

Tiia Ulvo

**Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen
metalliteollisuuden yrityksessä**

Remu Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö
Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Tiia Ulvo

Työn nimi: Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen metalliteollisuuden yrityksessä, Remu Oy

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 61

Liitteiden lukumäärä: 1

Yhä useampi yritys siirtyy tulospalkkauksen piiriin tehostaakseen toimintaansa, pienentääkseen kustannuksia sekä motivoidakseen ja sitouttaakseen työntekijöitään. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen prosessi.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, onko olemassa joitain seikkoja, jotka vaikuttavat tulospalkkiojärjestelmän onnistumiseen tai epäonnistumiseen erityisesti metalliteollisuuden yrityksessä. Toimeksiantajayritys oli kiinnostunut erityisesti työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi työssä selvitettiin muutosvastarinnan syntymistä ja sen välttämistä.

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tutustuttiin lyhyesti erilaisiin palkitsemiskeinoihin ja niistä erityisesti tulospalkitsemiseen. Teoriaosiossa käytiin läpi myös tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen vaiheet ja mittaussuunnitelman laatiminen sekä muutosvastarintaan vaikuttaminen erityisesti viestinnän avulla.

Opinnäytetyön empiirinen osio koostuu metatutkimuksesta, eli työssä tutkittiin ja analysoitiin jo aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkimusaineistona käytettiin seitsemää aiempaa tutkimusta, jotka käsittävät yhteensä 13 osatutkimusta.

Tutkimustulokset osoittivat, että tulospalkkiojärjestelmistä löytyi yleistettävissä olevia seikkoja. Tulospalkkiojärjestelmää ei koettu kannustavaksi, jos ongelmia oli tavoitteiden saavutettavuudessa tai järjestelmässä oli käytössä kynnysehtoja. Suurimmassa osassa tulospalkkiojärjestelmistä oli kuitenkin työntekijöiden mielestä kokonaiskuva positiivinen. Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että motivoituneet työntekijät ponnistelevat toimivan ja kannustavan tulospalkkiojärjestelmän avulla yhdessä kohti yrityksen johdon määrittelemää visiota. Se on myös tulospalkkiojärjestelmän perimmäinen tavoite.

Asiasanat: Tulospalkkaus, tulospalkkiojärjestelmä, mittaaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business school

Degree programme: Business management

Author: Tiia Ulvo

Title of thesis: Developing of bonus system in metal industry company, Remu Inc.

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2010

Number of pages: 61

Number of appendices: 1

More and more companies have proceeded for bonus system for strengthen their operations, lower their costs and motivate and commit their employees. Developing the bonus system is an individual process in each company.

In this thesis the objective was to find out if there are any factors that may affect the success or failure in developing the bonus system. The company which had commissioned this thesis was especially interested in their employees' opinions. Also the resistance to changes was studied and how to avoid it.

In the theory part different ways for awarding employees was studied but the main focus was on bonus awarding. The theory part of this thesis described also how to develop the bonus system stage by stage and how to measure different facts. Also in this thesis it was described how to influence resistance to changes using communication.

The empirical part consists of Meta investigation which means that early results were analyzed and explored. Seven earlier studies were used as material which consisted of thirteen partial investigations.

The results show that there were factors in the bonus systems that could be generalized. The system wasn't felt to be supportive if there were problems in gaining goals or there were thresholds. In most bonus systems the employees still perceived that the system was good. Based on the results it can said that well motivated employees take steps together in a working and supportive bonus system to achieve the goal defined by the company leaders. It is also the basic goal for using the bonus system.

Keywords: Bonus awarding, bonus system, measuring

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tavoite	6
1.2 Remu Oy.....	7
2 PALKITSEMISEN JA TULOSPALKKAUS.....	8
2.1 Palkitsemisen käsite.....	8
2.2 Palkitsemisen nykytilanne	8
2.3 Tulospalkitsemisen keinoja	9
2.3.1 Erikoispalkkio	10
2.3.2 Aloitepalkkio.....	10
2.3.3 Voittopalkkio ja henkilöstörahasto.....	10
2.4 Tulospalkkaus	11
2.4.1 Tulospalkkauksen vaikutukset	13
2.4.2 Tulospalkkauksen riskit.....	14
2.4.3 Tulospalkkion suuruuden määräytyminen.....	15
3 MITTAAMINEN	18
3.1 Mittaamisen käsite	18
3.2 Mittaussuunnitelma	19
3.3 Mittareiden valinta.....	20
3.3.1 Esimerkki mittareista.....	21
3.3.2 Tuotannon läpimenoaika.....	22
3.4 Mittaustulosten analysointi	23
3.5 Mittaamisen seuranta ja kehittäminen.....	24
4 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN LUOMINEN	26
4.1 Palkitsemissuunnitelma strategian pohjalta	26
4.2 Toteutuksen kulku	27
4.3 Palkitsemisjärjestelmän seuranta ja kehittäminen.....	28

4.4 Muutokseen suhtautuminen	28
4.5 Viestintä	29
4.6 Tulospalkkiojärjestelmän säännöt	31
5 EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI.....	32
6 TUTKIMUSTULOKSET	34
6.1 Tutkimus 1	34
6.1.1 Tapaus A.....	34
6.1.2 Tapaus B.....	36
6.2 Tutkimus 2	38
6.2.1 Tutkimuskohteen esittely.....	38
6.2.2 Tutkimustuloksia	40
6.3 Tutkimus 3	41
6.4 Osatutkimus 1	44
6.5 Osatutkimus 2	44
6.6 Osatutkimus 3	45
6.7 Osatutkimus 4	45
6.8 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimustuloksista.....	45
7 SUOSITUKSET REMU OY:N TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEKSI.....	53
7.1 Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen käynnistäminen	53
7.2 Mittarit ja tulospalkkiosäännöt	54
7.3 Testaus ja ylläpito	55
7.4 Viestintä	55
7.5 Seuranta ja kehittäminen	56
8 POHDINTA	57
LÄHTEET	59
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tulospalkkaus on yksi harvoista palkkaustavoista Suomessa, josta yrityksen johto voi itse päättää. Työehtosopimukset tai työlait eivät sanele millainen tulospalkkiojärjestelmän tulee olla, tai tuleeko sitä ylipäättään olla käytössä yrityksessä. Kukaan yritys voi itse kehittää itselleen omanlaisensa järjestelmän yksilöllisine tavoitteineen, mittareineen ja sääntöineen. Vaikka kukin yritys tekee kehittämistyön omalla tavallaan, ei ole tarkoituksenmukaista langeta samoihin sudenkuoppiin kuin useat muut, vaan mahdollisuuksien mukaan tutustua muiden yritysten järjestelmiin ja kokemuksiin. Samalla kun muiden kokemuksista poimitaan mahdolliset ongelmakohdat, kannattaa keskittyä poimimaan myös erityisiä onnistumisen kokemuksia, joista voi olla myös oman yrityksen järjestelmän kehittämisvaiheessa hyötyä. Usein yrityksessä otetaan kehittämistyön ajaksi käyttöön ulkopuolinen konsultti avuksi, mutta välttämätöntä se ei ole.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Minun opinnäytetyöni tarkoitus on tehdä kohdeyritykselleni taustaselvitys tulospalkkitsemisen saloista. Konkreettisesti se tarkoittaa selkeitä suosituksia siitä, mitä heidän kannattaisi ottaa huomioon siinä vaiheessa, kun he aloittavat tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen yrityksessään. Tutkimusongelma on: Mitkä tekijät vaikuttavat tulospalkkiojärjestelmän onnistumiseen erityisesti metalliteollisuudessa?

