla ja palkitsemisellä käytännössä on ja millaista on strategian ja palkitsemisen yhteensovittamistyö. Kyseessä on laadullisen tutkimusotteen mukainen raportti, jossa tuodaan esiin strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen parissa työskentelevien näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta.

Raportin rakenne on seuraavanlainen. Aluksi luomme katsauksen siihen, millaisia strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiseen liittyviä havaintoja on tehty aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Sitten esitelyämme hankkeen menetelmät, siirrymme hankkeen tulosten käsittelyyn.

Tulokset rakentuvat kolmen teeman ympärille. Ensinnäkin, luvussa 2 tarkastelemme strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen lähtökohtia käsittelemällä sitä, miten strategiaa ja palkitsemistä määritellään sekä sitä, millaiseksi strategian ja palkitsemisen suhdetta ja yhteensovittamisen luonnetta kuvailaan.

Toisena teemana on strategian ja palkitsemisen väliset yhteydet. Luvussa 3 käsitellään erilaisten palkitsemistapojen ja strategian sekä strategian ja palkitsemisen välisiä yhteyksiä erilaisten organisaation käytäntöjen kautta.

Kolmas teema keskittyy strategian ja palkitsemisen yhteensovittamistyöhön, joka on luvun 4 aiheena. Keskeisiä kysymyksiä tässä teemassa ovat, ketkä yhteensovittamistyötä tekevät ja miten?

Lopuksi kokoamme yhteen keskeiset havainnot ja nostamme esiin kysymyksiä pohdittavaksi työpaikoille, joilla strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen ja sen kehittäminen koetaan tärkeäksi.

1.1 Taustaa

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista on aiemmassa kirjallisuudessa lähestytty tai sivuttu monin eri tavoin. Lähtökohtaisesti strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista pidetään perusteltuna ja tavoiteltavana (ks. esim. Gerhart & Rynes 2003, Lawler 1990). Yritykselle HR-käytännöt, joihin palkitsemisenkin kuuluu, ovat tapa jolla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja kilpailuun (esim. Becker & Huselid 1998; Arthur 1992; Huselid, Jackson & Schuler 1997).

Yhteensopivuusajattelun puitteissa on tutkittu mm. eri HR-käytäntöjen keskinäistä yhteensovittavuutta (esim. Wright & Snell 1991) ja HR-käytäntöjen riippuvuutta kontekstitekijöistä, kuten toimialasta tai organisaation koosta (esim. Youndt, Snell, Dean & Lepak 1996). Monet strategian ja palkitsemisen väliseen yhteyteen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet yritysjohton palkitsemiseen (esim. Barkema & Gomez-Mejia 1998; Carpenter 2000; Rajagopalan & Finkelstein 1992; Rajagopalan 1997) ja esimerkiksi selvittäneet yhteyksiä yrityksen strategisen orientaation käytössä olevan palkitsemisen välillä (esim. Schuler & Jackson 1987; Rajagopalan & Finkelstein 1992).

Strategian ja palkitsemisen kohtaamista tarkastellaan monesti liiketoimintastrategian kautta. EK:n palkkausjärjestelmätiedusteluun (EK, 2011) vastanneiden suomalaisten yritysten toimitusjohtajien tai palkka-asioista vastaavien henkilöiden enemmistö oli sitä mieltä, että yrityksen palkitseminen tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Suomalaisten yritysten ja organisaatioiden palkitsemisasiosta vastaavien henkilöiden näkemyksiä selvittäneen 'Palkitsemisen tila ja muutos 2008' -tutkimuksen (Salimäki ym. 2009) mukaan palkitusjärjestelmillä voidaan vähentää tiettyjä strategian toteuttamishaasteita. Esimerkiksi koko henkilöstön tulospalkkiojärjestelmän havaittiin vähentävän strategian ja prioriteettien epäselvyyttä. Yritysjohtajien näkökulmasta strategian toteutusta tarkastellut Accenturen tutkimus (Kelloniemi ym. 2013) nosti erääksi keskeiseksi suomalaisten organisaatioiden haasteeksi strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen. Teknillisen korkeakoulun toteuttamassa strategian toimeenpanoa selvittäneessä tutkimuksessa valtaosa haastatelluista johtajista ja keskijohtajista koki strategian ja palkitsemisen melko heikkoa yhteyttä organisaation kannalta jossain määrin ongelmallisena (Aaltonen ym. 2001).

Ajallinen aspekti voi luoda jännitteisyyttä yhteensovittamiseen. Strategiatyön nopeuden ja tekemissyklin muuttuminen (vrt. Doz & Kosonen 2008) luo haasteita palkitsemiselle, jota ohjataan tyypillisesti hierarkkisten ja hitaiden, lineaarista ajattelua seuraavien mallien kautta (Stonich 1981; Lawler 1990; Heneman 2001; Heneman 2002). Myös neuvottelukulttuurin vaikutus palkitsemi-

sen muutosten hitauteen on havaittu useissa Euroopassa toteutetuissa tutkimuksissa (Antoni 2007).

Strategian ja palkitsemisen yhteyksiä voidaan tarkastella myös yrityksessä työskentelevien yksilöiden kautta. Eräs strategiatyön tavoitteista on pyrkiä ohjaamaan, johtamaan ja koordinoimaan organisaation työntekijöiden työpanosta. Tällöin huomio kohdistuu siihen, kuinka yksittäisten organisaation jäsenten työn kautta luodaan johdonmukaisuutta organisaation toimintaan (Whittington 2001). Yksilön motivoimisessa palkitsemisella on keskeinen rooli. Rahallisen, suoritukseen perustuvan palkitsemisen on useissa tutkimuksissa, niistä tehdyissä katsauksissa ja meta-analyyseissä todettu parantavan työssä suoriutumista ja työn tuottavuutta joko yksilön, työryhmän tai koko yrityksen tasolla (esim. Guzzo, Jette & Katzell 1985; Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw 1998; Peterson & Luthans 2006). Strategian ja palkitsemisen yhdenmukaisuuden onkin havaittu yksilöiden näkökulmasta olevan motivoivaa (Cable & DeRue 2002). Esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmän on todettu vaikuttavat yksilöiden toimintaan sitä enemmän mitä paremmin järjestelmän on koettu sopivan yhteen organisaation tavoitteiden kanssa (Hakonen 2012). Aina palkitsemisjärjestelmät eivät kuitenkaan vaikuta toivotulla tavalla (Guzzo ym. 1985; Heneman & Werner 2005; Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999). Esimerkiksi ristiriitaiset tavoitteet ovat yksilön kannalta kuormittavia ja muodostavat siten uhan työhyvinvoinnille. Mikäli strategia ja palkitseminen eivät ole linjassa keskenään, voidaan päätyä 1) ohjaamaan toimintaa väärään suuntaan, 2) palkitsemaan sellaisista asioista, jotka eivät enää ole strategian mukaisia tai 3) jättämään palkitsematta strategian mukaisesta toiminnasta.

Palkitsemisen kokonaisuudella on tutkimusten mukaan mahdollista saavuttaa yksittäisiä palkitsemistapoja voimakkaampi vaikutus, kun eri palkitsemistapojen vaikutukset yhdistyvät (Armstrong & Stephens 2005). Palkitsemisen kokonaisuus eli kaikki se, mitä organisaatio tarjoaa työntekijälleen vastineeksi tämän työpanoksesta, koostuu aineellisista ja aineettomista tavoista eli henkilön palkasta, erilaisista palkkioista, eduista, työsuhteen pysyvyydestä, työajan järjestelyistä, kehittymismahdollisuuksista, palautteesta ja vaikutusmahdollisuuksista (Milkovich & Newman 2005; De Gieter, De Cooman, Pepermans & Jegers 2008; Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005). Aikaisemmat strategian ja palkitsemisen yhteyksiin liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet palkkaan ja palkkiojärjestelmiin (esim. Barkema & Gomez-Mejia 1998; Carpenter 2000; Rajagopalan & Finkelstein 1992; Rajagopalan 1997), eikä kirjallisuus kerro paljoakaan palkitsemisen kokonaisuuden yhteyksistä strategiaan.

Strategista palkitsemista koskevassa kirjallisuudessa selvästi vähemmälle huomiolle on jäänyt se, miten strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista käytännössä tehdään. Strategiatyön ja palkitsemistyön kohtaamisesta on kirjallisuudessa keskusteltu HR:n strategisen kumppanuuden kautta (esim. Law-

ler & Mohrman 2003; Martoccio 2006). Tällöin on käsitelty HR:n edustajien osallistumista strategiatyöhön ja siinä tarvittavista kompetensseista (Ulrich & Brickbank 2005; Ulrich, Brockbank, Johnson & Younger 2007; Lemmergaard 2009; Pritchard 2010). Tämä keskustelu liittyy Ulrichin (1997) esittämiin HR:n rooleihin. Strategisen partnerin roolissa HR:n keskeisenä tehtävänä on muokata henkilöstökäytännöt, kuten palkitseminen, yhteensopiviksi strategian kanssa. Kirjallisuudessa strategisesta kumppanuudesta ei kuitenkaan ole aiemmin käsitelty yhteistyötä HR:n ja strategian tekijöiden välillä. Yhteistyötä käsittelevässä kirjallisuudessa on todettu esimerkiksi osapuolten erilaisten ominaisuuksien hankaloittavan sujuvan yhteistyön tekemistä (Bedwell ym., 2012)

Kun tarkastellaan yhteensovittamista käytännön tekemisen tasolla, organisaation käytäntöjen merkitys korostuu. Strategiakirjallisuudessa käytäntöjen merkitystä on tarkasteltu strategy-as-practice -näkökulmasta (Whittington 1996, 2006), jolloin strategia voi kiinnittyä tiettyihin työkaluihin ja rutiineihin (Whittington 2001, 2003; Jarzabkowski 2003, 2004; Mantere 2005). Strategiakäytäntöjä voivat olla ns. virallisen strategiaprosessin käytännöt, kuten strategiapäivät ja tavoitteenasettamistilaisuudet, mutta myös muut strategiatyötä tekevien omassa toiminnassaan kehittämät tai soveltamat toimintatavat voivat olla merkityksellisiä strategian toteuttamisessa (Ikävalko 2005; Spee & Jarzabkowski 2009). Palkitsemiskäytäntöjen merkitystä strategiatyössä ei juuri ole tutkittu. Yksittäiset tutkimukset antavat viitteitä siitä, että käytännön tasolla tarkasteltuna strateginen palkitseminen ei välttämättä toteudu suunnitellulla tavalla (Trevor & Brown 2012). Sen sijaan strateginen palkitseminen kohtaa samoja rationaalisen strategiatyön rajoitteita, joita on havaittu strategian suunnittelun ja toimeenpanon välisessä haasteessa (Trevor & Brown 2012). Suoraviivaisen suunnitelmien toimeenpanon sijaan strategian ja palkitsemisen yhteydet rakentuvat eri toimijoiden kesken monimutkaisessa vuorovaikutusprosessissa.

1.2 Menetelmät

Hanke toteutettiin vuosien 2012-2014 välisenä aikana. Hankkeen havainnot perustuvat kahdenlaiseen aineistoon. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka pääasiallinen aineisto on kerätty haastatteleamalla Suomessa yritysten strategia- ja palkitsemistyötä tekeviä asiantuntijoita. Palkitsemistyötä tekevät haastateltavat toimivat yrityksissä tyypillisesti henkilöstöpäällikköinä tai -johtajina tai palkitsemisesta vastaavina palkitsemispäällikköinä tai -johtajina. Strategiatyötä tekevät henkilöt olivat esimerkiksi strategia-, kehitys-, myynti- tai toimitusjohtajia. Lisäksi haastattelimme strategia- ja palkitsemiskonsultteja. Haastateltavat työskentelivät sekä isoissa että pienissä yrityksissä (yhteensä 24), jotka toimivat eri toimialoilla. Haastateltavista miehiä oli 19 ja naisia 14. Näis-

tä 17 henkilöä teki palkitsemistyötä ja 16 strategiatyötä. 33 haastattelua toteutettiin vuonna 2013 talven ja kevään aikana. Niistä kertyi analysoitavaksi yhteensä 2337 minuuttia puhetta (keskimäärin 71 minuuttia per haastattelu), yhteensä 331 sivua tekstiä (keskimäärin 10 sivua per haastattelu). Aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Haastattelujen perusteella tehtyjä havaintoja kommentoitiin ja niistä keskusteltiin syksyllä 2013 tilaisuudessa, johon kaikki haastatellut kutsuttiin.

Haastattelut koostuivat kahdesta osasta. Aluksi haastateltavilta kysyttiin yleisiä kysymyksiä omasta työstä, strategiasta ja palkitsemisesta. Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin kommentoimaan strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiseen liittyviä väittämiä. Haastatteluissa hyödynnettiin laadullisen asennetutkimuksen menetelmää (Vesala & Rantanen, 2007). Kunkin väittämän osalta haastateltavaa pyydettiin kertomaan onko väittämän kanssa samaa vai eri mieltä sekä perustelemaan näkemyksensä. Perustelemisen lisäksi haastateltava merkitsi mielipiteensä janalle, jonka toisessa päässä luki ”täysin samaa mieltä” ja toisessa ”täysin eri mieltä”. Vaikka analysoinnissa pääpaino oli perusteluilla, myös janalle merkittävät rukseja hyödynnettiin tulosten kuvaamisessa. Esimerkkejä haastatteluissa arvioitavista väittämistä olivat:

”Palkitsemisesta vastaavat ja strategiatyötä tekevät henkilöt elävät eri maailmoissa.”

”Peruspalkkaus voidaan yhdistää organisaation strategiaan”

”Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen ei ole mikään uusi asia.”

”Käytännössä, työpaikkamme arjessa, strategia ja palkitseminen eivät ohjaa yksilöiden työskentelyä samaan suuntaan”

”Työpaikallamme on monia strategiaa ja palkitsemista yhdistäviä käytäntöjä.”

”Palkitsemisesta ja strategiasta vastaavat henkilöt tekevät käytännössä työpaikallamme yhteistyötä.”

Toiseksi, hankkeen kysymyksiä käsiteltiin Aalto-yliopiston opiskelijoiden kanssa Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät -kurssilla vuosina 2012 ja 2013. Kurssilla tehdyt harjoitustyöt ja niiden ympärillä käyty keskustelu ovat tuottaneet hankkeeseen useita kiinnostavia havaintoja. Kurssin aikana käsiteltiin 23 yrityksen palkitsemisen kokonaisuutta sekä strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista näissä yrityksissä. Kurssien materiaalin analysoimisessa on hyödynnetty laadullista sisällönanalyysia.

2. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen lähtökohdat

Tässä luvussa kuvaamme sitä, millaisina strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen lähtökohdat näyttäytyivät tutkimuksemme aineistossa. Haastattelujen puheessa korostuu lähes yksimielisesti näkemys strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen tärkeydestä organisaatioissa. Strategiaa ja palkitsemista sekä niiden välistä suhdetta määriteltäessä näkökulmat erilaistuvat.

2.1 Palkitsemisen ja strategian ei kuulukaan kohdata organisaatioissa?

Eiks tää nyt oo mulle ainakin selvää, et se on täällä täysin eri mieltä. Että mun mielestä siis kuitenkin ihmisiä ohjaa se, miten niitä palkitaan ja jos se ohjaa ihmisiä, niin siinä pitää olla linkki, jotta se ohjaa sitä ihmisten toimintaa kohden sitä strategiaa, mihin me ollaan menossa. As simple as that.

Haastateltujen mielestä strategian ja palkitsemisen pitää olla linjassa keskenään. Useimmat perustelivat kantaansa toteamalla ”tää on ihan perusajatus” tai ”tää nyt on ihan selvää”. Palkitsemista pidettiin kaiken kaikkiaan tärkeänä strategian toteuttamisen ja toteutumisen tavoista: ”Palkitseminen on yks niistä tukipylväistä, mikä mahdollistaa sitte sen, että strategia toteutuu”.

Haastatellut myös korostivat strategiaa tärkeänä palkitsemisen perustana.

No, en mä nyt edes keksi mitä vois olla strategian mukaisia asioita, joilla ei olis yhtymäkohtaa sit siihen, miten me halutaan ihmisten tekevän ja toimivan. Ja siihenhän liittyy aina palkitseminen” tai ”pelkkä hyvä työ ei riitä, vaan se viesks se sitä taloo sinne mihin me halutaan” tai ”kyllähän niitten [palkitsemisjärjestelmien] pitää tukea sitä, että mikä on sen yrityksen strategia. Muutenhan ne on ihan tyhjän päällä.

Strategian ja palkitsemisen kehittämisen ajateltiin myös olevan parhaimmillaan samanaikaista: ”strategian ja palkitsemisen luomisen pitää mennä jo käsi kädessä”.