Yrityksessä ollaan kiinnostuneita myös siitä, kuinka heidän tulisi esittää uusi asia henkilökunnalleen, jotta suhtautuminen siihen olisi mahdollisimman myönteinen. Teoreettisessa viitekehyksessä otetaan kantaa siis keskeisten käsitteiden tulospalkkauksen, tulospalkkiojärjestelmän ja mittaamisen lisäksi muutosvastarintaan valmistautumiseen ja siihen reagoimiseen käytännön tasolla.

Empiirinen osuus koostuu jo aiemmin tehtyjen tutkimusten ja opinnäytetöiden tutkimisesta. Tarkoitukseni on kerätä näkemyksiä siitä, missä tulospalkkioihin liittyvissä seikoissa tutkimuksiin osallistuneissa yrityksissä on erityisesti onnistuttu ja missä toisaalta epäonnistuttu. Kohdeyrityksen edustajat ovat kiinnostuneita saamaan tietoa ja kokemuksia mahdollisimman paljon nimenomaan metalliteollisuuden yrityksistä.

Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen ja tärkeä niin metalliteollisuuden alalla yleensä kuin kohdeyrityksellenikin, sillä yhä useampi yritys siirtyy tulospalkkauksen piiriin. Yleisimmät syyt tulospalkkitsemiselle ovat yritysten johdon mukaan henkilöstön sitouttaminen, motivoiminen sekä tuotannon tehostaminen ja kustannusten pienentäminen.

1.2 Remu Oy

Kohdeyritykseni on ähtäriläinen perheyritys nimeltä Remu Oy. Sen päätuotteita ovat REMU-seulakauhat, Combi-kiekkoseulat ja Big Float -kelluvat kaivinkoneet. Tuotteiden valmistus tapahtuu Ähtärissä kahdessa ja Lehtimäellä yhdessä toimipisteessä. Yrityksessä työskentelee keskimäärin 35 henkilöä, joista 26 tuotannossa ja yhdeksän toimiston puolella. Remu Oy:n tuotteista menee lähes 90 % vientiin, tällä hetkellä pääasiassa Ruotsiin, Englantiin, Saksaan ja Yhdysvaltoihin, mutta esimerkiksi Venäjän myynnin kasvuodotukset ovat suuret. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 oli noin 6,2 miljoonaa euroa. Remu Oy:llä on tytäryhtiöt Saksassa ja Yhdysvalloissa. (Ulvo 2009.)

Remu Oy luonnehtii itseään aktiiviseksi ja kasvuhakuiseksi yritykseksi, jonka pää tavoitteena tällä hetkellä on hakea kasvua erityisesti laajentamalla markkina-aluettaan. Tuotteiden kehitystyön ohessa yrityksessä panostetaan erityisesti myös markkinointiin ja uuden toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen. (Remu Oy, [Viitattu 2.10.2009].) Tämän voimakkaan kasvuhakuisuuden vuoksi yrityksen johto kokee tarvetta työntekijöiden sitouttamiselle, motivoimiselle sekä toisaalta tuotannon tehostamiselle.

2 PALKITSEMINEN JA TULOSPALKKKAUS

Palkitseminen jakaantuu sekä aineellisiin että aineettomiin tapoihin. Tässä kappaleessa käsitellään lyhyesti palkitsemista yleensä sekä käydään läpi erilaisia aineellisia tulospalkitsemiskeinoja. Lopuksi keskitytään laajemmin tutkimaan yleisimmän palkitsemiskeinon eli tulospalkkauksen ominaisuuksia.

2.1 Palkitsemisen käsite

Yleisesti odotetaan, että työntekijän ja työnantajan välisessä vuorovaikutuksessa on kyse antamisesta ja vastineen saamisesta ja vaihdon ytimenä on palkka ja palkitseminen. Palkalla ja palkitsemisella on ohjausvaikutuksensa, kun työntekijä haakeutuu johonkin tiettyyn työhön tai koulutukseen (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 11).

Palkitseminen on ennen kaikkea johtamisen väline (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 197). Hyvän ja toimivan palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on houkutella yritykseen osaavia ja päteviä työntekijöitä sekä varmistaa heidän viihtymisensä ja pysymisensä yrityksessä (Hakanen 2004, 164). Palkitsemisjärjestelmän tavoite on myös motivoida työntekijöitä panostamaan omassa työssään oikeisiin asioihin, jotta yritys pääsee asettamiinsa tavoitteisiinsa. Hyvin suunniteltu ja toimiva palkitsemisjärjestelmä viestii työntekijöille siitä, mihin yritys toiminnallaan pyrkii, mitkä ovat koko yrityksen yhteiset päämäärät ja tavoitteet.

2.2 Palkitsemisen nykytilanne

Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitoksella on tehty Suomen palkitsemisen tilaa ja muutosta vuonna 2008 koskeva tutkimus (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009). Tutkimuksen mukaan tulospalkkausjärjestelmä on suo-

malaisissa yrityksissä käytössä 77,4 prosentilla ainakin osalle henkilöstöstä. Näistä yrityksistä 38 % on ottanut viimeisen kolmen vuoden aikana käyttöönsä uuden palkkaus- tai palkitsemisjärjestelmän, eli palkitseminen kehittyy kovaa vauhtia yritysmaailmassa. Tutkimuksen mukaan tärkeysjärjestyksessä kolme tärkeintä motiivia palkitsemisen kehittämiseksi ovat hyvien työntekijöiden sitouttaminen, työn tuottavuuden parantaminen ja työehtosopimukset.

Palkitsemisen toimivuudesta tutkimuksessa todetaan, että hyvin toimiviksi todetaan 32,8 % järjestelmistä, kohtalaisesti toimiviksi 40,8 % ja heikosti toimiviksi 26,4 % järjestelmistä (Salimäki ym. 2009). Eniten palkitsemisjärjestelmien koetaan vaikuttavan positiivisesti henkilöstön motivaatioon, yrityksen taloudelliseen menestykseen, toimintatapojen kehittämiseen sekä henkilöstön pysyvyyteen.

2.3 Tulospalkitsemisen keinoja

Erilaisia palkitsemistapoja on yhtä monta kuin on yrityksiäkin. Palkitseminen jakaantuu pääsääntöisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin (Hakanen 2004, 164, Hulkko ym. 2002, 49). Aineellisia palkitsemistapoja ovat palkan lisäksi esimerkiksi erilaiset bonukset, erikoispalkkiot, voittopalkkiot, henkilöstörahasot, aloitepalkkiot ja tulospalkkiot sekä ei-rahamääräiset, kuten matkat tai ylimääräiset lomat. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat puolestaan tunnustukset kuten kiitos, huomionosoitukset, urakehitys ja ylennykset. Yrityksessä voi olla käytössään useampia erilaisia palkitsemiskeinoja yhtä aikaa.

Monet tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen liittyvät ominaisuudet saattavat sopia myös muihin palkitsemistapoihin. Tässä opinnäytetyössä esittelen vain lyhyesti edellisessä kappaleessa mainitsemani palkitsemismuodot, jonka jälkeen keskityn tarkastelemaan tulospalkkausta. Aineettoman palkitsemisen rajaan kokonaan työn ulkopuolelle.

2.3.1 Erikoispalkkio

Erikoispalkkio tarkoittaa jollekin ryhmälle tai yksittäiselle työntekijälle annettavaa tunnustusta erityisen hyvästä työstä (Hulkko ym. 2002, 50). Tärkein ominaisuus erikoispalkkiossa on se, ettei sen saamiseksi ole etukäteen sovittu mitään tavoitteita. Erikoispalkkion myöntäminen on harkinnanvaraista, ja siitä päättää yleensä yrityksen johto lähimmän esimiehen aloitteesta. Erikoispalkkio voi olla rahamääräinen, mutta yhtä hyvin myös lomamatka tai kakkukahvit.

2.3.2 Aloitepalkkio

Aloitepalkkio maksetaan yleensä työtapojen tai työpisteen kehittämiseen liittyvästä kehitysideasta (Hulkko ym. 2002, 54). Aloitepalkkion tarkoitus on saada työntekijöiden ideat kuuluville, sillä usein johtohenkilöstöllä ei ole niin perusteellista kokemusta käytännön työstä, että he huomaisivat kehittämisen tarpeessa olevat kohteet tai osaisivat parantaa ongelmakohtia yhtä hyvin kuin tuotannossa työskentelevä henkilöstö. Aloite voi olla kirjallinen tai suullinen, ja se voi yhtä hyvin liittyä johonkin pieneen ergonomiseen asiaan kuin suurempaankin kehitystarpeeseen. Aloitepalkkio voidaan maksaa joko yksittäiselle työntekijälle tai suuremmalle ryhmälle. Aloitepalkkiojärjestelmän ongelma on usein se, ettei kehitysehdotuksia huomioida heti niiden antamisen jälkeen. Aloitteet ja kehitysideat syntyvät usein hyvinkin akuutista korjaustarpeesta työskentelyn sujuvuuden kannalta, joten ehdotuksiin on tartuttava ripeästi. Myös mahdollinen palkkio hyvästä aloitteesta on maksettava heti, kun aloite on käsitelty, jotta työntekijät tietävät miksi palkkio maksetaan.

2.3.3 Voittopalkkio ja henkilöstörahasto

Voittopalkkio ja henkilöstörahasto ovat riippuvaisia yrityksen voitosta. Voittopalkkiossa palkkion suuruus määräytyy yrityksen voiton perusteella, muutoin se toimii samoilla perusteilla kuin tulospalkkio. (Hulkko ym. 2002, 51.)

Henkilöstörahaston tehtävä puolestaan on hallita yrityksen maksamia voittopalkkioita ennalta sovittujen periaatteiden mukaan (Mikä on henkilöstörahasto, [viitattu 10.11.2009]). Henkilöstörahasto toimii henkilöstörahastolain alaisena ja sitä hallinnoivat usein työntekijät itse, mutta on olemassa myös yrityksiä, jotka hoitavat hallinnon työntekijöiden puolesta. Yrityksen maksamat palkkiot jaetaan vuosittain työntekijöiden kesken esimerkiksi työajan tai ansioiden perusteella. Henkilöstörahaston jäsen, eli työntekijä, voi nostaa rahastosta varojaan vuosittain viiden jäsenyysvuoden jälkeen. Henkilöstörahaston etuja ovat mm. se, ettei rahasto ole verovelvollinen, eikä voittopalkkioista tarvitse maksaa työeläkemaksuja. Rahaston jäsenen nostamasta rahasto-osuudesta on myös verovapaata tuloa 20 %. Nykypäivänä määräaikaisten työsuhteiden aikana henkilöstörahasto ei välttämättä ole enää niin toimiva ja suosittu järjestelmä.

2.4 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus on yrityksissä eniten käytetty palkitsemismuoto. Tulospalkkaus tarkoittaa peruspalkkausta täydentävää rahapalkkiota, joka saadaan, kun saavutetaan aiemmin asetettuja tavoitteita (Hulkko ym. 2002, 48).

Tulospalkkaosuus maksetaan aina peruspalkan päälle (Ruohotie & Honka 1999, 68). Peruspalkka on tavallisesti työntekijän aikapalkka, jonka suuruus määräytyy työn vaativuuden ja työntekijän pätevyyden mukaan. Aikapalkka tarkoittaa yleisnimitystä palkalle, joka määräytyy käytetyn työajan perusteella (Gustafsson & Jokinen 1998, 123). Keskeisin ajatus tulospalkkauksessa on se, että sitä ei makseta, jos asetettua tavoitetta ei syystä tai toisesta saavuteta (Hulkko ym. 2002, 48). Tulospalkkio-osuus ei ole itsestäänselvyys, joka määräytyy peruspalkan päälle, vaan se tulee ansaita joka kerta uudestaan.

Tulospalkkion avulla viestitään työntekijöille helposti mihin yritys pyrkii ja mitä se pitää tärkeänä (Hulkko ym. 2002, 11). Toimiva tulospalkkiojärjestelmä tuottaa toivottuja tuloksia sekä edistää yrityksen tärkeiden tavoitteiden saavuttamista sopimalla yhteen sen tavoitteiden kanssa. Hyvä tulospalkkausjärjestelmä edistää myös

henkilökunnan yhteistyötä. Järjestelmän on saatava kaikkien osapuolten tuki, niin työntekijöiden kuin johdonkin. Toimiva tulospalkkausjärjestelmä on myös sekä työntekijöiden, omistajien kuin asiakkaidenkin yhteinen etu (Hulkko ym. 2002, 12).

Yrityksen tulostavoitteiden määrittely ja niiden toteutumisen seuranta on tarpeellista myös muista kuin tulospalkkaussyistä. Seuranta ja analysointi tuottavat hyödyllistä tietoa yrityksen sisäiseen käyttöön tavoitteiden saavuttamisesta, vaikutuksista ja puutteista (Rantanen & Sareskorpi 2005, 131). Tulospalkkausjärjestelmien tulee aina olla yritykselle taloudellisesti kannattavia, eli järjestelmän kustannukset tulee laskea tarkoin ja niitä verrataan tavoitteiden saavuttamisesta saataviin hyötyihin (Gustafsson & Jokinen 1998, 48). Huomioitavaa kuitenkin on, että aina kannattavuus ei näy lyhyellä tähtäimellä, joten hyötyjä on osattava ennustaa. Ennusteet on luonnollisesti tarkistettava jollain aikavälillä, jotta saavutettu ja tavoiteltu hyöty voidaan konkreettisesti todeta.

Usein yritykset perustelevat tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä henkilökuntansa motivoimisella ja sitouttamisella. Yleisimmin käytetty motivaatioteoria palkitsemisen yhteydessä on odotusarvoteoria (Vroom 1967). Sen mukaan työntekijä pohtii kolmea tekijää ennen kuin päättää kuinka toimii:

1. johtaako ponnistelu tavoiteltuun suoritukseen,
2. johtaako mahdollinen hyvä suoritus palkkioiden saamiseen ja
3. ovatko palkkiot riittävän houkuttelevia?

Hulkon ym. (2002, 35) mukaan ihanteellinen tulospalkkiojärjestelmä ottaa nämä seikat huomioon. Lähtökohtana on, että tavoitteeksi asetetaan vain sellaisia asioita, joihin työntekijä voi omalla panoksellaan vaikuttaa. Tavoitteiden saavuttamisen tulee olla mahdollisuuksien rajoissa, eikä järjestelmä saa sisältää mitään kynnysehtoja tai yksilöstä riippumattomia tekijöitä. Myös palkkioiden suuruus tulee olla merkittävä työntekijälle. Käytännössä vaikein huomioitava seikka on se, että ponnistelu todella johtaa toivottuun tulokseen ja tavoitteeseen.

2.4.1 Tulospalkkauksen vaikutukset

Palkitsemisen vaikutukset voivat olla yhtä aikaa sekä myönteisiä että kielteisiä, tai jompaakumpaa enemmän (Hakonen ym. 2005, 52). Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa luonnollisesti sitä, että saadaan enemmän aikaan myönteisiä vaikutuksia kuin kielteisiä.

Hulkon ym. (2002, 40) mukaan tulospalkkiojärjestelmää suunniteltaessa kannattaa laatia lista palkitsemisen mahdollisista vaikutuksista ja punnita niitä. Yleensä suurimpien vaikutusten tulisi näkyä tunnusluvuissa sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Muita vaikutuksia voivat olla myös vaikutukset sisäiseen yhteistyöhön, yleiseen ilmapiiriin ja työntekijöiden tyytyväisyyteen. Vaikutuksia tulisi verrata tulospalkitsemisen kustannuksiin sekä suuruudeltaan että merkitykseltään. Huomioitavaa on, että eri tekijöiden vaikutukset voivat tulla näkyviin eri aikaviiveellä, toiset aikaisemmin ja toiset myöhemmin.