Jotta palkitseminen ja strategia säilyvät muuntautumiskykyisinä ja voidaan ottaa huomioon työehtosopimusten sekä lainsäädännön vaatimukset, eivät strategia ja palkitseminen voi olla täysin toisiinsa kytköksissä. Haastatellut viittasivat siihen, että pienten muutosten strategiassa tai palkitsemisessä ei ole tarpeen heijastua muutoksiin myös toisessa osapuolella.

2.2 Mitä strategialla ja palkitsemisellä tarkoitetaan?

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista tutkiessa on syytä pysähtyä hetkeksi tarkastelemaan sitä, mitä eri osapuolet tarkoittavat yhteensovittamisella? Mitä strategialla tarkoitetaan? Mitä palkitsemisellä tarkoitetaan?

Pyysimme haastateltuja määrittelemään, mitä he tarkoittavat strategialla ja vastaavasti mitä he tarkoittavat palkitsemisellä. Vastaukset kuvaavat yhteensovittamisen kentän monitahoisuutta ja –tasoisuutta.

Strategia liitettiin mm. isoihin päätöksiin, joita yrityksessä tehdään yrityksen olemassaoloon liittyen. Sitä kuvattiin suuntakarttana, suunnitelmana, askelmerkkeinä tai toimenpiteinä, joita tarvitaan tahtotilan saavuttamisessa. Strategian moniselkoisuus tunnistettiin esimerkiksi kuvaamalla ison yrityksen yritystason strategiaa 'sekametelisoppana', joka osastrategioiden kautta tarkentuu strategiaksi, ”jota me päivittäisellä tasolla tehdään”.

Strategiaan liitettiin valintojen tekeminen, mutta tunnustettiin myös valintojen tekemiseen liittyvä vaikeus.

Strategia on ennen kaikkea (...) valintojen tekemistä. Elikkä sun pitää (...) siis se on lähtökohtaisesti valintojen tekemistä, mitä tehään missä tehään ja sit minkä mä oon huomannu todella tärkeks, on myös se et pitää määritellä mitä ei tehä. Et meillä se varsinki on se et me ollaan hyvii alottaa kaikkee uutta, ja todella huonoi luopuu jostain. Ja tää on ollu semmonen aika, osittain brutaaliki keskustelu et me nyt prioriteet asetetaan ja sit toisaalta pidetään niist kiinni ja toimitaan niitten mukaisesti. Et se on, mun mielest se strategiayön ykkösjuuttu.

Strategian monitasoisuus tuli esiin myös kun pohdittiin, onko strategia konkreettista tekemistä vai organisaation ylätasoon liittyvä asia. Myös suhteet muihin strategiaan liittyviin termeihin, kuten visioon ja arvoihin, olivat mukana keskustelussa.

Mut se on ehkä vähän häilyväinen se, että onko se strategia sitä konkreettista tekemistä vai onko se se visio (...).

Ja ehkä vois ajatella näin, että liiketoimintaa ohjataan sillä strategialla, mutta yritystä pitkällä tähtäimellä ohjataan niillä arvoilla ja pidetään se terveenä.

Palkitsemisenkin määrittelemisessä käytettiin erilaisia näkökulmia. Erään näkökulman mukaan palkitseminen on kokemus, jossa korostuu jokaisen yksittäisen henkilön mahdollisesti erilainen kokemus siitä, minkä kukakin kokee palkitsevaksi. Organisaation näkökulma määrittelyyn tuli sitä kautta, mitä palkitsevia elementtejä kukin organisaatio tarjoaa henkilöstölleen. Eroavuuksia oli jossain määrin sen mukaan, nähtiinkö peruspalkka palkitsemisena vai oliko palkitsemista vain peruspalkan ulkopuoliset elementit.

Kiinteä palkka vaan on palkka ja palkitseminen (...) on sitä, mitä kiinteän palkan lisäksi maksetaan tulokseen perustuen, oikeestaan. Joko sun henkilökohtaiseen tulokseen, tai yhtiön tulokseen tai osakekurssin tulokseen perustuva, mut se on joku tulosperusteinen osa.

Palkitsevien elementtien osalta kirjavuutta määrittelyyn luotiin sillä, sisällytettiinkö näihin palkitseviin elementteihin rahallisten lisäksi aineettomia elementtejä. Monet toivat esiin sitä, että rahallinen palkitseminen on vain yksi osa palkitsemisesta.

Et jos se jaetaan kuuteen eri osa-alueeseen, missä on työtä, työympäristöä ja kehittymistä ja muuta ni se rahahan on vaan yks looda.

2.3 Miten strategiaproessi ja palkitsemisjärjestelmä kohtavat?

Valtaosa haastatelluista oli sitä mieltä, että strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen ei ole uusi asia (taulukko 1). Tätä mielipidettä perusteltiin sillä, että niin kauan kuin yrityksissä on haluttu saada tietynlaista toimintaa, raha ja palkitseminen ovat olleet keskeisessä roolissa.

Ei kai se nyt voi olla mikään uus asia, jos on aina mietitty, että mistä maksetaan. Niin kauan kun on jotain palkkaa maksettu. Se, että mistä maksetaan, on mun mielestä vähän jo strateginen ajatus.

Aina on, vaikka sitä ei oo hienoi sanoi käytetty ni jos koira on haluttu tekee jotain ni se on saanu sen karkkinsa tai luunsa.

Kun henkilöt pohtivat asiaa syvemmin, asian yksiselitteisyys muuttui vivahteikkaammaksi. Vivahteita syntyi teorian ja käytännön erottelusta ja asian tarkastelusta organisaation eri tasoilla. Vaikka strategian ja palkitsemisen kohtaaminen olisikin teoriassa selvä asia, käytännössä tämän yhteyden osoittami-

nen voi olla uusi kysymys. Erityisesti strategian ja palkitsemisen yhteyden käsittelemisen organisaation alemmilla tasoilla voi olla monille vierasta.

Se ei teoriassa varmaan oo uusi asia, mut kyl se käytännössä on monelle yritykselle ihan uunituore ja vähän, mikä tämä on, voi joku kysyä. Kyl se varmaan teoriassa tunnetaan ja tiedetään et se on ihan hyvä juttu, mut miten tää käytännössä tehdään niin se voi ollakin hyvin uusi asia.

Kylhän tää hienosti aina, näissä strategiapresentaatioissa tuodaan esille mut kyl sit se, siis mun näkemys on ja mitä me ollaan et se pysähtyy määrätulle tasolle. Liian usein ehkä johtoryhmätasolle ja.. johtoryhmää palkitaan siit strategian toteuttamisesta ja muille sitte, totta kai hyvät esimiehethän jalkauttaa niitä alaspäin mut kyl se, et enemmän puhutaan siit et palkitaan strategiasta mut sit ku oikeesti aletaan peilaamaan, mietitään Möttösen tavoitteita ja katotaan strategiaa toisaalla ni, sit linkit on vähis.

Yleisesti ottaen strategiatyön tekemisen laadun nähtiin kehittyneen Suomessa viime aikoina, minkä vuoksi palkitsemisen tuomisen tähän keskusteluun koettiin olevan luonnollinen jatkumo tälle kehittämistyölle yrityksissä. Aiheeseen liittyvän osaamisen lisääntyminen lisää yritysten mahdollisuuksia vahvistaa strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista käytännössä. Kertyneen osaamisen ansiosta voidaan miettiä yhteensovittaminen omista lähtökohdista kilpailijoiden matkimisen sijaan.

Tarkotus on varmaan ollut jollain tavalla yhdistää strategiaa ja palkitsemista, mut jos katsoo sitten sitä et miten se tällä hetkellä toteutuu nii mä luulen et nyt ollaan vasta tulossa siihen tosiaan että ku ollaan saatu strategia-asiat kuntoon, nyt ollaan saamassa toimeenpano kuntoon, nii seuraavaks tulee se että nyt voidaan myös keskittyä siihen et saada se palkitsemismalli tukemaan sitä strategiaa. Silleen se on vähän uus asia.

Must tuntuu että aikasemmin on ehkä vaan (...) katsottu yhtiön taholta että okei, etä noilla yhtiöillä on tommonen ohjelma ja meilläkin pitäis olla joku vastaava. Ja sit ollaan vaan menty luomaan jotain samanlaista mitä kilpailijoilla on, mut ei olla mietitty sitä et miten se meille sopii tai mitkä meidän tavoitteet olis ja sit se ei välttämättä oo toiminut ehkä niin hyvin. (...) Ehkä ollaan menossa siihen suuntaan kuitenkin, et mietitään näitä asioita tarkemmin. Ettei vaan makseta jotain tulospalkkioita sen takia että sitä pitää olla.

Haastatellut eivät pitäneet ongelmallisena palkitsemisen pysymistä strategian muuttumistahdissa mukana. Vaikka palkitsemisen rakenteita ja yrityksen palkitsemiskulttuuria pidettiin hitaasti kehittyvänä ja muuttuvana asiana, ei strategiaakaan nähty yleensä kovin nopeasti muuttuvana.

Sit on jotain vikaa strategiassa kyllä koska kyllähän, ei strategian pidä muuttuu niin nopeesti ettetkö sä pystyis palkitsemista muuttamaan.

Palkitsemisen koettiin ainakin jollain tavalla reagoivan muutoksiin strategiassa. Tyypillinen reaktio oli, että tulospalkkioiden osalta reagointia voi tapahtua, mutta muuten palkitsemisrakenteiden muutokset tapahtuvat hitaasti. Urapolut ja kehittymismahdollisuudet mainittiin myös usein strategiamuutoksiin reagoivina aineettomina palkitsemismuotoina.

Mutta ehkä useemmin kuitenkin, kyllä se nyt jotenkin reagoi. Ainakin palkkiojärjestelmien osalta.

Kylhän palkitsevat rakenteet niin, valtaosin ehkä väittäisin näin niin ne on aika stabiileja. Ne jostain tulee ja on johonkin suuntaan menossa, mut rytmi on aika hidas. Sit on osa-alueita palkitsemisessä, yllätys yllätys tulospalkitseminen mikä voi reagoida muutoksiin ihan reaaliajassa, ja kannattaakin tehdä siitä sen tyyppinen.

Ainakin urapolut ja tämmöset kehittymismahdollisuudet ihan varmasti elää. Siis aivan välttämättömästäkin ne elää, jos miettii et strategia muuttuu ja esimerkiks tarvitaan (...) Sehän vaikuttaa siihen, et minkälaisia urapolkuja on tarjolla, esimerkiks.

Haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että palkitsemisen tehtävänä on tukea strategian toimeenpanoa. Hieman hajontaa mielipiteissä oli siinä, millainen on palkitsemisen ja strategian uudistumisen välinen suhde. Jotkut olivat sitä mieltä, että palkitsemisellä ei ole roolia strategian uudistumisessa. Strategian uudistaminen on johdon tehtävä, eikä uudistumiseen tällöin tarvita palkitsemista. Toiset kokivat, että palkitsemisellä voidaan edistää strategian uudistumista, jolloin mielipidettä perusteltiin esimerkiksi jatkuvan muutoksen kulttuurin kehittymisen tukemista palkitsemisellä.

Niin kyl se varmaan sitte, joo kyl mä sen näkisin et se edistäis et ollaan, et voidaan, jos luodaan semmoinen muutoksen, jatkuvan muutoksen kulttuuri eräällä tavalla et ihmiset on valmiimpia jatkuvaan kehitykseen ja jatkuvaan muutokseen niin ilman muuta. Joo.

Taulukko 1. Suhtautuminen strategian ja palkitsemisen suhteita arvioiviin väittämiin

Väittäjä	Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen ei ole mikään uusi asia.		
Suhtautuminen	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Mielipiteiden lukumäärä	5	4	23
Väittäjä	On mahdoton ajatus, että palkitseminen pysyisi strategian muuttumistahdissa mukana.		
Suhtautuminen	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Mielipiteiden lukumäärä	25	3	4
Väittäjä	Palkitseminen ei reagoi muutoksiin strategiassa.		
Suhtautuminen	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Mielipiteiden lukumäärä	18	3	7
Väittäjä	Palkitsemisen tehtävänä on tukea strategian toimeenpanoa		
Suhtautuminen	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Mielipiteiden lukumäärä	0	1	29
Väittäjä	Palkitsemisella voidaan edistää organisaation strategian uudistumista.		
Suhtautuminen	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Mielipiteiden lukumäärä	7	6	17

Kysymyksiä pohdittavaksi:

Mitä teidän työpaikallanne tarkoittavat strategia, palkitseminen sekä strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen?

Kuinka hyvin teidän yrityksessänne onnistutaan strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa? Mitä etuja voisi olla siitä että strategia ja palkitseminen olisivat nykyistä paremmin yhteen sovitettuja?

Mitä yrityksenne strategia painottaa? Mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet ja toimenpiteet?

Mitkä ovat yrityksessänne käytössä olevat palkitsemistavat? Mihin eri palkitsemistavat perustuvat, miksi ne ovat käytössä?

3. Strategian ja palkitsemisen väliset yhteydet

Tämä luku kuvaa sitä, millaisia yhteyksiä strategian ja palkitsemisen välillä ilmeni aineistossamme. Tyypillisesti yhteys strategian ja palkitsemisen välille luodaan tavoitteiden ja mittareiden myötä tulospalkkioiden kautta. Peruspalkkauksen ja strategian väliselle yhteydelle löytyy sekä kannattajia että vastustajia. Yhteys voi syntyä myös muiden yksittäisten palkitsemistapojen tai organisaation käytäntöjen kautta.

3.1 Tulospalkkiot ja strategia

Strategian ja palkitsemisen yhteyttä ajatellaan usein mittaamisen kautta. Organisaation tavoitteet ja niiden toteutumisen mittaaminen sekä palkitsemisen yhdistäminen selkeisiin mittareihin tuli ilmi kaikissa haastatteluissa.

Tavallaan on yrityksellä joitain strategisia tavoitteita, mitkä nyt tulee mun työssä aina annettuna et jotain tavoitteita sieltä löytyy. No sitte tietysti, palkitsemisen näkökulmasta niin, on hyvä löytää ne palkitsemiselle tyypilliset mittarit, eli asetetaan tavoitteet. Ja nyt sitte ku, lähetään tavoitteita kohti tekemään työtä niin johonkin toteamatasoonhan siinä päädytään ja sitte siitä voidaan palkita. Se on tällanen ehkä yksinkertasin strategian ja palkitsemisen yhdistämisen keino.

Myös 'oikeiden' ja hyvien mittareiden löytämistä pidettiin strategian ja palkitsemisen yhdistämisessä keskeisenä. Kaiken kaikkiaan haastatellut puhuivat paljon mittaamisesta, sen yksityiskohdista ja haasteista.

Meillä on luotu noi, niin ku mä kerroin, on nää mittarit luotu, strategia on menny koko ajan rinnalla ja on pyritty löytämään semmonen et ne peilaa meidän strategiaa.

Me tehdään tällasii, vaikkapa jotain portaita että jos tämä mittari toteutuu näin niin siitä tulee nolla prosenttia ja sit tulee vaikka nelkyt prosenttia ja niin edelleen.

Mittaamisen haasteet liittyivät osin myös erilaisten tavoitteiden ohjausvaikutukseen, pohdintaan siitä, millaisiin tavoitteisiin lopulta kukin voi vaikuttaa.

Mut esimiehillä ja avainasiantuntijoilla on sellanen palkitsemisjärjestelmä että maksimi on sidottu johonkin prosenttiin heidän kuukausipalkasta, tai vuosipalkasta. Ja sit osalla ihmisillä on henkilökohtaisia mittareita, plus yritysmittareita ja suurimmalla osalla on vain yritysmittareihin sidottu. Ja just se että ehkä tuntuu siltä että sä et pysty vaikuttamaan yritysmittareihin.

Palkitsemisen muodoista palkkiojärjestelmät, erityisesti tulospalkkiot, olivat haastatteluissa esillä tavalla tai toisella. Useimmille haastatelluille palkitsemisen ja strategian yhteyden kommentoiminen sisälsi tavalla tai toisella ajatuksen siitä, että kyse on tulospalkkiomittareiden linkittämisestä organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Ehkä suurin tämmöinen strategialinkki on siinä bonusmallissa, et ne on selkeitä.

Et me asetettiin vuoden alussa aina tietty liikevaihtotavote vuodelle, ja sitten joko se ylitty tai sit se ei ylittynyt, ja sit sen mukaan tuli bonus jos tuli.