Tulospalkkion maksamisella vaikutetaan työntekijöiden asenteisiin (Hulkko ym. 2002, 27). Kokonaisuudessaan toimiva palkitseminen sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Yhteiset tavoitteet lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, työntekijät haluavat onnistua yhdessä. Toisia auttamalla päästään varmemmin tavoitteeseen, josta on kaikille hyötyä. Yhteinen tavoite voi vaikuttaa myös turhien poissaolojen määrään, etenkin jos ne osaltaan vaikuttavat tulospalkkiotavoitteeseen pääsemiseen. Usein esimiehet perustelevat tulospalkitsemisen aloittamisen nimenomaan henkilökunnan motivoimisella ja sitouttamisella yritykseen (Hulkko ym. 2002, 28). Motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja on valmis näkemään vaivaa tavoitteisiin pääsemiseksi (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20).

Tulospalkkiojärjestelmän hyödyt tulee raportoida ja esittää työntekijöille säännöllisesti, sillä raportointi auttaa osaltaan heitä vakuuttumaan järjestelmän toimivuudesta (Hulkko ym. 2002, 207).

2.4.2 Tulospalkkauksen riskit

Yleisesti tiedossa oleva käsite ”*Sitä saat, mitä mittaat*” saattaa Hulkon ym. (2002, 27) mukaan saada yrityksessä liiankin voimakkaan ohjausvaikutuksen. Tämä näkyy siten, että työntekijät tekevät vain sitä, mistä maksetaan. Jos järjestelmä ohjaa väärään suuntaan, voi yhden työntekijän tai tiimin tavoitteet korostua liikaa kokonaisuuden kustannuksella. Myös yksipuolinen mittaaminen vie tavoitteita väärään suuntaan. Tällainen esimerkki on mm. tuotannon määrän korostaminen liikaa, jolloin laatu saattaa kärsiä. Valittuja mittareita tulee olla tarpeeksi monipuolisesti, jottei mikään yksittäinen tekijä aja muiden ohitse (Hulkko ym. 2002, 38).

Tulospalkkauksen vaikutukset voivat ilmapiirin ja yhteistyön osalta kääntyä myös kielteisiksi (Hulkko ym. 2002, 45). Tämän voi aiheuttaa esimerkiksi liiaksi kiristynvä kilpailutilanne tai epätietoisuus toisten työntekijöiden tai tiimien palkitsemisperusteista. Tarkkana tulee olla myös siinä, etteivät eri osastojen tai työpisteiden tavoitteet ole ristiriidassa keskenään, sillä tämä syö yhteistyötä ja kokonaisuuden eteen työskentelemistä. Myös liian kiire omien tavoitteiden saavuttamisessa estää toisten auttamisen tarvittaessa, mikä on yhteistyöperiaatteen vastaista.

Hakosen ym. (2005, 52) laatimasta taulukosta (TAULUKKO 1) voi tarkastella mahdollisia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia, jotka on hyvä tiedostaa. Vaikutukset on kerätty noin sadasta yrityksestä ja julkishallinnon organisaatiosta ja ne kuvaavat hienosti käytännön kokemuksia kentältä. Käytännössä kokemukset ovat hyvin pitkälti samoja kuin teoriassakin todetaan.

TAULUKKO 1. Palkitsemisen vaikutuksia yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla. (Hakonen ym. 2005, 52)

	Yksilöt		Ryhmät	Organisaatio
Myönteiset vaikutukset	• Sitoutuminen • Motivaatio • Luottamus • Arvostuksen kokemukset • Priorisointi	• Tarvittavan osaamisen kehittäminen • Pysyminen työnantajan palveluksessa • Hyvät työsuoritukset	• Yhteistyö • Tiedon jakaminen • "Organisaation kansalaisuus" • Kannustava ilmapiiri • Hyvät työsuoritukset	• Toiminnan kehittyminen • Halutunlainen henkilöstö • Korkea tuottavuus • Hyvä työnantajakuva • Työrauha
Kielteiset vaikutukset	• Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset • Eroaikkeet	• Osaoptimointi • poissaolot • työ- ja yksityiselämän epätasapaino	• Vapaamatkustus • Kateus • Haitallinen kilpailu • Toisten tarkkailu ja kontrolli • Syrjintä • Työtaistelut	• Kustannukset (raha, aika ja vaiva) • Ei-toivottu organisaatiokulttuuri • Liian suuri tai pieni vaihtuvuus

2.4.3 Tulospalkkion suuruuden määräytyminen

Tulospalkkauksen tarkoituksena ei ole nostaa palkkaa pysyvästi, vaan palkkio maksetaan esimerkiksi kerran vuodessa tai sitä useammin, kuten neljännesvuosittain (Rantanen & Sareskorpi 2005, 132). Tulospalkkiojärjestelmän tavoite on rahoittaa itse itsensä parantuneella taloudellisella tuloksella tai saavutetuilla säästöillä. Yleensä tulospalkkion perusteita tarkistetaan tai muutetaan vuosittain, mikä osaltaan varmistaa sen, että tulospalkkio-osa tulee ansaittua aina uudestaan ja uudestaan, eikä sen saamisesta tule itsestäänselvyys (Hakanen 2004, 165). Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän tutkimuksen (Hakonen & Saukkonen 2006, 26) mukaan vuonna 2005 teollisuuden työntekijöiden tulospalkkiot ovat olleet perusvuosipalkasta keskimäärin 3 % ja 926 euroa.

Kun tulospalkkiojärjestelmää ryhdytään kehittämään, on ensimmäisten päätösten joukossa tehtävä päätös siitä, palkitaanko saavutuksista yksittäisen työntekijän, tiimin tai työparin vai esimerkiksi osaston tai koko organisaation tasolla (Gustafsson & Jokinen 1997, 10). Päätös riippuu totta kai työn luonteesta, ja siitä, kuinka moni lopputulokseen todellisuudessa vaikuttaa, mutta huomioitavaa on kuitenkin myös se, että yksittäisen henkilön palkitseminen vapauttaa henkilökohtaisia voimavaroja ja isomman ryhmän palkitseminen puolestaan kannustaa yhteistyöhön.

Toinen tärkeä seikka on pohtia heti järjestelmän kehittämisen alussa, maksetaanko palkkio tasan kaikkien tavoitteen saavuttaneiden työntekijöiden kesken, vai maksetaanko se prosentuaalisesti peruspalkan mukaan (Hulkko ym. 2002, 173). Ratkaisuun vaikuttaa olennaisesti se, miten kehittynyt peruspalkkajärjestelmä yrityksessä on. Jos peruspalkka on määritelty osaamistason ja käytetyn työajan pohjalta, ja palkkaerot ovat tarpeeksi suuret, on mahdollista käyttää prosentuaalista maksunmääräytymismenetelmää. Jos palkkaerot ovat pienet, voi palkkioiden laskemisen vuoksi olla helpompaa maksaa kaikille saman verran palkkiota (Hulkko ym. 2002, 174).

Palkkio on mahdollista määrittää niin sanotulla on / off -mittarilla, eli tavoite joko täyttyy tai ei täyty, ja palkkion maksu määräytyy sen mukaan (Hulkko ym. 2002, 170). Tämän menetelmän haittapuoli on kuitenkin sen joustamattomuus. Joskus tavoitteen saavuttaminen saattaa jäädä kiinni muutamasta eurosta, mikä harmittaa työntekijää varmasti ja saattaa syödä motivaatiota tulevien tavoitteiden saavuttamiseksi. Toinen vaihtoehto on puolestaan lineaarinen menetelmä. Tässä menetelmässä maksetaan useiden tavoitetasojen mukaan. Maksimisummasta maksetaan ensimmäisen tavoitetasojen saavuttamisen jälkeen jokin tietty osa, joka kasvaa korkeampien tasojen saavuttamisen mukaan. Tarkoitus ei kuitenkaan ole maksaa palkkiota useissa eri osissa, vaan mittareiden tarkistamisajankohdassa katsotaan, mikä on korkein saavutettu tavoitetaso ja sen mukaan maksetaan palkkio (Hulkko ym. 2002, 171).

Palkkion suuruus voidaan laskea esimerkiksi eri mittareiden ja niiden tavoitearvojen painokertoimien perusteella. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kullekin

mittarille määritellään oma painokerroin, kuinka se vaikuttaa palkkion määräytymiseen, yhteensä mittareiden painokertoimet ovat sata prosenttia. Painokertoimien avulla työntekijöille viestitään myös eri tavoitteiden tärkeysjärjestyksestä. Suurimman painokertoimen omaava tavoite on yritysjohtajan mielestä erityisen tärkeä johtotähti.

Palkkio kannattaa maksaa aina mahdollisimman pian tavoitteen täytyttyä, jolloin myös suullinen palaute on sopivaa antaa (Hulkko ym. 2002, 176). Tällöin saavutettu tavoite korostuu, mikä kasvattaa motivaatiota tavoitella jatkossakin parempia tuloksia työssä. Tavoitteiden tarkistusajankohdan tai palkkion maksamisen voi ajoittaa esimerkiksi joulun tai kesälomien alle, jolloin ylimääräinen raha on erityisen mukava saada.

3 MITTAAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan keskeisimpiä asioita mittaamisesta, sen seurannasta ja parantamisesta. Mittaaminen liittyy läheisesti tulospalkkioiden maksuun, sillä palkkion perusteena olevaan tavoitteeseen pääsy täytyy konkreettisesti todeta mittamalla kohde sopivalla ja huolellisesti suunnitellulla mittarilla.

3.1 Mittaamisen käsite

Tulospalkkion maksamisen perustaksi tarvitaan mittareita, joiden antamat arvot kuvaavat tunnuslukujen edistymistä ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Mittaamisen tarkoitus on antaa kattava ja realistinen kuva organisaation tilasta, työntekijöiden työskentelystä sekä toiminnan tehokkuudesta (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 83). Mittaamalla määritetään mitattavalle tunnusluvulle arvo, joka voi olla paljas luku tai lukuarvon ja mittayksikön tulo (Laamanen, Laine, Pääkkönen & Palva 1999, 65). Tunnussuureen tai tunnusluvun tulee olla sellainen, johon työntekijä voi vaikuttaa omalla tai esimerkiksi tiimensä panoksella (Gustafsson & Jokinen 1997, 152).

Laamanen ym. (1999, 7) toteavat, että yrityksessä ei voida puhua menestymisestä, ellei siellä käytetä tunnuslukuja, joiden avulla voidaan seurata tavoitteiden toteutumista. Mittaaminen ymmärretään yleisesti toimintana, jonka avulla reaali maailman ilmiöt muutetaan numeerisesti ymmärrettäviksi luvuiksi. Mittaamista tarvitaan havainnollistamaan asian luonnetta. Mitattava kohde voi olla helposti toteutettavissa ja ymmärrettävissä, kuten tuotannollisen laitteen virrankulutus tai hieman vaikeammin hahmotettava kohde, kuten asiakastyytyväisyys tai kokonaisen tuotteen tuotantokustannukset.

Numeroilla määritellyyn tavoitteeseen pääsemistä on helpompi seurata sekä verrata tuloksia aiempiin saavutuksiin (Laamanen ym. 1999, 8). Avaintekijä menesty-

vässä yrityksessä on kuitenkin se, että se ei mittaa asioita pelkästään taloudellisesta näkökulmasta, vaan myös henkilöstön, asiakkaiden ja esimerkiksi tuottavuuden näkökulmasta. Olennaista on se, että ilman mittaamista ei tiedetä edistymisestä, eikä näin ollen voida toimintaakaan kehittää.

Yleinen käsitys on, että mittaaminen on trendikästä, ja kaikissa yrityksissä mitataan eri kohteita enemmän ja vähemmän. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on kuitenkin olennaista se, mitä ja miten mitataan ja miten tuloksia sitten hyödynnetään (Laamanen ym. 1999,10). Hakanen (2004, 127) puolestaan painottaa mittareiden valinnassa, että niiden tulee mitata niin mennyttä, nykyisyyttä kuin tulevaisuuttakin. Hän jakaa mittarit tulostittareihin ja suoritusmittareihin. Tulostittarit kertovat jo toteutuneesta toiminnasta. Tämän tyyppisten mittareiden informaatio saadaan useimmiten kirjanpidosta, joka on niin sanottua historiatietoa. Tulostittareita ovat yleensä esimerkiksi kannattavuus, maksuvalmius, pääoman kiertonopeus jne. Suoritusmittarit puolestaan suuntautuvat enemmänkin tulevaisuuteen, mutta kertovat myös siitä, mitä yrityksessä tehdään juuri nyt.

Mittavälineet, edistyminen, kehityksen suunta ja annettu tunnustus on pidettävä selkeästi esillä ja työntekijöiden tietoisuudessa (Ruohotie & Honka, 1999, 54). Viestintä on tärkeää, jotta mittaamisen perusajatus ei unohdu tai tavoitteet vääristy.

3.2 Mittaussuunnitelma

Aloitettaessa mittauksen suunnittelu on lähtökohtana yrityksen liiketoiminnan vaatimukset, strategiset tavoitteet ja toimintaympäristö (Laamanen ym. 1999, 39). Tunnuslukujen tavoitteina on varmistaa, että liiketoiminnan tavoitteet saavutetaan. Mittaussuunnitelmassa voi olla strateginen ja operatiivinen osa. Strateginen suunnitelma kertoo, kuinka strategisen ohjauksen tietotarpeet tyydytetään ja operatiivinen suunnitelma puolestaan sen, kuinka päivittäisen johtamisen tarpeet huomioidaan (Laamanen ym. 1999, 40). Mittaussuunnitelma on yksityiskohtainen raportti siitä, miksi mitataan, mitkä ovat tavoitteet, kuinka mittaaminen organisoidaan ihan

konkreettisine etenemisvaiheineen ja tehtävineen sekä, mitkä ovat resurssit ja aikataulu (Laamanen ym. 1999, 37). Suunnittelun yhteydessä on olennaista sopia tarkasti vastuuhenkilöt kullekin mittarille. Pohdittaessa kuka mittaa, kuka raportoi ja kuka tulokset analysoi, tulee vastauksen olla selkeä henkilö. Näin kullakin mittarilla on vastuuhenkilö, joka on vastuussa siitä, että toiminto suoritetaan ajallaan ja samalla lailla kuin aiemminkin kerroilla, jotta vältetään mahdolliset mittausvirheet. Laamanen ym. (1999,38) osuvasti toteavat, että: *”Älä mittaa mitä et raportoi, älä raportoi, mitä et hyödynnä”*. Tämän lauseen avulla on hyvä karsia ylimääräiset työt pois.