Eli bonuskriteereissä tulee sitten

Et niis on nyt selkee punanen lanka ja yhteys ja näin, mutta niitä ei oo ihan täsmälleen yhtä aikaa tehty, ni siel on sit pientä sellasta variaatiota. Ristiriitaisuuksia siel ei luonnollisestikaan oo, mutta ehkä semmosta, niinku mä sanoin, et jos meiän firman tavoitteena on vaikka kasvattaa liikevaihtoa, niin sit se et mihin konkreettiseen mittariin se on itse asias nyt sitte täs bonusjärjestelmässä sidottu.

Tutkimuksessa kerättiin myös aineistoa, jossa yrityksen palkitsemisasiosta vastaavan kanssa arvioitiin eri palkitsemismuotojen yhteensopivuutta strategian kanssa. Palkkiojärjestelmien, erityisesti tulospalkkioiden arvioitiin yleensä perustuvan selvästi ja intentionaalisesti strategiaan. Muiden palkitsemistapojen kohdalla yhteys arvioitiin heikoksi tai sattumalta strategiaan pohjautuvaksi.

3.2 Onko peruspalkkauksen ja strategian välillä yhteyttä?

Tulospalkkioiden yhteys strategian kanssa on ilmeinen ja näyttäytyi vahvana myös tämän hankkeen aineistossa. Tässä tarkastelemme sitä toista ääriäitää, joka ei näyttäydy strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa niin ilmeisenä, nimittäin peruspalkkausta. Aineistossamme esiintyi monia perusteluita sekä yhteyden puolesta että vastaan. Enemmistö haastatelluista oli sitä mieltä,

että peruspalkkaus voidaan yhdistää organisaation strategiaan (taulukko 2). Peruspalkan ja strategian yhteyttä puoltavilla ja vastustavilla oli erilaisia perusteluita näkemyksilleen.

Taulukko 2. Suhtautuminen peruspalkkausta koskevaan väittämään

Väittäjä	Peruspalkkaus voidaan yhdistää organisaation strategiaan		
Suhtautuminen	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Mielipiteiden lukumäärä	8	6	18

Peruspalkkaan liittyy useita valintoja, jotka voivat olla strategisia. Se, minkä tyyppistä ja minkä tasoista palkkaa maksetaan, on tyypillinen peruspalkkauksen valinta. Tällöin tehdään valintoja siitä, miten halutaan asemoitua työmarkkinoilla eli esimerkiksi maksetaanko enemmän vai vähemmän suhteessa kilpailijoihin. Peruspalkkauksen valinnoilla voidaan vaikuttaa siihen, halutaanko houkuttaa työntekijöitä vai sitouttaa nykyiset työntekijät organisaatioon.

Tavallaanhan se on organisaation strategiaa mikä sun peruspalkka on. Et sä oot tehny jo tiettyjä linjauksia ku sä määrittelet sitä peruspalkkaa, että minkä tyyppistä, jos puhutaan että puhutaanko me sopimuspalkasta vai puhutaanko me jostain työehtosopimuksen mukasesta palkasta. (...) pitää mennä siihen kilpailuympäristöön ja miettiä sitä rekrytointia hyvin pitkällä tähtäimellä. Niin kyllä sun pakko miettiä siinä kohtaa. (...) Että sä saat tietyllä hinnalla tietynlaisia ihmisiä.

Osittain. Eli se riippuu, mä nään sen niin, että me voidaan tehdä strategisii linjauksii siit, että minkälaista peruspalkkaa me halutaan maksaa. Osittain myös kenelle me halutaan maksaa. Eli kyl mä nään et siinä jotain voidaan tehdä. Mutta ei tietenkään täysin. Jotku asiathan tulee annettuina. Mutta kyl mä nään et siin pystytään tekeen. Et mihin me halutaan asemoitua markkinoihin nähden. Kyl me se pystytään tekeen. Mut sillon pitää ymmärtää, mitkä on ne vaikutukset siit et mihin sä asemoit ittes. Henkilöstön pysyvyyden, tyytyväisyyden, kilpailukyvn.. Ja kylhän täs pätee markkinan lait. Mitä on tarjolla ja mitä ei oo tarjolla

Peruspalkkaan liittyy myös kysymys siitä, mikä on peruspalkan rooli palkitsemisen kokonaisuudessa. Monissa organisaatioissa ja tehtävissä peruspalkka on suurin ja merkittävin palkanosa, mutta sen rooli voi vaihdella riippuen siitä, missä määrin on käytössä muita palkitsemismuotoja ja mitä henkilöstöryhmää tarkastellaan. Esimerkiksi jos organisaatiossa ei ole käytössä bonuksia, peruspalkan rooli voi muotoutua erilaiseksi verrattuna tilanteeseen, jossa yrityksessä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, joka todennäköisemmin saa strategiaan liittyvän huomion osakseen.

Ja en tiedä, menee vähän ehkä aiheen vierestä, mutta mä oon usein sanonu että näyttäkää minulle onnellinen bonuksen saaja. Ku ne on kaikki aina niin vihasia ja paiskoo ovia ja kaikki on suuttuneita ja pettyneitä ku bonuskeskustelut on käyty että se pitäis lopettaa kokonaan, se ei tee ketään onnelliseksi. Päinvastoin peruspalkkaus jos se ois fiksusti [tehty] ni kyllä, näin oikeesti voitais tehdä.

Erilaisten yksiköiden tarve erilaistaa palkkauskäytäntöjä voi ilmentyä peruspalkkauksessa, jolloin toimintoja ja tehtäviä sekä henkilöiden rooleja voidaan arvottaa strategian mukaisesti. Esimerkiksi tiettyjen ydintoimintojen tunnistaminen lisää painoarvoa saada erityisesti näihin paikkoihin oikeat ihmiset, jolloin nähdään perusteltuna huomioida tämä myös peruspalkassa.

No, kyllä tavallaan vois. Jos nyt ajattelee, että meillä nyt ollaan todettu että tietyt ydintoiminnot ovat meillä ydintoimintoja, siis et me ollaan selkeästi määritelty et tämä on meidän ydinosamisalue. Ja [tällä alueella] täytyy olla todella laadukasta työtä, täytyy olla hyviä, alan parhaat asiantuntijat, niin kyl se tietysti merkitsee myös peruspalkkauksen osalta sitä, että me halutaan palkata ne parhaat ihmiset, me joudutaan ehkä nostamaan sitä peruspalkkatasoa, koska me ei voida kilpailla parhaista ihmisistä, jos me ei kilpailla kilpailukykyisillä palkoilla. Palkka ei oo tietenkään kaikkea, mut palkka kuitenkin pitää ehkä tarkastaa (...) niin sit täytyy ehkä sallia, että [tällä alueella] on enemmän joustoa palkkojen puolella, ja jos on joku palkankorotusprosessi niin, me aina keskustellaan siitä, että onks joku erityisryhmä jossa pitäisi nyt olla joku isompi potti. Ja silloin voidaan myös ottaa tällaiset asiat huomioon. Mut ei se isolla massalla ehkä onnistu, mut just jotkut tietyt ryhmät voi nousta tärkeään asemaan. Ja sit se vaikuttaa myös palkkaan.

Yhteys organisaation strategiaan voi syntyä myös henkilökohtaisen palkanosan perustana olevan suorituksenarvioinnin kautta. Tätä yhteyttä voidaan tehdä näkyvämmäksi kytkemällä suorituksen arvioinnin kriteerit ja –käytännöt yrityksen strategiaan.

Myös tehtäväkohtaisen palkanosan kautta voidaan rakentaa yhteyttä organisaation strategiaan. Eräs haastateltava kuvaili, kuinka tehtävän vaativuuteen perustuva palkkaus houkuttelee ihmisiä hakeutumaan vaativampiin tehtäviin ja saa aikaan urakiertoa, mikä kehittää yrityksen osaamis pääomaa.

Äkkiseltään sanois et ei, mutta kyl se voidaan sen takia et, (...) jos joku on suoriutunut erityisen hyvin, nii hänelle voidaan erityisluvasta myöntää palkankorotus. Se on yks. Ja sitte ku se tärkein on tää ihmisten kehittäminen heidän urakiertonsa kautta, jossa he pääsee uusiin tehtäviin ja myös ylemmille tasoille, ni siinähan peruspalkkaus myös kasvaa, ja se on yks houkuttamista, miks ihmiset lähtee kehittymään ja hakeemaan uusia paikkoja.

Monet kokivat peruspalkkauksen ja strategian yhteyden vaikeaksi tai mahdottomaksi. Tätä perusteltiin usein sillä, että peruspalkkaus on tyypillisesti luonteeltaan pysyvä ja joustamaton. Tätä palkanosaa säätelevät useissa henkilöstöryhmissä työehtosopimukset, minkä koetaan monesti vähentävän liikkumavaraa yrityksen strategiaan liittyen. Myös käytössä olevat peruspalkkauksen tehtäväkohtaisia palkkoja määrittävät vaativuusluokittelumallit voidaan kokea jäykiksi ja joustamattomiksi, minkä vuoksi strategiyhteyden voidaan tulkita jäävän mitään sanomattomaksi.

Mun mielestä ei. Ei voi, ei. Eli mä oon kyllä ihan eri mieltä (...) ku mä mietin sitä, että kun palkanalennus Suomen maassa ei oo mahdollinen. Ni mites sitte kun strategisesti tärkeä alue mis on palkat nostettu tosi korkeiks, ni se menettää merkitystään, ni eihän niitä saada alas et voitaa rahottaa se toinen. Et mun mielestä ei, meil on täällä pitkät palveluajat, ja tietyt ihmiset on aivan ylipalkattuja me ei asialle voida mitään. Vaikka ne olis jo ihan hiipuneita tähtiä. Sit nuoret saa paljo vähemmän, koska milläs me rahotettas, ei me voida kaikille antaa sitä huippupalkkaa. Eli ei voida kyllä.

Mutta ihan TES:n pohjalla niin ne on jäykempiä, et siellä on must vaikeampi tehdä tommosta muuttuvuutta, koska se, jos se ihminen, pysyy kuitenkin se tehtävä tismalleen samanlaisena, mutta se ei oo sitten strategian kannalta ei niin merkittävä, et se voi sitä tehtävän vaativuutta sen tähden lähteä muuttamaan, mut sanotaanko, että se pitäis sen roolituksen kautta vahvemmin saada se, et mikä merkitys tällä tehtävällä on, et mikä sen rooli on, mikä sen tavoite on ja sitä kautta yhdistää siihen, mut tää on hankalampi, tää on jäykempi mun mielestä.

Peruspalkkauksen ja strategian yhteyttä pidettiin haasteellisena myös tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden näkökulmasta. Tähän liittyy esimerkiksi se, missä määrin palkkarakenteita voidaan räätälöidä eri yksikköihin strategian painotusten vuoksi. Tämä kysymys edellyttää huolellista pohdintaa myös, jos halutaan ydintehtävien roolin näkyvän peruspalkkauksessa ja käytössä on tehtävän vaativuuteen perustuva palkanosa. Tehtävän vaativuuteen perustuvan palkanosan osalta monissa organisaatioissa on jo muutenkin tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuushaasteita, jolloin voi olla, että vallitsevaa epälinjakkuutta ei haluta enää sekoittaa strategiakytköksillä. Kysymys saattaa olla myös siitä, että ei tunneta riittävästi palkkauksen mahdollisuuksia.

(...) joo lähtökohtaisesti kyllä. Ja näin pitäis pystyä, mutta sitte jos esimerkiks ku meillä on erilaisia organisaatioyksiköjä, bisnesyksiköitä, niin kyllähän siel voi olla tarpeita, voisi olla tarpeita erilaisiin palkkauksen käytäntöihin. (...) niin siinä varmaan rupeis tulee sitte rajat vastaan että kuinka, et sit tulee nää tasa-arvokysymykset ja tämmönen, miten niitä henkilöitä kohdellaan et voitasko me siten esimerkiks, et vaik jollain yksiköllä ois selkee tarve et tässä organisaatiossa näis-

sä tehtävissä meillä pitäis olla huomattavasti, palkkarakenne erilainen ja alemmat palkkatasot niin, voiko sitä sitte toteuttaa, et siellä vois tulla sit sellasia ristiriitoja.

Peruspalkkausta voidaan pitää myös hygieniatekijänä, eikä siitä keskustelun koeta kuuluvan strategian yhteyteen.

Tää on vaikee. Koska peruspalkkaushan pääsääntöisesti ei ole semmonen strategian toteuttamisen väline. (...) Siis mä varmaan näkisin sillain, että peruspalkka on tämmönen hygieniatekijä. Eli sen pitää olla kunnossa, ennen kuin me pystytään sit tekeen tämmösiä strategiseen palkkaukseen liittyviä järjestelmiä. (...) niin kyllä siihen on hirveen vaikee rakentaa jotain strategisen palkitsemisen järjestelmää päälle, jos tämmöset hygieniatekijät ei oo kondiksessa. (...) Sit firman päätös on strategisesti se, hyväksytäänkö me vähän korkeempi lähtövaihtuvuus, onko henkilöstö helposti saatavilla. Onko meidän työn sisältö semmonen, jossa peruspalkkauksella voidaan vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen. Mut jos se työn sisältö ei oo sitä, että ihmiset on lähtökohtaisesti kiinnostuneita varsinaisesta duunista, niin kyl meidän on ihan hirveen vaikee sillon saada siihen jotain strategisen palkkauksen järjestelmää.

No ei, kyllä mä nyt meen vähän tänne, että kyllähän ihmisellä pitää joku peruspalkka olla, että mä en tarkota tällä että kaheksalta tullaan töihin, että sen takia saadaan sitä palkkaa. Mut siis että, joku peruspalkkahan siinä pitää olla. Sit ne lisät, jos puhutaan vaikka bonuksista tai palkitsemisesta, ne on sitte täysin eri asia.

3.3 Yhteys muiden palkitsemismuotojen tai organisaation käytäntöjen kautta

Yhteys palkitsemisen kokonaisuuden ja strategian välillä voi olla moniulotteisempi kuin ensisilmäyksellä ajattelisi. Monissa yrityksissä ajatellaan, että palkitsemisen ja strategian yhteys on itsestään selvää: ”Totta kai meillä kaikki palkitseminen perustuu strategiaan”. Jos asiaa pysähtyy miettimään syvemmin, ei yhteys aina ole niin ilmeinen. Erään yrityksen henkilöstöjohtaja totesi, että ”kyllähän me sanotaan, että meillä palkitseminen perustuu strategiaan, mutta näytä mulle mikä on se yhteys Levin mökin ja strategian välillä”.

Palkitsemisen kokonaisuuden ja strategian välinen yhteys voi näyttäytyä erivahvuisena. Vahvuutta voi tarkastella ulottuvuudella, jonka toisessa ääripäässä on näkyvä tavoitteellinen yhteys ja toisessa päässä yhteys, jota on vaikea havaita (kuva 1). Voi olla, että yrityksessä on tietoisesti mietitty ja työstetty palkitsemisen ja strategian yhteyttä. Tämä yhteys on pyritty tekemään näkyväksi myös dokumenteissa, kuten palkitsemisstrategiassa tai henkilöstöstrategian linjauksissa. Palkitsemisen kehittämistä ohjaa yrityksen strategia ja siihen liittyvät painopisteet. Toisaalta voi olla, että palkitseminen perustuu joiltain osin selkeästi valittuun liiketoimintastrategiaan. Palkitsemisen ja strategian yhteyttä voi kuitenkin heikentää esimerkiksi se, että palkitsemista määrittävät

liiketoimintatavoitteet voivat olla vaikeasti mitattavissa. Liiketoimintastrategian lisäksi palkitsemisstrategiaa ei myöskään välttämättä ole dokumentoitu, jolloin yhteys jää oletusten varaan. Tällaisessa tilanteessa saatetaan ajatella, että henkilöstö tietää ja tuntee palkitsemismuodot ja niiden perustelut muutenkin.

Palkitseminen ja strategia voivat kohdata yksittäisten palkitsemismuotojen kautta. Laaja työterveydenhuolto, tuettu työpaikkaruokailu tai liikuntatoiminnan ja tapahtumien tukeminen voidaan nähdä keinoina liittää henkilöstöstrategia työhyvinvointiin, työn kuormittavuuden hallintaan, henkilöstön osallistumiseen ja henkilöstöstä huolehtimiseen liittyviin pyrkimyksiin. Työaikajärjestelyillä voidaan tukea henkilöstöstrategian tasa-arvopyrkimystä helpottamalla työn ja muun elämän yhteensovittamista. Liikuntaedut, puhelinudet, lounas- ja autoetu voidaan perustella toiveena pitää henkilöstöstä hyvää huolta. Arvostus, palaute ja vaikutusmahdollisuudet voidaan nähdä keinona luoda hyvä keskusteluyhteys henkilöstön ja johdon välille ja saada myös strategiaan liittyvät toteuttamishaasteet ja parannusehdotukset paremmin esiin. Työsuhteen pysyvyydellä voidaan tavoitella vähäisempää vaihtuvuutta ja sitä kautta vahvistaa toivottua asiantuntemusta sekä edelleen parempaa suoriutumista. Aloitteillä voidaan tavoitella innovaatioita. Myös koulutusmahdollisuudet voivat palvella paitsi innovatiivisuutta myös varmistaa edelläkävijyyttä strategian viitoittamalla tiellä, esimerkiksi uusien teknologioiden hyödyntämisen kautta.