3.3 Mittareiden valinta

Mittaristoa suunniteltaessa määritellään aluksi tunnusluvut, sen jälkeen suunnitellaan mittausperusteet ja päätetään välineet, jotka täyttävät mittaamisen sekä kohteen vaatimukset (Laamanen ym. 1999, 38). Tunnuslukujen valinnassa on syytä pitää huoli, että ne kuvaavat haluttua asiaa, ovat merkityksellisiä sekä ovat kohdeyhmän ymmärrettävissä (Gustafsson & Jokinen 1998, 82). Huomioitavaa on myös, että tunnusluvut ovat sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa ja ne ovat helposti saatavissa sekä seurattavissa. Lisäksi on tärkeää tuntea tunnuslukujen nykyarvot ja käyttäytyminen sekä kehitysmahdollisuudet. Mittaamisen aloittaminen vaatii siis melkoisen taustatyön, mutta mitä huolellisemmin sen jaksaa tehdä, sitä totuudenmukaisempia mittaustulokset ovat jatkossa.

Kun mittausvälineitä määritellään, on tarpeellista tietää, miksi valittuun menettelyyn ja kyseessä olevaan soveltamistapaan on päädytty (Laamanen ym. 1999, 38). Mittauksen luotettavuus riippuu paljon mittaustavasta. Siksi on analysoitava huolellisesti mittausmenettely. Myös mittaamisen ajankohta ja paikka on mietittävä tarkoin, jotta se antaa mitattavasta kohteesta mahdollisimman realistisen kuvan. Mittareiden määrä tulee olla helposti hallittava, joten Laamasen ym. (1999, 39) mukaan kullekin liiketoiminta-alueelle on tarkoituksenmukaista valita 3–5 mitattavaa tunnuslukua. Liian suuri mittareiden määrä vaikeuttaa työntekijöiden keskittymistä tavoitteisiin.

Tunnuslukujen mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi havainnoimalla, haastattelemalla, erityyppisillä kyselyillä, analyysillä, laboratoriotestauksilla, tarkastuksilla tai laskennallisilla ja mittauksellisilla menetelmillä (Laamanen ym. 1999, 41). Vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen mukaan (Hakonen & Saukkonen 2006) tulospalkkion määräytymisperuste teollisuudessa on ollut yli 70 prosentilla työntekijöistä liiketaloudellinen tulos (esim. sijoitetun pääoman tuotto, liikevoitto sekä erilaiset kateluvut) ja yli 40 prosentilla tuotteen laatu ja tuottavuus (esim. tuotanto/tehdyt työtunnit). Seuraavaksi on laskevassa järjestyksessä tulleet kustannussäästöt, kehitystavoite, tuotannon läpimenoaika, pääoman käytön tehostuminen, asiakaspalvelu, käyttökate, varastojen määrä tai arvo, liikevaihto ja jalostusarvo. Lisäksi noin 25 prosentilla työntekijöistä on ollut joku muu peruste, jotka usein ovat eri yrityksissä hyvinkin erilaisia yksilöllisten tarpeiden vuoksi.

3.3.1 Esimerkki mittareista

Laamanen ym. (1999, 58–60) antavat esimerkin metalliteollisuuden yrityksestä, jonka enimmäkseen projektiluonteisesta tuotannosta johtuen on palkitsemisessa ryhdytty soveltamaan aikapalkkausta sekä tulospalkkausta. Heidän käyttämänsä tunnusluvut ovat seuraavat:

- Tuotannon arvo (€/h)
- Kokonaistuottavuus (työtunnit/perustuotteiden määrä/kk)
- Sisäinen tehokkuus (pistemäärä 1–10)
- Toiminnan laatu (kpl/kk)
- Ilme ja viihtyvyys (pistemäärä 1–10).

Tuotannon arvo määritellään kuukausittain käyttökateen suhteessa koko henkilöstön yhteenlaskettuun työaikaan (Laamanen ym. 1999, 58). Käyttökate on myyntitulojen ja valmistus- ja yleiskustannusten välinen erotus ja nämä tiedot saadaan yrityksen kirjanpidosta.

Kokonaistuottavuudessa puolestaan kuvataan yhden asiakkaalle toimitetun loppu-tuotteen tekemiseen käytettyä keskimääräistä valmistusaikaa (Laamanen ym.

1999, 59). Moninaisen tuotevalikoiman vuoksi kullekin tuotteelle on määriteltävä etukäteen kokemusperäinen vertailukerroin ns. perustuotteeseen nähden. Tämän tunnusluvun mittaamiseen käytetään palkkakirjanpitoa ja materiaalikirjanpitoa apuna.

Sisäisellä tehokkuudella mitataan eri toimintojen välisiä suhteita (Laamanen ym. 1999, 59). Toimintaprosessin aikana tulee usein esille ongelmia eri toimintojen puutteista. Ongelmien ilmetessä ne kirjataan ylös, ideoidaan parannuskeinoja ja sovitaan kehitystoimenpiteistä. Tunnusluvun mittaamiseen käytetään selvitettyjen ongelmien määrää ja nopeutta verrattuna listattuihin ongelmiin huomioiden niiden tärkeysjärjestykset. Johto antaa laaditun analyysin perusteella kuukausittaisen pistemäärän. Toiminnan laatu -mittarissa tarkastellaan laatuongelmailmoituksia. Selvitettyjen ongelmien ja toteutettujen ehdotusten määrä kuvaa henkilöstön osallistumisaktiivisuutta kuvaavana tunnuslukuna. Ilme ja viihtyvyys -tunnusluku puolestaan mitataan katselmustyöryhmän toimesta ja puolivuositain tehtävällä henkilöstökyselyllä. Tarkoitus on mitata yrityksen sisäisen ja ulkoisen asiakasvaikutelman tasoa.

3.3.2 Tuotannon läpimenoaika

Remu Oy:ssä aiotaan aloittaa ensimmäisenä toimenpiteenä tuotannon läpimenoaikojen mittaaminen. Siksi avaan hieman sitä, mitä läpimenoaika tarkoittaa ja kuinka siihen voidaan vaikuttaa parantavasti.

Tuotannon läpimenoaika tarkoittaa aikaa, joka kuluu työnteon aloittamisesta tuotteen valmistumishetkeen asti (Laitinen, Löhman, Holappa, Pihlainen & Pullinen 2006, 6). Kiristyvässä ja kansainvälistyvässä kilpailussa yrityksen reagointikyky ja toimitusajat ovat tärkeitä kilpailukeinoja. Vastattaessa asiakkaiden tarpeisiin, on toimitusaikojen siis lyhennyttävä. Tuotannon kannalta tämä tarkoittaa läpimenoaikojen lyhentämistä. Läpimenoaikojen lyhentäminen pienentää myös keskeneräisen tuotannon määrää ja varastoja, mikä osaltaan parantaa yrityksen pääoman tuottoa ja kannattavuutta.

Työkalut läpimenoajan lyhentämiseen ovat yrityksellä ja henkilöstöllä itsellään. Ennen kaikkea kyse on yhteistyöstä, mutta läpimenoaikoihin voidaan vaikuttaa myös mm. parantamalla tuotteen jalostusketjua, nostamalla koneiden käyttöastetta ja lyhentämällä työvaihekohtaisia aikoja (Laitinen ym. 2006, 6). Tavoitteena on, että tuote etenee työpisteestä toiseen mahdollisimman vähäisillä odotusajoilla, kuljetuksilla ja välivarastoinneilla. Työvaiheiden nopeuttaminen on mahdollista esimerkiksi parantamalla työmenetelmiä ja -välineitä sekä poistamalla turhia työvaiheita ja miettimällä työpaikkajärjestys mahdollisimman toimivaksi. Lisäksi tehollisen työajan lisääminen lyhentää osaltaan läpimenoaikoja. Tehollista työaikaa lisätään esimerkiksi tekemällä kerralla oikein, minimoimalla materiaalipuutteista aiheutuva odottelu, lyhentämällä asetus- ja valmisteluaikoja sekä poistamalla turhat tauot.

3.4 Mittaustulosten analysointi

Laamanen ym. (1999, 8) muistuttavat, että pelkkä mittaaminen ei ole yrityksen menestymiskeino. Yritystä ei voida johtaa pelkästään numeroilla, vaan tarvitaan myös pohdintaa, näkemyksiä ja analyyskejä yrityksen toiminnasta. Analyysien tekemisessä kuitenkin on numeroilla ja mittaustuloksilla tärkeä rooli.

Mittarista tulostuvat numeeriset tunnusluvut eivät ilman analysointia kerro mitään. Analyysi muovaa tunnusluvut keskenään vertailukelpoisiksi (Laamanen ym. 1999, 18). Analysointivaiheessa tulee osata ottaa huomioon eri havaintojen väliset vaikutussuhteet. Tällainen riippuvuussuhde voi olla esimerkiksi työturvallisuuden lisääntyminen, josta koituu taloudellista hyötyä poissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymisestä. Hyvän päätöksenteon pohjana on eri näkökulmista analysoitujen tunnussuureiden kriittinen tarkastelu. Hokkasen, Mäkelän ja Taatilan (2008, 84) mielestä mittausten tulosten graafinen esittäminen henkilökunnalle on suotavaa. Graafinen kuva, johon on karsittu mittarista tulleesta informaatiosta vain olennaisimmat luvut, kuvaa yhdellä silmäyksellä pitkäaikaisen kehityksen ja auttaa hahmottamaan kokonaisuuden.

3.5 Mittaamisen seuranta ja kehittäminen

Ennen virallista mittaamisen aloittamista palkitsemisen pohjaksi on Ukon, Karhun, Pekkolan, Rantasen ja Tenhusen (2007, 60) mukaan olennaista kokeilla mittareiden toimivuutta käytännössä. Koekäytön avulla selviää mittareiden käytettävyys, tarkoituksenmukaisuus ja tarkkuus. Käytännön kokeilu paljastaa myös, kuinka kauan mittareiden tietojen keräämiseen menee aikaa. Koekäytön jälkeen arvioidaan mittarikohtaisten tavoitteiden realistisuus ja tarvittaessa mittareita karsitaan tai päivitetään. Koekäytön yhteydessä kannattaa myös pyytää palautetta työntekijöiltä siitä, millaisiksi he kokivat tavoitteet ja kuvaavatko mittaustulokset heidän mielestään todellisuutta.

Vaikka mittarit olisikin saatu onnistuneesti koekäytön jälkeen myös käytäntöön, ei pidä unohtaa niiden analysointia ja arvioimista (Laamanen ym. 1999, 21). Tämä tarkoittaa jatkuvaa työskentelyä mittareiden parissa selvittäen, onko mitattavan kohteen tuloksista jollekin taholle hyötyä. On aiheellista pohtia, mitataanko jotain suuretta mittaamisen ilosta ja tavasta, vai todellisesta saavutettavasta hyödystä.

Laamasen ym. (1999, 22) mukaan useissa organisaatioissa käytetään paljon aikaa erilaisten tietojen keräämiseen ilman, että on tulosten käyttäjiltä kysytty, mitä tietoja he todella tarvitsevat. Ylimääräisen informaation hankkiminen on ajan haaskausta ja vie tarpeellisilta mittareilta tehoa pois. Yritys voi arvioida käytössään olevia mittareita monenlaisilla erilaisilla työkaluilla.

Laamanen ym. (1999, 23–35) esittelevät yhden hyvin hyödyllisen apuvälineen mittaamisen seurantaan (LIITE 1). Se on Mark Graham Brownin (1996) kirjasta *Keeping Score* suomennettu mittausmenettelyjen arviointi-työkalu. Työkalu sisältää kolme eri osaa, joissa kussakin on eri aihealueeseen liittyvät kysymykset. Aiheet käsittelevät mm. mittaamisen yleisjärjestelyjä, asiakkaan ja henkilöstön mittaamista, taloudellisia ja operatiivisia mittareita, toimittajiin ja tuotteisiin liittyviä mittareita sekä raportointiin ja analysointiin liittyviä kysymyksiä. Lopuksi omat pisteet lasketaan tietyllä kaavalla ja saadaan tulos tulkintoineen. Arviointilomake perustuu tuloskorttimaiseen monipuoliseen mittaamiseen, mutta soveltuu mittariston ana-

lysointiin, vaikkei yrityksessä olisikaan käytössään tasapainotettua tulokorttia. Mielestäni hyödyllisintä tässä työkalussa on se, että se käsittelee koko mittaamisen osa-alueen hyvin laajasti mutta myös yksityiskohtaisesti. Lomaketta täytettäessä yritys joutuu pohtimaan vastaukset kysymyksiin kohta kohdalta, jolloin vastaan tulee varmasti sellaisia kysymyksiä, jotka muuten olisivat saattaneet jäädä huomioimatta.

Olennaista seurannassa on se, että sitä tehdään jatkuvasti (Gustafsson & Jokinen 1998, 109). Tämä tarkoittaa sitä, että ei riitä, että tunnusluvut tarkistetaan ainoastaan ennen mahdollisen palkkion maksamista, vaan säännöllisesti myös palkkioiden maksun välissä, esimerkiksi kuukausittain. Tämä mahdollistaa tunnuslukuihin reagoimisen, jos tavoite ei etenekään suunnitelmien mukaan. Tällaisessa tilanteessa on toimintatapoja korjattava mahdollisuuksien mukaan, muuten käy niin, että tulospalkkio vain tulee tai jää tulematta. Kuukausittaiset tulostiedot on laitettava näkyville myös henkilökunnalle, jotta hekin voivat seurata omaa edistymistään kohti tavoitteiden täyttymistä (Gustafsson & Jokinen 1998, 111).

4 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN LUOMINEN

Tässä viimeisessä teoreettisen viitekehyksen luvussa tarkastellaan varsinaisen tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä yrityksen liiketoimintastrategian pohjalta sekä listataan käytännön toimenpiteet aloitettaessa kehittämistyö. Kun järjestelmä on kehitetty ja otettu käyttöön, on tärkeää jatkaa sen parissa työskentelyä seuraten ja kehittäen edelleen. Tästä jatkuvasta kehittämistyöstä kerrotaan myös luvussa lisää. Lopuksi tässä luvussa käsitellään työntekijöiden todennäköistä suhtautumista muutokseen ja selvitetään, kuinka muutosvastarinta voitaisiin välttää tai vähentää.

4.1 Palkitsemissuunnitelma strategian pohjalta

Yrityksen visio on niin sanottu tulevaisuuden tahtotila, eli toteutettavissa oleva unelma tai päämäärä siitä, mihin yritys pyrkii (Hakanen 2004, 63). Strategia puolestaan on tie, jota pitkin tavoitteeseen, eli vision toteutumiseen kuljetaan. Toisin sanoen strategia on toimintasuunnitelma. Yrityksen strategia on konkreettinen suunnitelma paperilla, mutta se ei saa jäädä sellaiseksi (Hakanen 2004, 17). Strategian toteutumista seurataan jatkuvasti, ja esimerkiksi kilpailutilanteen muuttuessa strategiaa muutetaan tarvittavasti. Strategia on myös oppimisväline, jota korjailaan oppimisen ja kehittymisen myötä.

Yrityksen liiketoimintastrategia jaetaan usein pienempiin osiin, ja yksi osa voi olla henkilöstöstrategia (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 44–45). Se sisältää toimintasuunnitelman koskien henkilöstön hankintaa ja valintaa, osaamisen kehittämistä, henkilöstön hyvinvointia sekä palkitsemista, joka puolestaan on voitu eritellä omaksi strategiakseen, palkitsemisstrategiaksi.