Palkitsemisen perustuu selkeästi ja suunnitellusti strategiaan	Palkitsemisen perustuu strategiaan, sattumalta tai yhteys on voimakas tiettyjen palkitsemismuotojen osalta	Jokin, melko heikko yhteys esim yksittäisen palkitsemismuodon kautta	Ei havaittavaa yhteyttä
--	--	--	-------------------------

Kuva 1. Palkitsemisen ja strategian välinen yhteys voi näyttäytyä erivahvuisena

Tavoitteiden asettamiseen liittyvät käytännöt ja erilaiset toiminnan suunnittelukäytännöt ovat tyypillisiä esimerkkejä siitä, miten strategia ja palkitseminen kohtaavat työpaikan arjessa. Tällöin yrityksen strategia ohjaa tavoitteiden asettamista, ja vuosittaista prosessia rytmittää usein vuosikello-tyyppinen rakenne. Toimintaa käynnistäviä tilaisuuksia, kuten yksikköjen kick-off -tilaisuuksia pidettiin tärkeinä toimintaa ohjaavina käytäntöinä. Palkitsemisen

voi kytkeytyä näihin paitsi ohjaamalla kohti toivottavaa (ja todennäköisesti mm. bonuksilla palkittavaa) toimintaa, myös siten, että tällaisissa tilaisuuksissa huomioidaan aiemmin esimerkiksi toimineita henkilöitä. Arvostus ja pienet huomioimiset, joita tällaiseen hyvien suoriutujien esiin nostamiseen liittyy, koettiin merkityksellisiksi strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa.

Iso osa siitä ohjelmasta oli, että me tuotiin stagelle [joukko esimerkillisiä projekteja]. Ja he saa kertoa siitä omasta hankkeestaan, jolloin pelkästään tää huomio ja esille nostaminen on mun mielestä arvokkaampaa kuin [rahallista arvoa sisältävä lahja] mutta kyllä monet käytti senkin.

Myös toiminnan arviointiin liittyvät käytännöt, kuten suorituksen johtamisen käytännöt kehityskeskustelu- tai palkkakeskustelukäytäntöineen, luovat yhteyttä strategian ja palkitsemisen välille. Toiminnan seurantaan liittyviä käytäntöjä ovat myös esimerkiksi kuukausittaiset tai muulla säännöllisellä rytmillä toteutettavat tulosten seuraamiseen liittyvät tilaisuudet, kuten tulostenjulkistamistilaisuudet tai tuloslukujen seuraaminen osana yksikköjen säännöllisiä kokous- ja palaverikäytäntöjä.

Pienempien tai isompien voittojen tai suoriutumisten huomioiminen koettiin tärkeäksi osaksi jatkuvaa toimintaa aina kun siihen on aihetta. Tämä huomioiminen voi olla esimerkiksi lahjakortti voitetusta tarjouskilpailusta tai viinipullo hyvästä suoriutumisesta käynnissä olevassa hankkeessa. Joissain yrityksissä hyvän työn huomioimiseen liitettiin palkitsevina elementteinä yhteiset juhlat, aamiainen tai kakkukahvit.

Mut se ei oo sillai virallista et se on vähän esimiehestä kiinni, että jakaako tämmösiä palkkioita vai ei. Niin se voi olla yhdellä viinipullollaki ihan hirvittävä vaikutus joskus, että hirvittävän hyvä vaikutus [nauraa]. Nää on ehkä semmosii mitä vois enemmänki.

Joissakin paikoissa henkilöstö oli osallistettu tavoitellusta tai arvostettavasta toiminnasta huomioimiseen. Esimerkkinä tällaisesta toimii kilpailu, jossa henkilöstö voi ehdottaa, ketä tavoitellun toiminnan saavuttamisesta tulisi palkita. Toisessa yrityksessä vastaavankaltaisella kilpailulla haluttiin huomioida niitä henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan toteuttavat erityisen hyvin yrityksen arvojen mukaista toimintaa. Kilpailu huomioidaan sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä, kuten intranetissä, että käytäväkeskusteluissa.

Just tapasin yhden henkilön joka on ehdolla tähän (...) ja hän sanoi et juu, se on tosi kivaa, ensinnäkin että pääsee ehdolle (...). Ja sit hän sanoi, että ihmiset tulee jutte-

lemaan ja onnittelemaan et sä oot päässyt ehdolle ja sillä tavalla että hyvä fiilis siitä tulee.”

Rahaa tai rahallista huomioimista tärkeämpänä moni piti yksinkertaisesti kiittämistä hyvin tehdystä työstä. Kiitoksen sisällyttäminen arjen toimintaan voidaan joskus nähdä rahallista huomioimista merkityksellisempänä.

Mutta se henkilö huomioidaan että hän on nyt saavuttanut jonkun hienon asian, ja sillä hetkellä se esimies voi spontaanisti sitte muistaa tätä. Että siitähän tulee monesti se että jos ihmiset muistaa, mitä he muistaa tästä palkitsemisesta, ei ne muista sitä bonusta, ei ne muista sitä palkkaa, ne muistaa ne hienot hetket, mä sain sen kuoharipullon.

Kiitoksen käyttämiseen ja vastaanottamiseen vaikuttavat yksilölliset ja kulttuuriset erot. Toisille kiitoksen antaminen ja vastaanottaminen on helpompaa kuin toisille.

Tai itse asiassa korostetaankin ohjeistuksessa, että se raha ei ole välttämättä se tärkein asia, vaan se että esimies sanoo kiitos hyvästä työstä että sitä sais käyttää paljon enemmän. Ja että semmoinen yhteisöllinen kiitos voi myös olla kiva, paitsi ehkä Suomessa, jossa hirveesti vierastetaan sitä, että muut jotenkin kuulee siitä että minä olen tehnyt hyvin (...)

Ihan yksinkertaisesti, sä sanot kopiokoneella et teit muuten hyvin sen jutun, se on jo palkitsemista, eikä maksanu mitään. Vain sen, et se esimies tuntee sen alaisensa, se tietää miten sitä kuuluu, jokuhan voi saada järkytyksen et (...) se sano julkisesti et kuuliks joku muu kun taas joku toinen haluaa et muut kuulee.

Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että strategia ja palkitseminen ohjaavat yksilöiden töitä samaan suuntaan (taulukko 3). Tämän väittämän osalta tilannetta arvioitiin tyypillisesti tavoitteiden samansuuntaisuuden tai niitä ohjaavan prosessin kannalta.

Kyl meillä ohjaa ihan selkeesti. Ihan selkeesti ohjaa, esimerkiksi täs mun tiimissä henkilöt kattovat vuoden alussa, että tää täytyy saada aikaseks ja alkavat tekemään niitä asioita. Sit joskus tos syys-lokakuussa aletaan tarkisteleen, sit pidetään välicheckaus joskus tos kevään korvalla ja sit syys-lokakuussa aletaan kattoon ihan oikeita töitä, mitkä ne toteutummat on olleet ja tulee olemaan.

Kyl meidän tavoitteet mun mielestä on samansuuntaiset noin pääsääntöisesti. Mut sielt löytyy aina niitä, niinku mä sanoin, et on kohtia, jois on aina ristiriitoja. Mut isos kuvassa kuitenkin latu on samaan suuntaan.

Taulukko 3. Suhtautuminen väittämään yksilöiden työn ohjaamisesta strategialla ja palkitsemisella

Väittäjä	Strategia ja palkitseminen eivät ohjaa yksilöiden työtä samaan suuntaan		
Suhtautuminen	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Mielipiteiden lukumäärä	17	10	4

Tästä enemmistön näkemyksestä huolimatta monet toivat esiin sen, ettei strategian ja palkitseminen samansuuntainen ohjausvaikutus ole itsestään selvää. Taustalla voi tällöin olla strategian ja palkitsemisen lähtökohtainen erilaisuus tai henkilöstön tietämättömyys.

Kyl se ohjaa, mutta se linkki ei oo kauheen vahva. Eli strategia yksinään ohjaa tiettyihin asioihin, palkitseminen yksinään johtaa tiettyihin asioihin, jotka kaikki on kuitenkin hyväks tälle firmalle. Mut sitte, kun strategiaan liitetään näitä johdannaisia ja tämmösiä pehmeempiä asioita niin niihin kun se palkitseminen ei tartu, niin silloin se myöski se tekeminen jää selkeesti toissijaseks. Kyllähän niitä tapahtuu koska se on niin, se on kuitenkin se strategiaviesti menee eteenpäin ja muuta. Mut et ne ei yhdessä välttämättä toimi samaan suuntaan aina.

Kyl mä uskon, ja niinku mä sanoin et siit on evidenssiäki et kyl me, me ollaan aika hyviä. Otetaas muuten pikkasen takasin ku mä mietin tätä meidän henkilöstötutkimusta, josta tieteenki ainahan tulee että ei palkita oikeit henkilöit oikeist asioista, mutta sitte ku sä pureudut siihen ni se on enemmänki sitä tietämättömyyttä.

Voi myös olla, että vallitsevan yrityskulttuurin vuoksi ei edes koeta tarvetta voimakkaalle strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiselle. Joskus strategia ja siihen liittyvä 'iso kuva' ohjaa niin, ettei palkitsemista koeta merkitykselliseksi tässä yhteydessä. Palkkiojärjestelmiin liittyvä työ saatetaan kokea ylimääräisenä työnä, jonka hyödyt eivät näyttäyty niin ilmeisenä.

Elikä siis kyl me kuitenkin strategiasta aika paljon jutellaan, ja ylipäänsä sit se vielä pilkootaan tosiaan näihin vuosittaisiin tavoitteisiin, ja sit vielä itse asiassa jokaiselle henkilökohtasesti vielä lyhyemmänkin aikavälin tavoitteita. Niin kyl mä melkein sanoisin että, kyllä se aika paljon ohjaa samaan suuntaan. Se että mikä rooli tolla palkitsemisella tässä kohtaa on, niin ainaki mun semmonen näppituntuma nyt tältä vuodelta on se, että ei valtavasti. Se että onko se enemmänkin epäonnistuneen mitariston tai niitten arvojen laadinta sit sen vuoksi, et se ei oo kannustava, et sitä ei sillä tavalla ees mietitä, vai onks sitte muuten meille valikoitunu sentyyppist porukkaa, joita ei tämmöset ylimääräiset bonukset niin paljon sitte motivoi. Mutta semmonen tuntuma mulla on, että ei näitä bonusasioita ihan hirveesti mietitä. Et kyl enemmän tulee sit sielt yleiseltä tasolta, että mitä nyt ylipäänsä tavoitellaan, ja mikä on järkevää tehdä. Se et jos siit sitte joku bonuskin maksetaan, niin ihan kiva, mut ei

ainakaan mitenkään sokeesti jotain tiettyä mittaria tuijoteta, ja sit tehä vaan jotain hölmöi juttuja, jotta se mittari näyttää hyvältä. Et kyl mä sanoisin et meiän porukka ainaki miettii isommin, kun jotain bonusmittareita.

Ensinnäki se kommentti et ”jaaha, taas pitäis laittaa aikaa tähän näin, noitten bonussopimusten rustaamiseen”. Se kuvastaa sitä et tää on vähän niin ku pakollinen paha, jolla ei ehkä nähdä sit kuitenkaan semmosta konkreettista ohjaavaa vaikutusta.

Ristiriitatilanteen sijaan tämän väittämän arviointi koettiin vaikeaksi sen vuoksi, että ohjausvaikutusta käytännössä on usein erittäin vaikea arvioida useiden väliin tulevien tekijöiden vuoksi. Jos lähtökohtana on, että strategian yhteyttä käytännön tekemiseen ei nähdä esimerkiksi sen yleismaailmallisuuden vuoksi, on yhdensuuntaisen ohjausvaikutuksen arvioiminen vaikeaa. Vaikka yrityksessä tavoiteltaisiin sitä, että hyvästä suorituksesta palkitaan, voi olla että virallisia tavoitteita ei ole kaikille asetettu tavoitellulla tavalla. Ja vaikka tavoitteet olisikin asetettu, on vaikea arvioida niiden ohjausvaikutusta päivittäisessä tekemisessä.

Jos ne tavoitteet on ylipäänsä asetettu, toivon mukaan, semmosiakin valitettavia tapauksia taitaa olla organisaatiossa joil ei oo oikein kirjallisesti asetettu niitä silleen selkeesti. No mut joka tapauksessa oletetaan nyt et kaikilla on ne tavoitteet ja, jos se on siinä kohti osattu selittää et miten ne tavoitteet liittyy isompaan kuvaan niin, kyl-lähän se arjen työ sitten on sitä, strategian toteuttamista. Mutta (...) niin joo, siis sehän siin on tarkoitus, mut et ohjaako se nyt koko ajan sitä (...) tämä on nyt kuule vaikee kysymys.

Mä sanoisin et voi olla tavoitteita, tää riskihän on aina, mutta kyllähän se tarkoitus on, että tavallaan samaan suuntaan. Mut et, mä en tiedä, minkälaisen kalibroinnin kautta. Check, minkälainen se prosessi pitäis oikeesti olla, ja mä en osaa ihan yksityiskohtaisesti vastata, minkälaiat keskustelua yksikös aidosti käydään (...) että oikeesti tehään oikeita asioita. Mutta se, että näkeekö ihminen sitä, se on must vähän eri kysymys.

Jotkut haastatelluista kommentoivat tavoitteiden laadun yhteyttä ohjausvaikutukseen. Numeeristen, helposti ymmärrettävien tavoitteiden osalta ohjausvaikutus on selkeästi nähtävissä, mutta epämääräisempien ja usein laadullisten tavoitteiden osalta tämä koettiin haasteellisemmaksi.

Ni siellä mun mielest se kaikkein parhaiten toimii ku ne on hyvin tämmösii numeerisia tavoitteita. Ja kaikki ymmärtää, et meiän tavote on [numeerisesti mitattava asia]. Mutta se tarkoittaa numeroita ja selkeetä tavoitetta. Eli ei laadullisia tavoitteita vaan numeerisia.

Myös sen, minkä tasoisia tavoitteita palkitsemiseen yhdistetään, koettiin vaikuttavan ohjausvaikutukseen.

Siis ne esimiehet, jotka vastaavat organisaatioista joissa on vain yhtiötavoitteeseen liittyviä ohjelmia, eli et ei oo sitä henkilökohtaista tavoitetta olemassa niin, heiltä tulee joskus sellasta palautetta, että tää nyt ei enää ohjaa ketään, ja kaikki vaan saa sitä palkkiota riippumatta, mitä he tekevät. Mut sit mä tiedän, että jos on näit henkilökoh-tasia palkitsemisia, niin ku joillain organisaatioilla on, niin sit se hyvin vahvasti ohjaa sitä, että joka kuukausi katsotaan missä nyt mennään ja onko tavoitteisiin päästy, ja mitä on toteutunut ja mitä on tekemättä.

Strategiaan liittyvien pidemmän tähtäyksen pyrkimysten liittäminen palkitsemiseen koettiin myös haastavaksi.

Mun on kauheen vaikee ollu, kyl tää strategia, pitkän [ajan] strategia mitä täs on toteutettu niin, viestiä henkilökunnalle ja palkita siitä jotenki. (...) strategian kautta sitä palkitsemista perustella. Kyl mä voin sen perustella silleen että okei olik meidän vuositulo tai tää hyvä, tai tehtiinks tota juttua. Et kyl mä joudun ajaan kauheen lähivaloilla sitä palkitsemista. En mä voi siihen strategiamittaria laittaa, semmosta pitkän tähtäyksen menestystä, että me tehdään tästä nyt semmonen juttu, joka joh-taa sinne ja tänne, tehdään näitä asioita.

Käytännön tekemisessä strategian ja palkitsemisen ohjausvaikutus voi myös ikään kuin unohtua matkan varrella. Tämä ilmenee erityisesti tilanteessa, jossa tavoitteiden ja mittareiden asettaminen tehdään vuosittaisella syklillä, mutta niitä ei matkan varrella seurata tai kommunikoida koko henkilöstölle. Tiiviimmästä seuraamisesta nähtiin olevan hyötyä, mutta seuraamisen vaatimia resursseja aprikoitiin.

Niin se on vähän sit se et kuin merkityksellistä se on sitten tämmönen niinku kannustin, koska toisillahan se on niin henkilökohtanen. Mul ei oo mitään hajuu että mitkä mun, mun tuota omat muuttuvat kompensatiot on tai mitkä kriteerit niil on, koska niil ei oo mulle hirveesti merkitystä, enkä mä tiedä et miten muut ajattelee. Et onhan ne tietysti mun kans käyty läpi, mutta en mä niit enää muista. (...) Et sul on hyvät, periaattees kaikki jos on niinku, sul on ne mittarit rakennettu, sit sul on kannustimet rakennettu, se on kommunikoitu mut sitten se siin matkalla vaan unohtuu. Ja siin on mun mielestä kehitettävää, siin kohtaa, et aina esimerkiks kattois, että jos siin ois puolivälimittarit et nyt tää näyttää et tää kompensatiot nyt näyttää siltä et mis mennään ja mitä se rahallisesti tarkoittaa, mut sekin vaatis sitten aika paljon las-kentavoimaa ja kaikkee tämmöst näin.

Jos strategia tunnetaan ja koetaan merkitykselliseksi, se ohjaa parhaimmillaan sellaisenaan henkilöiden toimintaa. Tällöin strategian ohjausvaikutus voi jättää palkitsemisen ohjaavuuden vähemmälle huomiolle.

Emmä päivittäises työssä ajattele kauheesti, että mitä mun bonuspöytäkirja lukee. Ja kuitenkin määräävä, mua ohjaava asia on paljon enemmän se, että mä teen oikeita asioita, jotka tuottaa arvoa tälle firmalle.

Strategian ja palkitsemisen ohjausvaikutusta pohdittaessa todettiin usein erilaisilla palkitsemismuodoilla olevan erivahvuinen ohjausvaikutus. Heikko ohjausvaikutus saatettiin liittää palkitsemismuodon laatuun, palkitsemismuodon monimutkaisuuteen tai siihen, ettei yhteyttä strategian ja palkitsemismuodon välillä ollut organisaatiossa viestitty.

Bonusjärjestelmät toimii kohtuullisen hyvin. Sit meillä on voittopalkkiojärjestelmä joka ei ohjaa mihinkään suuntaan. (...) Jotku järjestelmät on aikojen saatossa tulleet niin kompleksisiksi, eikä niitä oo pystytty visualisoimaan niin, että henkilö näkis että, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei kannata tehdä ja mitä sitten tapahtuu (...) sit taas jos puhutaan siitä kokonaispalkitsemisesta ja, miten sä voit vaikuttaa sun peruspalkkaan ja muuta niin ne on vähä hämmäsessä tilanteessa vielä. (...) jos kattoo sitä kokonaisportfoliota niin tavallaan se, että miten kuvata se et mikä on sen, esimerkiksi etuportfolion arvo, ihmisille. Moni hahmottaa sen vast sit ku ne lähtee. ”Ai niin, mä sainki sitä, tätä, tota.” Ja siinhän ei voi ku kattoo peiliin et miksi ei oo kuvattu sitä arvoa. Se on ehkä se.

Kysymyksiä pohdittavaksi:

Minkä palkitsemistapojen ja strategian välillä on vahva yhteys?
Minkä palkitsemistapojen osalta yhteys on heikko?

Minkä tapojen osalta yhteyttä olisi syytä vahvistaa? Onko yhteyttä syytä heikentää jonkin palkitsemistavan osalta?

Mitkä ovat teidän yrityksenne arjessa toimivia käytäntöjä? Voiko niiden avulla vahvistaa yhteyttä strategiaan ja palkitsemiseen?

4. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamistyö

Tämän luvun aiheena on strategian ja palkitsemisen yhteensovittamistyö. Kiinnostuksen kohteena on, ketkä yhteensovittamistyötä tekevät ja miten? Tämän luvun kaksi alalukua perustuvat hankkeen aikana kirjoitettuihin kahden konferenssiartikkeliin. Molemmat on esitelty eurooppalaisessa palkitsemistutkimuskonferenssissa joulukuussa 2013. Ensimmäisessä (Ikävalko & Hakonen, 2013) tutkitaan strategian ja palkitsemisen välisten rajojen kautta määrittyviä yhteensovittamisen ulottuvuuksia. Toisessa (Hakonen & Ikävalko, 2013) käsitellään yhteistyötä strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien kesken.

4.1 Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen rajat

4.1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja menetelmät

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, millaisia rajoja strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiseen rakentuu. Lähestymistapana on näkemys, jossa organisaatioiden toiminta jäsentyy ja kehittyy erilaisten fyysisten tai sosiaalisten rajojen kautta. Määrittelemällä esimerkiksi yksikköjen ja ryhmien välisiä yhteyksiä tullaan samalla piirtäneeksi rajoja organisaatioihin. Nämä rajat auttavat ilmaisemaan sen, millainen organisaatio on ja mikä tai millainen on organisaation ero toiseen organisaatioon. Esimerkiksi kuvailemalla organisaatioissa tyypillisiä yksiköjä, kuten myynti tai tuotekehitys, voidaan jäsentää organisaation eri osille ominaista toimintaa. Myös strategialla ja palkitsemisellä on kummallakin omat erityispiirteensä, tarkoituksensa ja omistajansa.

Työpaikoilla yksikköjen rajat näyttäytyvät tyypillisesti fyysisinä seininä esimerkiksi osastojen välillä. Organisaatiot rakentuvat kuitenkin pitkälti myös sosiaalisesti, jolloin rajat eivät ole vain asioita, objekteja. Sosiaalisessa toiminnassa rajat ovat keskeisiä, sillä samalla kun raja tekee eroa kahden osapuolen väliin, se rakentaa myös suhdetta näiden osapuolten välille.

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen ajatellaan usein tapahtuvan oikeiden rakenteiden valitsemisen kautta. Viimeaikainen keskustelu strategi-

sen henkilöstöjohtamisen ja strategisen palkitsemisen ympärillä on vähäisessä määrin alkanut kiinnittää huomiota aiheen monimutkaisuuteen ja monitasoisuuteen. Havainnot strategian toimeenpanon monikerroksisuudesta ja tulkinallisuudesta käytännössä luovat pohjaa sille, että myöskään strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen kysymystä ei kannata ohittaa itsestäänselvyytensä. Sen sijaan, rationaalisen strategia-ajattelun rajat kannattaa huomioida myös palkitsemisessa ja kiinnittää huomiota strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiseen ja näiden kahden osapuolen rajapintoihin.

Tutkimuksessa analysoitiin aineistolähtöisesti 33 haastattelun sanasta saanaan litteroitua tekstiä (331 sivua). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistettiin henkilöiden kuvaamia strategian ja palkitsemisen yhteensovittamiseen liitetyjä rajoittavia ja mahdollistavia kokemuksia. Toisessa vaiheessa näiden kuvausten ryhmittely johti kolmenlaisen yhteensovittamisen ulottuvuuden kuvaamiseen.

4.1.2 Tulokset: Kolme ulottuvuutta strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen rajojen analysoinnin kautta tunnistettiin kolme ulottuvuutta yhteensovittamisessa: järjestelmien yhteensovittaminen, tulkintojen yhteensovittaminen ja intressien yhteensovittaminen. Kunkin ulottuvuuden ominaispiirteet esitellään seuraavaksi.

4.1.2.1 Järjestelmien yhteensovittaminen

Tämä ulottuvuus korostaa teknistä, järjestelmien kautta tapahtuvaa vuorovaikutusta strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa. Toiminnassa korostuvat mittarointi, dokumentointi, prosessinhallinta ja seuranta.

Tyypillinen esimerkki tästä on tilanne, jossa yrityksen strategiasta johdetaan mittarit määrittelemään käytössä olevaa bonusjärjestelmää. Ajatuksena on, että kun mittarit on huolellisesti mietitty, saadaan aikaiseksi haluttu ohjausvaikutus strategian ja palkitsemisen välille. Kyseisten mittareiden kautta yksilöiden toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Yhteensovittamisen laatu riippuu mittareiden tarkkuudesta ja kurinalaisesta dokumentoimisesta. Vuorovaikutusta kuvaa eriaikaisuus, jolloin myös palkitsemisen ja strategian marssijärjestys on selkeä: palkitseminen sovitetaan strategiaan.

Mut siis hyvä olo siinä mieles et tietää, jos tääl on ihmiset jotka tavoittelee bonuksii ni kaikkien bonusten havittelun pitäis loppupeleis ohjata sit siihen et me tehään tai toteutetaan entistä paremmin tätä meidän strategiaa.

Meil on tehty loistavia vuokaavioita ja miten nää suorituksen ohjausprosessi ja tulosten raportointiprosessi liittyy toisiinsa ja näin. (...) Että prosessi kuntoon.

Yhteensovittaminen voi häiriintyä, mikäli mittarit on asetettu väärin tai eri yksiköiden mittarit ovat keskenään ristiriidassa. Tämä voi näkyä vääränlaisena toimintana tai konflikteina päivittäisessä toiminnassa. Esimerkiksi, myynnin bonusten määrittäminen tietyllä tavalla voi aiheuttaa ongelmia jos tuotanto ei pysty luvattuun nopeuteen.

Toisenlaista häiriötä aiheutuu tilanteessa, jossa toimintaa raportoidaan mittareiden mukaisesti palkkioiden maksimoimiseksi. Esimerkiksi, jos yrityksessä tavoitellaan onnettomuuksien vähentymistä, voidaan sattuneita onnettomuuksia jättää raportoimatta bonuksen saamisen toivossa. Toisaalta, on mahdollista, että strategia ei ole riittävän selkeä, jotta sitä voisi hyödyntää mittareiden määrittämisessä.

Yks on helppo nimetä, et tiedetään strategia tarpeeks tarkalla tasolla. Ei se oo mitenkään tavatonta, että strategia ei oo vesiselvä. Ja vaikka se ois vesiselvä, niin se ei välttämät oo konkreettinen.

(...) et kyllä mä teen, jos se johto on päättäny (...) et tonne me halutaan mennä, ni kyl mä sit sitä juoksen ja pystyn itsenäisesti viemään eteenpäin, mut mulle täytyy, et minä tiedostan et se ei ole minun päätös. Totta kai mul on mielipide siitä, miten mä haluaisin et asiat on, mutta ku se ei ole minun päätökseni, ni jotenki mä oon sitä peräänkuuluttanu aika paljon meiän HR-johdolta ja tietysti myös seuraavalta kerrokselta, että se pitäis nähä mihin me halutaan tällä tontilla mennä.

Yhteensovittaminen voi vaikeutua myös siksi, että järjestelmät ovat monimutkaisia tai joustamattomia tai ne tulkitaan sellaisiksi. Esimerkiksi, peruspalkkaukseen liittyviä järjestelmiä voidaan pitää niin jäykkinä, että niiden yhteyttä strategiaan on vaikea havaita. Esimerkkinä järjestelmien monimutkaisuudesta on erään haastatellun kuvaus siitä, kuinka ”palkitsemisjärjestelmistä on tullut hirveen monimutkasia, että kukaan ei ymmärrä miten ne oikein syntyy, ne lopputulokset”. Yhteensovittamisen kannalta yhtä huono tilanne voi syntyä, jos palkitsemisjärjestelmää pidetään jäykkänä, vaikkei se sitä olisikaan. Tästä esimerkkinä tilanne, jossa toiminnan kannalta olisi järkevää muuttaa tavoitetta kesken mittausjakson, mutta organisaatiossa ajatellaan, että palkitsemismuotoon liittyvät säännöt estävät tavoitteen muuttamisen.

Puutteellinen dokumentointi voi vaikeuttaa yhteensovittamista esimerkiksi siten, että palkitsemisstrategia tai ohjeet mittareiden määrittämiseen eivät epäselvyyden tai ylimalkaisuuden vuoksi aiheuta tavoitellun kaltaista toimintaa. Jotkut haastatellut totesivat, että liian usein palkitsemisstrategiat kopioi-

daan muilta yrityksiltä tai ne jäävät liian yleiselle tasolle, minkä vuoksi ne eivät tue liiketoiminnan tarpeita.

4.1.2.2 Tulkintojen yhteensovittaminen

Tämä rajapinta korostaa sitä tulkinnallista ulottuvuutta, joka sekä strategian että palkitsemisen omistajien ja ominaisuuksien kautta sisältyy yhteensovittamiseen. Tälle ulottuvuudelle on ominaista erilaisten ja erillisten toiminta-alueiden kautta eri toimijoiden erilainen tieto, mikä heijastuu yhteensovittamiseen. Käytännössä toimijoiden erillisuus voi aiheuttaa tiedon 'karsinoitumista' ja vaikeuttaa siten eri osapuolten vuorovaikutusta. Toinen ominaispiirre on sekä strategian että palkitsemisen tulkinnallisuus, mikä monimutkaistaa yhteensovittamisen käytäntöä. Strategiaan ja palkitsemiseen liittyvät toisistaan erilaiset tehtävät ohjaavat luonnollisesti keskenään erilaiseen toimintaan.

Sanotaan, että katsoo maailmaa vähän eri kulmasta. (...) palkitsemisesta vastaavat henkilöt (...) silloinhan heidän se ykkösjuuttu on just tää (...) läpinäkyvyys, greidaukset on kunnossa ja palkat on gradejen mukaiset ja, korotukset on, perusteet on selkeet, oikeudenmukaiset niin pois päin. Kun taas sit strategiatyötä tekevät ihmiset ajattelee ehkä ensiks mitä, missä ja minkä takii ja mitä ei.

Erilliset tietalueet sekä strategian ja palkitsemisen omat lokerot organisaatiossa voivat käytännössä ilmentyä siten, että strategiaa ja palkitsemista käsitellään erillään: niistä keskustellaan toisistaan erillisissä yhteyksissä ja ne kulkevat organisaatioissa omia reittejään, esimerkiksi viestinnällisesti.

Ne tulee eri kautta, strategia tulee eri kautta ja sit noi palkitsemisjärjestelmät tulee eri kautta, ainakin meille. (...) Eli silloin se ehkä jää enemmän esimiesten toteuttamisen varaan, kun että täällä oikeesti strategiaa ja palkitsemista tieteen tahtoen enää pohdittaisiin.

Nythän jos on HR-tyyppinen toimija niin saattaa olla henkilöstöstrategia mikä heillä on paljon enemmän läsnä kun liiketoimintastrategia ni silloinhan se ohjaa myös palkitsemiskeskustelua. Mut sitte jos on liiketoiminnan kehittämisestä vastaavia tai vastuullisia ni silloin heillä voi olla liiketoimintastrategia se mikä heidän työtään ohjaa. Jollon sit taas palkitseminen liittyy suoraan siihen. Et on täs eroja.

Ehkä se päällimmäinen ajatus on et, kyl se palkitsemisen kehittäminen (...) ni se on konkreettisempaa (...) Se on enemmän arjen ongelmien ratkomista, se on enemmän jonkun tällasen käytännön haasteen selättämistä, se on enemmän keskustelua euroista, se on enemmän keskustelua työn tavoitteista. Et okei niitten pitää liittyä strategiaan ja, me tehdään sitä, palkitsemisen kehittämistä taustalla ja mietitään niitä

isompia palkitsemisen suuntaviivoja, sitä tehdään kyllä. Mut valtaosin työtä tehdään vielä raadollisten ja konkreettisempien asioiden kanssa.

Strategiaan ja palkitsemiseen liittyvät erilaiset tulkinnat heijastuvat yhteensovittamiseen monin tavoin. Esimerkiksi yrityksen strategia voidaan tulkita eri tavoin organisaation eri osissa. Vaikka strategia olisikin julkaistu ja dokumentoitu, yksilöt eri tehtävissä eri yksiköissä voivat tulkita sitä monin eri tavoin, joko tiedostamatta tai tiedostaen.

Haastenaahan on, että ymmärretäänkö me kaikki nää asiat joka puolella meidän globaali organisaatio samansisältöisesti, niin mä melkein sanosin, että haaste, et ei ymmärretä aina.

Haasteelliseksi tunnistettiin myös tulkinnallisuus siitä, mikä on strategian mukaista toimintaa ja mikä luokiteltavissa joksikin muuksi. Tämä kysymys tulee vastaan viimeistään siinä tilanteessa, kun strategian toteutumiseen liitetään palkkioita ja niiden myötä mittareita. Tällaisessa tarkastelussa voidaan joutua palaamaan strategian sisältöön ja siihen, mikä siinä itse asiassa onkaan keskeistä.

Mutta ehkä just se, että on vähän eri näkemystä siitä, et mikä on strategisia tavoitteita tukeva [tulos], ja mikä on ns. normaalia [toimintaa] (...), tai semmosii hyviä (...), mut viekö ne sitte eteenpäin sitä brändii, mitä me halutaan pikkuhiljaa viedä eteenpäin tällä strategiakaudella.

Sama tulkinnallisuus liittyy myös yhteensovittamisen toiseen osapuoleen, palkitsemiseen. Vaikka huomio palkitsemiskeskustelussa saattaa ensi tuntu- malla kohdistua tulospalkkioihin, palkitsemista tarkastellaan nykyään tyypillisesti palkitsemisen kokonaisuuden kautta. Eli pelkästään kysymys siitä, mitä palkitsemisella tarkoitetaan, on keskeinen tulkinnalliseen ulottuvuuteen liittyvä asia. Eri toimijoiden mahdollisesti toisistaan poikkeavat käsitykset siitä, mitä palkitsemisella tarkoitetaan, heijastuvat luonnollisesti myös yhteensovittamiseen.

Mä nään sen kokonaispalkitsemisen kakun kautta, jossa on se aineellinen ja aineeton puoli. Tää oli mun mielestä tosi mielenkiintoinen, koska se oli mulle iskostunu vuosien varrel niin pitkän ajan. Ja sit ku mä tulin tänne niin meidän oli, ensin tiimin kans, se oli mun elämäni kauhein workshop. Meillä oli palkitsemis-workshop, jossa vietiin niit asioita, mitä me ollaan sovittu johdon kans et me tehdään ja sillon mä huomasin et meidän HR-tiimin ymmärrys palkitsemisestä on hyvin erilainen. Et monille, jotka on ollu pitkään [toimialalla] niin se on, TES, on palkkaa ja sitä ei las- keta edes palkitsemiseksi. Kaikki mikä tulee TES:istä niin se on saavutettuja etuja, sitte voi olla jotain muuta. (...) Tääl on ollu mielenkiintosisi keskustelui myös luotta-

mushenkilöiden kanssa, että mikä on kokonaispalkitsemista ja mikä on saavutettu etu ja mitä, työnantaja voi muuttaa ja mitä työnantaja ei voi muuttaa. Se on ollu tosi mielenkiintosta.

Vielä toisenlainen tulkinnallisuuteen liittyvä näkökulma on yksilön tulkinta siitä, mitä juuri hän kokee palkitsevaksi. Tämä on palkitsemisen vaikuttavuuden kannalta keskeistä, mutta tuo samalla oman mausteensa myös yhteensovittamiseen.

Ja se on ehkä se haaste siinä, kun totta kai meillä on palkitsemisen strategiat ja meil on palkitsemisen ohjelmat ja meil on ihan varmasti kirjoitettu kaikki auki että, mitä me niillä tavoitellaan ja missä tilanteessa niitä käytetään ja näin, mut ku se aina siten loppujen lopuksensa on se kunkin henkilön kokemus siitä, minkä asian hän kokee palkitsevaksi.

Ja se on ehkä semmonen, mitä ei aina huomioida et kaikki ihmiset ei oo samanlaisii. Ja esimerkiks meil on, asiakaspalvelussa ku me otettiin käyttöön tää myyntiin liittyvä palkkiointi, ni siel puolet itse asias niistä asiakaspalvelussa töissä olevista henkilöistä sano, että ei vois vähempää kiinnostaa. Et se on ihan sama, kuinka paljon sä maksat mulle siitä et mä myyn, ku mä en sitä halua sitä myyntii tehdä. Mä oon tullu tänne palvelemaan asiakkaita ja mun mielestä se on se mun, et mä teen sen niin hyvin kun mä pystyn ja se toivottavasti riittää sulle.

Tulkintojen yhteensovittamisen osalta tutkimuksessa tunnistettiin kahdenlaisista toiminta-alueita yhdistävää vuorovaikutusta. Ensinnäkin, yhteensovittamista pyrittiin tukemaan luomalla yhteyksiä erillisten toiminta-alueiden välille ja jakamalla tietoa eri toimijoiden välillä.

Se on sitte vähän tietysti siitä ajankäytöstäki kiinni, että miten tää vuoropuhelu sit onnistuu sen strategiahmisten esimerkiksi kanssa. Tai itse asiassa bisneksen kanssa, (...) se keskustelu sit sinne, bisnekseen, missä sitä käytännön työtä tehdään. Et lähinnähän se sitä tarkoittaa, et palkitsemisihmisten pitäis olla oikeesti ajan hermoilla siitä, mikä se firman tulevaisuuden linja on.

Mut mun mielestä tätä pitäis tehdä vielä enemmän, että sitä dialogia ja sitä kerroksia saada vähennettyä. Että me oltais, ketkä tekee palkitsemisasiota ni me oltais lähempänä sitä bisnestä myös. Ku meidän välissä oikeestaan siihen bisnekseen on bisnes-HR:t, ja taas ylöspäin on taas sitten bisnesgrupprien HR:t ni sitten, et siinä sen ketjun. Emmä tiä purkaminen mutta et mä ite koen et mun pitäis päästä lähemmäs sinne, saamaan sitä ymmärrystä sieltä ihan lattiatasolta mut eri organisaatioissa et mä ymmärtäisin enemmän, ketä me ollaan ja miten ihmiset toimii ja sitä kautta reagoimaan.

Ja sitte osin se on mun mielestä kokonaisuuksien ymmärtäminen tietyllä tavalla. Et kyl mä joka kerta [johdon kanssa kommunikoidessa] huomaan, et aina pitäis alottaa vähän kauempaa, aina vähän, vielä kerrataan, että niin muistattehan meidän kokonaisinvestointi tähän on tämä ja tämä (...) ja nyt meidän pitäisi ja teidän pitäis ohjata että miten.. miten niihin panostetaan tai minkälaisella mekanismilla niitä ohjataan ni ehkä se on sit enempi kuitenkin, heille pitäis tuoda aika valmiita vaihtoehtoja joista sit valita. Että semmonen yleisen kysymyksen esittäminen, että miten tämän pitäisi mennä niin, siin on vaan liian paljo nyansseja ja muita että se on kohtuutonta heilläkin, joitten päivä kuitenkin sit on ehkä ihan, paljo isommissa, bisneslinjauksissa, että tää on hirveesti tietysti kommunikointiasia ja kuinka asioit esitetään. Ja siin on varmasti HR:llä ihan hirveesti kans matkaa, että tämmöset kaikki kokonaispalkitsemisen käsitteet ja aidosti se kustannusten jotenkin et ihmisil ois joku kuva, että mitä tapahtuu jos tehdään näin tai noin ni, ja sit ehkä just tämmösten vaihtoehtojen kautta, niitä vois saada niitä ratkasuja.

Strategian ja palkitsemisen parissa työskenteleviä yhdistävät käytännöt olivat tyypillisesti jommankumman osapuolen aloitteesta käynnistettyjä, joko säännöllisiä kokouksia tai satunnaisia koulutusten tai vierailujen muodossa toteutuvia tilanteita. Toiseksi, osapuolet pyrkivät toiminnallaan muokkaamaan yhteistä ”mindsetiä” siitä, mitä strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen kyseisessä yrityksessä on. Siihen liittyy keskustelu mm siitä, mitä strategialla ja palkitsemisella sekä niiden yhteensovittamisella tarkoitetaan ja tavoitellaan juuri meidän yrityksessä. Esimerkiksi, ajatellaanko tai halutaanko ajatella strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista kokonaispalkitsemisen mallien kautta vai olisiko parempi rajata yhteensovittamiskeskustelu koskemaan vain tulospalkkiomalleja. Toinen esimerkki yhteensovittamisen ajattelutavan määrittämisestä kuvaa, kuinka eräässä yrityksessä haluttiin liittää strategian ja palkitsemisen yhteyteen yrityksen arvot. Yrityksen ilmaistut arvot nähtiin tiiviissä yhteydessä yritykseen strategiaan, minkä vuoksi palkitsemisen linkittäminen yrityksen arvoihin koettiin luontevaksi.

Osana meidän strategiaa niin meil on tärkeet meidän arvot ja niiden jalkauttaminen tota, näihin meidän yksiköihin. Ja sit siellä ni me ollaan kerätty sit tämmösiä [palkitsemismuodon nimi], et mikä on tämmönen ninku hieno teko mikä on yrityksen arvojen mukana ja kerätty ehdotuksii sit sieltä, ja sit [palkitsemiselementti] oli se palkinto niistä joka valittiin.

4.1.2.3 Intressien yhteensovittaminen

Kolmantena yhteensovittamisen ulottuvuutena tunnistettiin intressien yhteensovittaminen. Tämä näkökulma sisältää poliittisen ulottuvuuden, jossa neuvotellaan erilaisista intresseistä ja määritellään valtasuhteita esimerkiksi siitä,

ketkä osallistuvat yhteensovittamiseen liittyvään päätöksentekoon. Erilaiset intressit voivat olla esimerkiksi henkilökohtaisia, ammatti- tai toimijaryhmään tai laajempiin yhteiskunnallisempiin pyrkimyksiin liittyviä. Näkemysten ja intressien haastaminen luovat mahdollisuuden uudenslaisille määrittelyille.

Tutkimuksessa nousi esiin asioita, jotka rakensivat strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta kuvaa inhimillisen toiminnan pelikenttänä, jolla toiminnan rationaalisuus sai joskus väistyä. Tämä tuli esiin esimerkiksi mittareiden määrittämiseen liittyvien tilanteiden kuvauksissa. Eräs haastateltava kuvasi tilanteen moniulotteisuutta hyvin:

Et se ei oo välttämättä (...) siihen, että toteutuuko se taloudellinen hyvä ja näin päin pois. Vaan kysymys on myöskin se, että kukaanhan ei halua olla henkilö joka ei saavuta tavoitteita. Kaikkihan halua olla voittajia. Ja jos sä laitat kovat tavoitteet ja sä et saavuta niitä, niin oli ne mitkä tahansa tavoitteet niin sä oot kumminkin, sä et saavuttanu sitä. Ja tässäkin on sinällänsä vähän semmost inhimillistä reagointia.

Yhteiskunnallisista pyrkimyksistä mainittiin mahdolliset ristiriidat oikeudenmukaisuus –ja tasa-arvokysymyksiin liittyen.

Eräs piirre intressien yhteensovittamisessa on omien etujen ajaminen ja oman selustan varmistaminen. Tämä tuli esiin esimerkiksi tilanteessa, jota palkitsemisen kanssa työskentelevä henkilö kuvaili yhteensovittamista hankaloittavana. Hän kertoi, kuinka vapausasteiden säilyttäminen omassa toiminnassa voi hidastaa tukevia kannanottoja palkitsemisen ohjeistuksiin.

Että vois toivoo jopa, että johto ottais vähän enemmänki kantaa. (...) periaatteessa toivotaan tämmöstä vahvaa suorituksen kytkemistä siihen palkitsemiseen, ni sit kuitenkin, ja sit ehkä joskus syytetään työkaluja tai jotain tämmöstä. (...) että tiedostaa ko he, että jos täs vedetään kauheen tiukka linja ni hehän [ylin johto] on sit loppupeleissä se, jotka sen implementoi tietyllä tavalla, ja että sit kylhän se vaan niin on, että se kohdistuu myöski heihin joukkona sen jälkeen. Että, osin täs voi olla vähän tämmöstä, jopa oman edun vartioimista.

Eräs ominaisuus intressien yhteensovittamisessa on sen määrittäminen, ku ka osallistuu aiheeseen liittyvään päätöksentekoon. Tämä näyttäytyi tutkimuksessa kysymyksenä siitä, kuka istuu johtoryhmässä. Lähinnä kysymys oli silloin, pitääkö palkitsemisesta vastaavien henkilöiden kuulua johtoryhmään vai ei. Molemmille kannoille löytyi tukea.

Se ei oo numeerinen suoritus toi palkitseminen. Et se on niin, siin pitää niin siellä olla siellä hengessä ja sielussa mukana et mitä me tavotellaan. Ni jos et sä ole, lähellä sitä johtoryhmää tai mieluiten siellä johtoryhmässä joka sen strategian päättää niin.. eihän siinä sitte yhteistyötä tehdä.

Tähän ulottuvuuteen liitettiin myös toisen osapuolen tai itsensä edustaman osapuolen haastaminen. Tähän liittyy esimerkiksi tilanne, jossa palkitsemisen mittareiden määrittelytyön aikana joudutaan haastamaan strategiaa ja siinä tehtyjä valintoja. Vastaavasti strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen keskustelussa voidaan nostaa pöydälle kysymys siitä, pitäisikö joistain yrityksessä käytössä olevista, mutta toimimattomaksi koetuista palkitsemismuodoista, luopua kokonaan. Haastamisen kohteena saattoi olla myös yhteensovittamiseen osallistuvien osapuolten osaaminen.

HR-ihmisten yks helmasynti on myös se, et ne on aika usein vähän erillään euroista. Ja jos et sä oo kiinni euroissa, ni sit täs ei oo mitään linkkiä, tai bisneksestä.

Emmä usko et heillä [HR-ihmisillä] hirveesti on sitä strategista osaamista, mut et tarviiko heil olla. Niin siinä mieles on riittävästi, mut se riittävästi on todella vähän,

Ehkä heillä.. Heille [strategiatyötä tekeville] on se strategian mallintaminen helppompaa mut ehkä, he aliarvioi sitä palkitsemisen voimaa (...) siihen et koen et he ottais sen enemmän strategiaa toteuttavaks välineeks ni auttais heidän omaa työtä ja onnistumista tässä.

4.1.3 Yhteenveto

Tämä tutkimus kuvaa strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen moniulotteisuutta. Järjestelmien yhteensovittaminen edustaa monissa organisaatioissa tyypillistä ajattelutapaa, jossa strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen nähdään ennen kaikkea teknisenä harjoituksena. Tässä rationaalisessa tarkastelutavassa strategia toteutuu oikeilla rakenteellisilla valinnoilla ja niitä tukevien järjestelmien luomisella. Tulkintojen yhteensovittaminen tuo esiin inhimillisen ja epärationaalisen ulottuvuuden strategian ja palkitsemisen välisessä vuorovaikutuksessa. Intressien yhteensovittaminen puolestaan tekee näkyväksi poliittisen ulottuvuuden, joka näyttäytyy organisaation sisällä strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa. Intressien yhteensovittamisen kautta on mahdollista ymmärtää paremmin potentiaalisia ristiriitoja, joita strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa ilmenee. Taulukko 4 kokoaa kolmen yhteensovittamisen ulottuvuuden piirteet ja ominaisen toiminnan.

Taulukko 4. Yhteensovittamisen ulottuvuudet

Ulottuvuus	Piirteet	Toiminta
Järjestelmien yhteensovittaminen	Yhteensovittamisen 'järjestelmäistäminen' Vuorovaikutuksen eriaikaisuus	Mittarointi, dokumentointi, prosessinhallinta, seuranta
Tulkintojen yhteensovittaminen	Erilliset toiminta-alueet, erilainen tieto, 'karsinointuminen' Sekä strategian että palkitsemisen tulkinnallisuus	Yhteyksien luominen toiminta-alueiden välille, tiedon jakaminen Yhteensovittamisen 'mindsetin' muovaaminen
Intressien yhteensovittaminen	Erilaiset intressit Mukaan ottaminen vs. ulkopuolelle jättäminen	Yhteisistä intresseistä neuvottelemine Mukanaolon määrittelemine Kyseenalaistaminen ja haastaminen

4.2 Eri ammattiryhmien käsityksiä strategien ja palkitsijoiden yhteistyöstä

4.2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja menetelmät

Tässä luvussa kuvataan käsityksiä yhteistyöstä strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa. Aihetta tarkastellaan sekä strategian että palkitsemisen parissa työskentelevien henkilöiden näkemysten kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata neljän eri ammattiryhmän asenteita yhteensovittamiseen. Tutkimuksen kohteena ovat yrityksissä työskentelevät ”strategit” (esimerkiksi toimitusjohtajat ja strategijahtajat) ja ”palkitsijat” (esimerkiksi henkilöstöjohtajat ja palkitsemisen asiantuntijat) sekä strategia- ja palkitsemiskonsultit.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisen asennetutkimuksen menetelmää (Vesala & Rantanen, 2007). Haastatelluille esitettiin 13 aihetta koskevaa väittämää, kuten ”Palkitsemisesta ja strategiasta vastaavat henkilöt elävät eri maailmoissa”. Väittämät oli kirjoitettu erillisille papereille. Väittämän lisäksi kullakin paperiarkilla oli vaakasuora viiva, jonka toisessa ääripäässä luki täysin samaa mieltä ja toisessa päässä täysin eri mieltä. Näille viivoille haastatellut merkitsivät ”rastilla” oman mielipiteensä ja lisäksi perustelivat kantansa haastattelijalle.

Tekstiksi kirjoitettua haastatteluaineistoa analysoitiin kolmessa vaiheessa. Ensimmäiseksi vastaukset esitettyihin väittämiin jaettiin kolmeen luokkaan, ’samaa mieltä’, ’siltä väliltä’ ja ’eri mieltä’ oleviin vastauksiin. Nämä vastaukset laskettiin haastateltujen aseman mukaan. Seuraavassa vaiheessa keskityttiin argumentteihin, joilla haastatellut puolustivat kantaansa, siis joko samaa tai eri mieltä olemista. Osa haastatelluista perusteli näkemystään yhdellä argumentilla, osa jopa kuudella. Argumentit paikallistettiin tekstistä ja kiteytettiin muutamalla sanalla. Kolmannessa vaiheessa lyhennettyjä argumentteja lajiteltiin abstraktimpiin ja yleisempiin luokkiin, kuten kontekstiin liittyvät perusteellut.

Tutkimuksen tässä osassa keskityttiin kahden väittämän analyysiin:

1. Palkitsemisesta vastaavat ja strategiatyötä tekevät henkilöt elävät eri maailmoissa.
2. Palkitsemisesta ja strategiasta vastaavat henkilöt tekevät käytännössä työpaikoilla yhteistyötä.

4.2.2 Tulokset

Useimmat haastatellut olivat sitä mieltä, että palkitsemisesta vastaavat ja strategiatyötä tekevät henkilöt elävät samassa maailmassa ja tekevät käytännössä yhteistyötä. He olivat siis joko eri mieltä tai suhtautuivat neutraalisti väitteeseen ”Palkitsemisesta vastaavat ja strategiatyötä tekevät henkilöt elävät eri

maailmoissa” (taulukko 5). Mainitsemisen arvoista on, että väittämän kanssa samaa mieltä olleet olivat kaikki konsultteja. Voidaankin todeta, että yrityksissä työskentelevät kuvasivat palkitsemisesta ja strategiasta vastaavien elävän enemmän samassa maailmassa, konsultit puolestaan kuvasivat heitä toisistaan etäisinä henkilöinä tai ryhminä. Haastatellut myös olivat samaa mieltä tai suhtautuivat neutraalisti väitteeseen ”Palkitsemisesta ja strategiasta vastaavat henkilöt tekevät käytännössä työpaikoilla yhteistyötä”. Yritysten strategeilla oli yhteistyöstä myönteisempi mielikuva kuin palkitsijoilla. Lisäksi konsulttien näkemykset olivat kriittisempiä kuin yrityksissä työskentelevien henkilöiden.

Taulukko 5. Eri haastateltavaryhmien suhtautuminen yhteistyötä kuvaaviin väitteisiin.

Väittäjä	Palkitsemisesta vastaavat ja strategiatyötä tekevät henkilöt elävät eri maailmoissa		
	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Suhtautuminen			
Yrityksen palkitsija	4	6	0
Yrityksen strategi	5	4	0
Palkitsemiskonsultti	0	2	3
Strategiakonsultti	1	1	2
Mielipiteiden lukumäärä yhteensä	10	13	5
Väittäjä	Palkitsemisesta ja strategiasta vastaavat henkilöt tekevät käytännössä työpaikoilla yhteistyötä		
	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä
Suhtautuminen			
Yrityksen palkitsija	0	5	6
Yrityksen strategi	0	1	11
Palkitsemiskonsultti	1	3	2
Strategiakonsultti	2	2	0
Mielipiteiden lukumäärä yhteensä	3	11	19

* Vain 28 haastateltua vastasi väitteeseen ” Palkitsemisesta vastaavat ja strategiatyötä tekevät henkilöt elävät eri maailmoissa”

Kiinnostavia tämän tutkimuksen kannalta olivat erityisesti ne näkemykset, joilla haastatellut perustelivat kantaansa. Argumentit, joilla näkemyksiä perusteltiin, olivat esitettyjen kahden väittämän osalta varsin samanlaisia. Ne keskittyivät kolmeen asiaan: 1. yksilöihin (strategeihin ja palkitsijoihin), 2. strategian ja palkitsemisen ominaisuuksiin ja 3. kontekstiin.

Strategien ja palkitsijoiden ominaisuudet

Henkilöstöjohtaja johtoryhmän jäsenenä edistää yhteistyötä

Useimmat argumentit, joilla perusteltiin sitä, että strategit ja palkitsijat eivät elä eri maailmoissa tai sitä, että työpaikoilla strategit ja palkitsijat tekevät käytännössä yhteistyötä, keskittyivät johtoryhmätyöskentelyyn ja henkilöstöjohtajan asemaan. Näissä kommentissa yhteistyön kannalta keskeisenä pidettiin henkilöstöjohtajan osallistumista johtoryhmän työskentelyyn. Mikäli henkilöstöjohtaja tai muu palkitsemisesta vastaavan henkilö osallistuu johtoryhmätyöskentelyyn, nähtiin strategien ja palkitsijoiden 'elävän samassa maailmassa' ja tekevän käytännössä yhteistyötä:

“No mejän HR-johtaja, joka siis valmistelee nää palkitsemisasiat johtoryhmälle, ni...tota...me tehdään kyl yhteistyötä...ei kyl kovin paljon, koska ei tarvii. HR-johtaja ymmärtää oikeestaan tosi hyvin tän strategian.”

”No, semmosissa tapauksissa missä se henkilöstöjohtaja on strategiatyössä mukana, ni silloin ne on enemmän samassa maailmassa”

Osa haastatelluista piti tärkeänä sitä, että johtoryhmä kokonaisuudessaan on vastuussa palkitsemisasiosta: ”Haluisin, et palkitsemisesta vastais johtoryhmä, eikä henkilöstöjohtaja”. Tällöin myös yhteistyötä pidettiin sujuvana: “Meillä yhteistyö toimii kyl tosi hyvin... ku johtoryhmä on vastuussa molemmista asioista [strategiasta ja palkitsemisesta].”

Dialogi strategien ja palkitsijoiden välillä edistää yhteistyötä

Osa perusteluista keskittyi suoraan yhteistyöhön ja dialogiin strategien ja palkitsijoiden välillä. Jotkut perustelivat näkemystään, että strategit ja palkitsijat 'elävät samassa maailmassa' ja tekevät yhteistyötä sillä, että keskustelua käydään: “meillä käydään keskustelua ihan oikeesti”. Osa puolestaan perusteli toisaalta, mutta toisaalta –vastaustaan toteamalla, että enemmän yhteistyötä ja keskustelua tarvittaisiin. Jotkut myös sanoivat, että tällä hetkellä strategit ja palkitsijat elävät enemmän 'eri maailmoissa', mutta jos keskustelua käytäisi enemmän, olisi tilanne parempi:

“Jos pystytään auki keskustelemaan se, et sillä on vaikutus niihin euroihin, ni se on usein kuitenkin sit semmonen avaava keskustelu.”

Hierarkiaerot strategien ja palkitsijoiden välillä hankaloittavat yhteistyötä

Haastatellut, jotka olivat sitä mieltä, että strategit ja palkitsijat 'elävät eri maailmoissa', eivät tee yhteistyötä, painottivat näiden henkilöiden tai ryh-

mien olevan yrityksissä hierarkkisesti tai statukseltaan erilaisessa asemassa: ”Palkitsemisesta vastaavat ei oo päättävissä elimissä, eikä aina ole johtoryhmän edustajaa.”

Palkitsemisesta vastaavilla ei aina nähty olevan pääsyä strategiatyöhön, ainakaan riittävän ajoissa: ”Palkitsemisesta vastaavat pääsee mukaan liian myöhään, strategia tulee palkitsemisihmisille annettuna”

Lisäksi esimiesten kyvyt yhteensovittaa strategiaa ja palkitsemista nähtiin puutteellisina.

”Esimiehet hoitaa käytännössä, eikä asiat ihan linjassa silloin ”

Eri näkökulmat hankaloittavat yhteistyötä

Myös strategioiden ja palkitsijoiden eri näkökulmat nähtiin yhteistyötä hankaloittavina ja ‘eri maailmoihin’ ohjaavina tekijöinä. Haastatellut painottivat palkitsijoiden puutteellista ymmärrystä strategiasta ja talousasioista. Toisaalta todettiin, etteivät strategit ymmärrä riittävästi ihmisten johtamisesta.

”Sit se sattuu olemaan aika usein nii että, ne jotka tekee sitä.. strategiatyötä, ne on semmosii, monesti sitte tämmösiä talousihmisiä. Jotka miettii pelkkiä numeroita ja, sitä kautta visioo ja sit taas jotka miettii palkitsemista, ne miettii sitä ihmisten motivaatiota ja, ihan eri lähtökohdasta, sitä asiaa ja sitten niiden asioiden yhdistäminen on.. kyl varmaan aika eri maailmassa.”

”Kylhän siellä vielä on, jotkut kutsuu niitä HR-tädeiksi tai, mitä ne nyt onkaan, ihmisiä jotka, ei vielä oikeesti täst strategisesta maailmasta paljo ymmärrä, ja vastavasti sitten niitä operatiivisia, tai liiketoimintajohtajia, jotka ei taas ymmärrä ihmisten johtamisesta ja, sillä tavalla, sitä kautta palkitsemisestakaan.”

Strategian ja palkitsemisen ominaisuudet hankaloittavat yhteistyötä

Strategian ja palkitsemisen ominaisuuksia käytettiin perusteluna käsitykselle, että strategit ja palkitsijat ‘elävät eri maailmoissa’. Strategiaa pidettiin liian abstraktina ja palkitsemisen liittämistä epäselvään strategiaan hankalana. Toisaalta palkitsemista pidettiin vaikeana ja asiana, johon liittyy paljon erikoisosaamista.

”Strategia on usein liian abstraktia, ei siihen voi aina palkitsemista linkittää.”

”Palkitseminen on itse asiassa aika iso kakku ottaa haltuun.”

”Palkitsemiseen liittyy paljon raadollisia reunaehtoja, kuten työehtosopimukset, arvot ja niin edelleen.”

Palkitsemista pidettiin vaikeana ja apuna käytetään konsultteja, joiden todettiin rakentavan helposti järjestelmiä, jotka eivät ole yhteensopivia yrityksen strategian kanssa. Lisäksi strategian implementointia ylipäätään pidettiin asiana, josta ei huolehdita: ”Strategian jalkautuksesta ny ei vastaa oikein kukaan”.

Konteksti vaikuttaa yhteistyön tekemiseen

Kontekstiin liittyviä perusteluja haastatellut käyttivät erityisesti oikeuttaakseen näkemystä strategeista ja palkitsijoista ‘samassa maailmassa’. Nämä perustelut keskittyivät usein siihen, että tilanne on viime vuosien aikana muuttunut. Saatettiin todeta, että aiemmin strategian suunnittelu oli vain ylimmän johdon tehtävä, eivätkä muut voineet siihen osallistua. Näissä perusteluissa ajateltiin, että tilanne on muuttunut niin, että strategiatyötä tehdään nykyisin osallistavalla tavalla. Lisäksi todettiin, että palkitsemisosaaminen on parantunut viime vuosina selvästi.

”Ennen oli strategiasuunnittelu eli strategia tehtiin esikunnassa, silloin palkitsijat oli eri maailmassa, nykyään strategian suunnittelu on johtamisprosessi, johon osallistetaan porukoita laajasti.”

Lisäksi yhteistyötä strategien ja palkitsijoiden välillä pidettiin aikaisempaa tavallisempana:

”Tää nuorempi sukupolvi, joka nyt on 40, 45, niin ne alkaa ymmärtää sekä tän että strategiasta.”

Kontekstiin liittyvät argumentit keskittyivät osin myös yrityksen kokoon. Suurissa yrityksissä yhteistyötä pidettiin hankalana, koska strategiaa ja toisaalta palkitsemisasiota työkseen tekevät toimivat eri silloissa, etäällä toisistaan ja olivat myös hierarkkisesti erillään. Pienissä yrityksissä puolestaan yhteistyötä pidettiin välttämättömänä ja sen nähtiin kehkeytyvän itsestään. Haastatellut saattoivatkin rakentaa oman perustelunsa toteamalla, että jos puhutaan tilanteesta pienissä yrityksissä, on tilanne eri kuin suurissa yrityksissä.

”Pienessä yrityksessä konkreettisesti samoja ihmisiä, isoissa voi olla HR erillään ja strategiatyötä tekevät erillään.”

4.2.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen perusteella suhtautuminen yhteistyöhön strategien ja palkitsijoiden välillä oli pääosin myönteistä, joskin hieman varauksellista. Argumentit, joilla haastatellut puolustivat näkemyksiään, olivat vaihtelevia.

Tavallisimmin argumentit liittyivät yritysten palkitsijoiden rooliin. Yhteistyötä pidettiin ilmeisenä silloin, kun henkilöstöjohtaja kuuluu johtoryhmään ja palkitsemisesta vastaavaa pidettiin strategisena toimijana. ’Samassa maail-

massa' toimimiseen liittyi myös ajatus siitä, että johtoryhmä kokonaisuudessaan on vastuussa palkitsemisesta. Sujuvan yhteensovittamistyön edellytyksenä pidettiin myös hyvää dialogia strategioiden ja palkitsijoiden välillä. Yhteistyötä hankaloittavina ja 'eri maailmoihin' johtavina asioina mainittiin erityisesti strategioiden ja palkitsijoiden erilaiset hierarkkiset asemat ja eri näkökulmat sekä intressit. Yrityksen kokoa pidettiin merkittävänä yhteistyötä määrittävänä seikkana. Pienissä yrityksissä yhteistyötä pidettiin sujuvana ja väistämättömänä, suurissa yrityksissä eri toimijat puolestaan kuvattiin erillään toimivina.

Eri ammattiryhmiä edustavien haastateltavien näkemyksissä oli eroavaisuuksia. Kriittisimmin yhteistyöhön yhteensovittamisessa suhtautuivat konsultit – he kuvasivat strategioiden ja palkitsijoiden 'elävän eri maailmoissa' ja käytännössä yhteistyön olevan vähäistä. Konsulttien näkemykset olivat toisinaan myös tilanteita ja konteksteja tarkemmin eritteleviä. Esimerkiksi yrityksen kokoa konsultit pitivät usein tärkeänä ja vastasivat tilanteen olevan erilainen sen mukaan, ollaanko pienessä vai suuressa yrityksessä.

Myös yrityksissä strategeina ja palkitsijoina toimivien näkemykset erosivat toisistaan. Strategit kuvasivat yhteistyötä palkitsijoita myönteisemmin. Strategit perustelivat kantaansa usein historiaan viittavilla argumenteilla todeten, että aiemmin strategiatyöhön pääsivät osallistumaan vain harvat, eikä palkitsemiseen liittyviä asioita osattu, mutta tilanne on muuttunut. Palkitsijat puolestaan korostivat hyvän dialogin merkitystä yhteensovittamisessa.

Kysymyksiä pohdittavaksi:

Kuka teidän yrityksessänne vastaa strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta?

Kenen teidän yrityksessänne pitäisi olla kiinnostunut strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta?

Onko teillä foorumi/foorumeita, jossa yhteensovittamista tehdään?

Ketkä ovat yhteensovittamisen avainhenkilöitä?

Miten osapuolten välinen vuorovaikutus toteutuu yhteensovittamisessa?

Miten yhteensovittamisen onnistuminen voidaan varmistaa?

Millaisia rooleja yhteensovittamisessa tarvitaan ja kenen tulisi toimia näissä rooleissa?

Miten teillä varmistetaan, että strategiatyötä tekevillä on riittävä ymmärrys palkitsemisesta? Miten teillä varmistetaan, että palkitsijoilla on riittävä ymmärrys strategiasta?

5. Yhteenveto

5.1 Tavoitteena strategian ja palkitsemisen linjakkuus

Tämä tutkimushankkeen havainnot tukevat ajatusta, että strategian ja palkitsemisen linjakkuutta olisi syytä tavoitella organisaatioissa. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista pidetään yrityksen menestyksen kannalta tärkeänä perusasiiana.

Vaikka yhteensovittamisen tärkeys näyttäytyi lähes itsestäänselvytenä, ei tämä itsestäänselvyys kantanut kuitenkaan strategian ja palkitsemisen yhteensovittumisen toteutumiseen saakka. Sekä strategiaa että palkitsemista tulkittiin monin tavoin, mikä tekee strategian ja palkitsemisen välisen suhteen varsin moniulotteiseksi.

Strategiatyössä on jo yleisesti opittu tekemään oman yrityksen näköinen strategia. On myös tavallista ajatella, että palkitsemisjärjestelmän tulisi olla oman yrityksen näköinen. Tällöin strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminenkin näyttää eri yrityksissä erilaiselta. Millaiselta, se on kunkin yrityksen itse määriteltävä. Tapasimme hankkeen aikana haastateltavia yrityksistä, joissa strategiaa ei ollut siinä mielessä, että he eivät halunneet käyttää tätä sanaa, mutta jossa strategian ja palkitsemisen yhteys oli kuitenkin päivänselvä. Toisaalta toisissa yrityksissä yhteys näytti jossain määrin epäselvältä huolimatta olemassa olevien strategian ja palkitsemisen prosesseista.

5.2 Strategian ja palkitsemisen yhteys voi syntyä monia reittejä

Tämä tutkimushanke viitoittaa monia reittejä, joiden kautta strategian ja palkitsemisen yhteys voi syntyä. Tyypillisenä pidetty yhteys, strategian näkymien tulospalkkioiden mittareissa, tuli esiin myös tämän tutkimuksen aineistoissa. Sen lisäksi tutkimuksemme osoitti monia muitakin mahdollisuuksia strategian ja palkitsemisen yhteyden luomiseen. Kiinnostavana näyttäytyivät esimerkiksi peruspalkkauksen ja strategian välille luodut yhteydet. Kaiken kaikkiaan, kuten taulukossa 6 oleva lista osoittaa, siltoja strategian ja palkitsemisen välille luodaan monin eri keinoin.

Taulukko 6. Strategian ja palkitsemisen yhteyksiä tukevia käytäntöjä

Strategian ja palkitsemisen yhteys voi syntyä esim. seuraavilla tavoilla:
<ul style="list-style-type: none">✓ Strategiadokumentit✓ Palkitsemisstrategia✓ Tulospalkkiomittarit✓ Peruspalkkauksen valinnat (mm. osatekijät, palkkataso)✓ Peruspalkkauksen käytännöt (vaativuuteen perustuvan palkanosan käytännöt, henkilökohtaiseen palkanosaan liittyvät suoritusarvioinnit)✓ Lounastilaisuudet strategiaan liittyvistä teemoista✓ Urapolut✓ Strategiaa tukevat kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuudet✓ Aloitepalkkiot tukemaan innovatiivisuutta✓ Tavoitteiden asettamiskäytännöt✓ Toiminnan seurantakäytännöt, kuten tulostenjulkistamistilaisuudet tai yksikkökokoukset✓ Vaikutusmahdollisuuksien kehittäminen strategian ymmärtämisen ja toteutuksen varmistamiseksi✓ Arvostus ja pienet huomioimiset hyvien strategian toteutumista tukevien suoritusten esiintuomisessa (esim. viinipullo, lahjakortti)✓ Yhteisölliset onnistumisten huomioimiset (esim. yhteiset juhlat tai kakkukahvit)✓ Henkilöstön osallistaminen strategian toteuttajien huomioimiseen (esim. kilpailut)✓ Viestinnän keinot (esim. intranet)✓ Kiittäminen strategian mukaisesta toiminnasta

5.3 Yhteensovittaminen strategian ja palkitsemisen sujuvana rinnakkaiselona

Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa huomiomme kiinnittyi erityisesti strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien yhteensovittamistyöhön. Tämän hankkeen perusteella ehdotamme, että onnistunut yhteensovittamistyö rakentuu sujuvan rinnakkaiselon kautta.

Se, mitä tarkoitamme rinnakkaiselolla, kiteytyi kurssilla tapahtuneessa tilanteessa. Käsitelimme strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista kurssilla opiskelijoiden kanssa. Eräässä ryhmätyössä opiskelijaryhmä kuvasi tarkasteltavan yrityksen strategian ja palkitsemisen yhteyttä vertauskuvalla, jossa kaksi toisistaan erillistä kasvia elää rinnakkain, toistensa kanssa tiiviissä vuorovaikutuksessa ja keskinäisessä riippuvuussuhteessa.

5.3.1 Tavoitteena sujuva vuoropuhelu

Yhteensovittamista voidaan tarkastella vuoropuheluna eri osapuolten kesken. Strategian ja palkitsemisen rajapintoja tarkastelevassa tutkimuksessa havaittiin vuoropuhelun rakentuvan kolmen ulottuvuuden kautta. Perinteisesti strategian ja palkitsemisen yhteyden ajatellaan rakentuvan järjestelmien yhteensovittamisen kautta. Tämän lisäksi yhteensovittamisen arvioimisessa ja kehittämisessä on hyvä huomioida tulkintojen ja intressien yhteensovittamisen ulottuvuudet.

Tutkimuksessa havaittiin, että strategian ja palkitsijoiden yhteistyötä hankaloittavat hierarkiaerot ja erilaiset näkökulmat. Yhteensovittamisen onnistuminen edellyttää yhteisen kielen luomista. Tämä on aikaa vievää, mutta siten on mahdollista tasoittaa nämä erot, kuitenkin kunkin osapuolen ominaispiirteet säilyttäen. Yhteisen kielen kautta on mahdollista luoda yhteinen ajattelutapa siitä, millaista strategian ja palkitsemisen yhteensovittamistyö juuri meidän organisaatiossa on.

5.3.2 Tarvitaan foorumeita, joissa molemmat osapuolet ovat läsnä

Vuoropuhelu edellyttää foorumeita, joilla käytäviin keskusteluihin molemmat osapuolet, sekä strategiatyötä että palkitsemistyötä tekevät, osallistuvat. Tutkimuksessa havaittiin, että yhteistyö helpottuu, jos HR:n edustaja istuu johtoryhmässä ja strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta käydään aitoa dialogia. Tämä ei ole kuitenkaan onnistuneen yhteensovittamisen edellytys. Tarvittava dialogi voi syntyä muissakin yhteyksissä. Jossain yrityksessä strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevät ovat luoneet yhteensovittamisen varmistamiseksi ”ei-kenenkään-maalla” toteutettavia epävirallisempia tapaamisia, joissa käsitellään yhteensovittamisen kannalta keskeisiä ajankohtaisia asioita. Toisessa yrityksessä yhteyttä pidetään yllä sillä, että palkitsemisesta vastaava henkilö osallistuu aika ajoin liiketoiminnan palavereihin, millä saadaan ylläpidettyä yhteensovittamisen kannalta tärkeää vuoropuhelua. Kolmannessa yrityksessä strategiatyötä tekevä henkilö osallistuu palkitsemisaiheisiin seminaareihin yhdessä palkitsemistyötä tekevän kanssa. Tässä muutamia esimerkkejä työpaikkakohtaisista käytännöistä, joiden avulla eri osapuolten välistä vuorovaikutusta voi harjoittaa.

5.4 Pohdittavaksi omaan organisaatioon

Lopuksi haluaisimme palauttaa mieleen kysymykset, joita olemme jo esittäneet erillisten tuloslukujen lopussa. Näiden kysymysten avulla strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta kiinnostuneet voivat arvioida ja kehittää tilannetta omalla työpaikalla.

- ✓ Mitä teidän työpaikallanne tarkoittavat strategia, palkitseminen sekä strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen?
- ✓ Kuinka hyvin teidän yrityksessänne onnistutaan strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa? Mitä etuja voisi olla siitä että strategia ja palkitseminen olisivat nykyistä paremmin yhteen sovitettuja?
- ✓ Mitä yrityksenne strategia painottaa? Mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet ja toimenpiteet?
- ✓ Mitkä ovat yrityksessänne käytössä olevat palkitsemistavat? Mihin eri palkitsemistavat perustuvat, miksi ne ovat käytössä?
- ✓ Minkä palkitsemistapojen ja strategian välillä on vahva yhteys?
- ✓ Minkä palkitsemistapojen osalta yhteys on heikko?
- ✓ Minkä tapojen osalta yhteyttä olisi syytä vahvistaa? Onko yhteyttä syytä heikentää jonkin palkitsemistavan osalta?
- ✓ Mitkä ovat teidän yrityksenne arjessa toimivia käytäntöjä? Voiko niiden avulla vahvistaa yhteyttä strategiaan ja palkitsemiseen?
- ✓ Kuka teidän yrityksessänne vastaa strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta?
- ✓ Kenen teidän yrityksessänne pitäisi olla kiinnostunut strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisesta?
- ✓ Onko teillä foorumi/foorumeita, jossa yhteensovittamista tehdään?
- ✓ Ketkä ovat yhteensovittamisen avainhenkilöitä?
- ✓ Miten osapuolten välinen vuorovaikutus toteutuu yhteensovittamisessa?
- ✓ Miten yhteensovittamisen onnistuminen voidaan varmistaa?
- ✓ Millaisia rooleja yhteensovittamisessa tarvitaan ja kenen tulisi toimia näissä rooleissa?
- ✓ Miten teillä varmistetaan, että strategiatyötä tekevillä on riittävä ymmärrys palkitsemisesta? Miten teillä varmistetaan, että palkitsijoilla on riittävä ymmärrys strategiasta?

Oman organisaation tilanteen arvioimisessa ja yhteensovittamisen kehittämisessä voi myös hyödyntää alla olevan kaltaista taulukkoa 7, jossa arvioidaan eri palkitsemismuotojen ja strategian välisiä yhteyksiä.

Taulukko 7. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisen arviointikehikko

Listaa käytössä olevat palkitsemistavat. Arvioi erikseen myös palkitsemisen kokonaisuutta	Kirjoita perustelu: millainen yhteys? Esim. ”yhteys liiketoiminta-strategiaan, näkyy kirjoitettuna palkitsemisstrategiassa”, tai ”yhteys puheessa pyrki- myksenä, muttei näy kirjoitettuna”	Merkitse (X) mielestäsi yhteyttä kuvaava vaihtoehto			
		Palkitsemi- nen perus- tuu selkeästi ja intentio- naali-sesti strategiaan	Palkitsemi- nen perustuu strategiaan, sattumalta, tai sovelta- misen kautta	Jokin, melko heikko yhteys	Ei havaitta- vaa yhteyt- tä
Palkitsemisen kokonaisuus					
(palkitsemistapa 1)					
(palkitsemistapa 2)					
(palkitsemistapa 3)					

Kirjallisuus

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2001. Tiellä strategiasta toimintaan. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Antoni C.H. 2007. Pay Systems in Europe, Their Strategic Alignment, and Outcomes: A Summary. Teokessa Antoni, C.H., Beaten, X., Emans, J.M. & Kira, M. (eds). Shaping Pay in Europe. A Stakeholder Approach, 265-271. Brussels: P.I.E. Peter Lang.

Armstrong, M. & Stephens, T. 2005. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. London: Kogan Page.

Arthur, J. B. 1992. The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial and Labor Relations Review*, 45: 488–506.

Barkema HG, Gomez-Mejia LR. 1998. Managerial compensation and firm performance: A general research framework. *Academy of Management Journal* 41 (2): 135-145.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16: 53–101.

Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.

Cable, D. M. & DeRue, D. S. 2002. The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology* 87(5), 875-884.

Carpenter M. 2000. The price of change: The role of CEO compensation in strategic variation and deviation from industry strategy norms. *Journal of Management* 26 (6): 1179-1198.

De Gieter, De Cooman, Pepermans ja Jegers 2008. Manage through Rewards, not only through Pay: Establishing the Psychological Reward Satisfaction Scale (PReSS). Teoksessa Vartiainen, M., Antoni, C., Beaten, X., Hakonen, N., Lucas, R. & Thierry, H. (eds.) Reward Management – Facts and Trends in Europe, 97-117. Langerich: Pabst Science Publishers.

Doz, Y.L. & Kosonen, M. 2008. Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game, Wharton School Pub.

EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011. <http://ek.fi/jasenille/kyselyt-yrityksille/palkkausjarjestelmatiedustelu/> Viitattu 10.2.2014

- Gerhart, B. & Rynes, S.L. 2003. *Compensation. Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks: Sage.
- Guzzo, R.A., Jette, R.D. & Katzell, R.A. 1985. The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Hakonen, A. (2012) *Ei ainoastaan rahaa – ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. Väitöskirja. Aalto University publication series, doctoral dissertations 37/2012.
- Hakonen, A., Ikävalko, H. 2013. Practitioners' opinions on collaboration between strategy and HR professionals – linking compensation systems with business strategy. Paper presented at the 4th European Reward Management Conference (RMC), December 2-3, 2013, Brussels, Belgium.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*, Helsinki: WSOY.
- Heneman, R.L. & Werner, J.M. 2005. *Merit Pay. Linking Pay to Performance in a Changing World*, Connecticut: Information Age Publishing.
- Heneman, R.L. 2001. *Business-Driven Compensation Policies: Integrating Compensation Systems with Corporate Strategies*, New York: Amacom.
- Heneman, R.L. 2002. *Strategic Reward Management: Design, Implementation, and Evaluation*, Greenwich (CT): Information Age.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1997. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40: 171–188.
- Ikävalko, H. 2005. *Strategy process in practice. Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Helsinki University of Technology, Doctoral dissertation series 2005/1. Espoo.
- Ikävalko, H., & Hakonen, A. 2013. At the boundaries of aligning strategy and rewards. Paper presented at the 4th European Reward Management Conference (RMC), December 2-3, 2013, Brussels, Belgium.
- Jarzabkowski, P. 2003. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies* 40 (1) 23-55.
- Jarzabkowski, P., 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jenkins, D.G. Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J.D. 1998. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.

- Kelloniemi, J., Pitkänen, A., Kaario, K., Haataja, M. 2013. Strategia on tekemistä, ei sanoja. Miten saat strategiasi onnistuneesti käytäntöön – Tutkimus suomalaisista yrityksistä ja organisaatioista 2013. Accenture Management Consulting
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. 2003. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human resource planning*, 26(3), 15-29.
- Lawler, E.E. 1990. *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, San Francisco (CA): Jossey-Bass.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, Vol. 31 No. 2, 182-196.
- Mantere, S., 2005. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157.
- Martocchio, J.J. 2006. *Strategic Compensation. A Human Resource Management Approach*. New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. 2005. *Compensation*. 8th edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & Vartiainen, M. 1999. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii. 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. *Työpsykologian ja johtamisen laboratorio*. Espoo.
- Peterson, S.J. & Luthans, F. 2006. The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, 156-165.
- Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: tales of transition. *Human Resource Management Journal*, Vol 20, no 2, 175–188.
- Rajagopalan N, Finkelstein S. 1992. Effects of strategic orientation and environmental-change on senior management reward systems. *Strategic Management Journal* 13 (SI): 127-141.
- Rajagopalan N. 1997. Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms. *Strategic Management Journal* 18 (10): 761-785.
- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008*. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management Report 2009/3.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. 1987. Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3): 207–219.
- Stonich, P.J., 1981. Using Rewards in Implementing Strategy. *Strategic Management Journal*, 2(4), 345-352.
- Trevor, J., & Brown, W. (2012). The Limits on Pay as a Strategic Tool: Obstacles to Alignment in Non-Union Environments. *British Journal of Industrial Relations*

- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. & Younger, J. 2007. Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12.
- Vesala, K., & Rantanen, T. (2007). Argumentaatio ja tulkinta: laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapa. *Gaudeamus*.
- Whittington, R. 2001. *What is Strategy - and Does it Matter?* 2nd edition. London: Thomson Learning.
- Whittington, R. 2003. The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization* 1(1) 117-125.
- Whittington, R., 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R., 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. 1991. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1: 203–225.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39: 836–866.

Miten strategian ja palkitsemisen yhteys organisaatiossa rakentuu? Mitkä ovat strategiaa ja palkitsemista yhdistävät käytännöt? Millaista on strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen? Tämä raportti kuvaa sitä, millaisena yhteensovittamisen näyttäytyy kun sitä tarkastellaan strategiatyötä ja palkitsemistyötä tekevien henkilöiden näkökulmista.

Raportti kuvaa yhteensovittamisen lähtökohtia sen kautta, miten strategiaa ja palkitsemista määritellään ja millaiseksi strategian ja palkitsemisen suhdetta ja yhteensovittamisen luonnetta kuvaillaan. Se käsittelee strategian ja palkitsemisen välisiä yhteyksiä kuvaamalla erilaisia palkitsemistapoja ja organisaation käytäntöjä, joiden kautta yhteys voi syntyä. Lisäksi tarkastellaan sitä, ketkä yhteensovittamistyötä tekevät ja miten.



Työsuojelurahasto
Akatemialähtöinen
The Finnish Work Environment Fund



ISBN 978-952-60-5570-1
ISBN 978-952-60-5571-8 (pdf)
ISSN-L 1799-487X
ISSN 1799-487X
ISSN 1799-4888 (pdf)

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tuotantotalouden laitos
www.aalto.fi

**KAUPPA +
TALOUS**

**TAIDE +
MUOTOILU +
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +
TEKNOLOGIA**

CROSSOVER

**DOCTORAL
DISSERTATIONS**