Palkitsemisstrategian sisällä pohditaan esimerkiksi, millaista toimintaa palkitsemisen avulla halutaan saavuttaa, mistä palkitaan ja keitä palkitaan (tiimiä, osastoa vai yksittäistä työntekijää) (Rantamäki ym. 2006, 45). Pää tavoitteiden ohella on

tarkoituksenmukaista tiedostaa ja kirjata palkitsemisstrategiaan, mitkä ovat yrityksen kriittiset menestystekijät (Ukko ym. 2007, 59). Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joissa yrityksen on oltava erinomainen menestyäkseen. Nämä tekijät linkittyvät vahvasti yrityksen strategiaan ja ulkopuolisiin kilpailutekijöihin. Tarkoituksena on Laamasen ym. (1999,20) mukaan ensin päättää strategisella tasolla tavoitteista ja toimintasuunnitelmista, sitten viedä ne käytäntöön päättämällä operatiivisen tason toimenpiteistä ja lopuksi toteuttaa toiminta suunnitellusti. Yrityksen sisällä tulee pohtia, miten palkitsemisella halutaan tukea strategian toteutumista. Tavoitteet määritellään liiketoiminnoittain ja mitattavat tunnusluvut valitaan tavoitteisiin vaikuttavista tekijöistä.

4.2 Toteutuksen kulku

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen on eräänlainen projekti, joka vaatii kehitysryhmän, vetäjän ja aikataulutuksen, aivan kuten mikä tahansa hanke. Gustafssonin ja Jokisen (1998, 64) mukaan tulospalkkiojärjestelmän kehittämisjärjestys voisi olla karkeasti seuraavanlainen:

- Tarkoituksen ja tavoitteiden määrittely
- Idean esittäminen henkilökunnalle
- Päättös hankkeen aloittamisesta
- Kehitysryhmän valinta ja heidän sitouttaminen projektiin
- Kehityssuunnitelman laadinta
- Vision ja strategian aukaiseminen sekä osatavoitteiden laadinta
- Tavoitteisiin vaikuttamisen keinojen tarkastelu
- Tunnuslukujen valinta
- Mittausvälin määrittäminen
- Tunnuslukujen kytkentä palkkiojärjestelmään
- Palkkion suuruuden määrittäminen
- Järjestelmän testaus
- Seurannan ja raportoinnin suunnittelu
- Sääntöjen laatiminen
- Käyttöönotto

- Järjestelmän ylläpito, seuranta ja jatkuva kehittäminen

Nämä toimintaohjeet ovat suuntaa-antavia, ja jokainen tulospalkkiojärjestelmää kehittävä yritys muokkaa listan järjestystä tai sisältöä tarpeen mukaan. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan lisää järjestelmän kehittämisestä ja laadittavista säännöistä muutosvastarinnan yhteydessä.

4.3 Palkitsemisjärjestelmän seuranta ja kehittäminen

Kuten mittareitakin, tulee koko palkitsemisjärjestelmää jatkuvasti seurata ja kehittää (Hulkko ym. 2002, 203). Järjestelmän ylläpito on jatkuvaa oppimista, ja vastaan tulleita ongelmia ja oppeja tulee hyödyntää järjestelmän kehittämiseen. Jos kehittäminen unohdetaan, saattaa järjestelmän merkitys hiipua ja toivotut vaikutukset jäävät saavuttamatta. Tällöin järjestelmä saattaa muuttua pelkäksi rahanjakovälineeksi. Yrityksen yleiset olosuhteet tai visio, ja sitä myöten myös strategia, saattavat muuttua jopa niin radikaalisti, että koko tulospalkkiojärjestelmä on kehitettävä uudelleen toimivaksi. Kehittämislle ja seurannalle kannattaa valita selkeä vastuuhenkilö ja säännöllinen aikataulu, jotta ne toteutetaan varmasti (Hulkko ym. 2002, 204).

Kuluvan palkkiojakson lähestyessä päätöstään on hyvissä ajoin alettava pohtimaan seuraavaa jaksoa (Gustafsson & Jokinen 1998, 113). Järjestelmän osalta on käytävä lävitse jälleen tavoitteet, mittareiden toimivuus, palkkioiden suuruus ja ylipäätään se, onko tarpeellista pitää välajakso ilman tulospalkkion maksamista työntekijöiden mielenkiinnon herättämiseksi.

4.4 Muutokseen suhtautuminen

Hyppänen (2007, 226) toteaa, että vaikka muutokset ovat yritykselle usein väistämättömiä, aiheuttavat ne useimmiten myös muutosvastarintaa. Osa muutoshank-

keista voi jopa epäonnistua, sillä asetettuja tavoitteita ei saavuteta muutosvastarinnan vuoksi.

Parhaiten tulospalkkausjärjestelmän kehittämisessä, kuten muissakin muutoksissa onnistutaan, kun jo järjestelmän rakennusvaiheeseen otetaan mukaan palkittavien työntekijöiden edustajia (Gustafsson & Jokinen 1998, 57). Näin työntekijät kokevat pääsevänsä vaikuttamaan kehittämistyöhön ja sitä myöten myös lopputulokseen. Tämä lisää sitoutumista tavoitteisiin sekä järjestelmän taustalla olevat tavoitteet ja ajatustapa ymmärretään paremmin. Kehitystyössä jo varhaisessa vaiheessa mukana oleva työntekijä vie viestiä järjestelmästä omalta osaltaan eteenpäin ja tästä seuraa se, että muukin henkilökunta on tietoinen tulevasta muutoksesta hyvissä ajoin. Työntekijän kertoessa hankkeesta toisille työntekijöille, voi asian ymmärtäminen ja kysymysten esittäminen olla helpompaa. Toki on selvää, että kehitysryhmässä mukana oleva työntekijä ei saa vastailta kysymyksiin ilman, että on varmistanut oikeat vastaukset ensin johdolta. Johtohenkilökunta ei saa myöskään luottaa vain siihen, että henkilökunnan edustajan kautta viesti kulkee muille työntekijöille, vaan myös heidän osaltaan tiedottamisesta on pidettävä huoli.

Työntekijät nousevat helposti vastarintaan mittaamista vastaan siksi, että he pelkäävät huonon suorituksen paljastuvan ja joutuvansa arvostelluiksi, sillä numeroilla esitetty informaatio ei jätä selittelylle paljon tilaa (Laamanen ym. 1999, 7). Voidaankin ajatella, että muutosvastarinta on aina tietynlainen shokki, joka vältetään, kun työntekijöille annetaan aikaa sopeutua tulevaan muutokseen vähitellen ja rauhassa, sekä painotetaan erityisesti tulevan muutoksen hyötyjä ja kerrotaan tulevan muutoksen faktat avoimesti ja totuudenmukaisesti.

4.5 Viestintä

Tärkeitä asioita pohdittavaksi ennen mittaamisen aloittamista ovat viestinnälliset seikat (Hulkko ym. 2002, 120). Kuka kertoo ja mitä henkilökunnalle? Missä vaiheessa? Keiden kannattaa tietää suunnitelmista heti alkuvaiheessa? Mitä viestintäkanavaa käytetään? Avoin viestintä on avainasemassa suunniteltaessa ja toteu-

tettaessa uutta projektia tai hanketta (Hulkko ym. 2002, 154). Johdon kertoessa uudesta asiasta henkilökunnalleen on sanallisen viestin merkityksen lisäksi tärkeää miettiä, kuinka esimerkiksi eleet ja äänenpainot vaikuttavat viestin perillemenoon. Johdon käyttäytymisen tulisi olla linjassa viestittävän asian kanssa, jotta henkilökunta voisi aistia heidän seisovan sanottavansa takana ja olevansa sitoutunut muutokseen. Ristiriitainen käyttäytyminen viestittävän asian kanssa syö asian uskottavuutta sekä sisältöä.

Hakasen (2004, 154) mukaan viestintä on ensisijaisesti vuorovaikutusta, jossa kuuntelulla on tärkeä rooli. Yrityksen johdon tulee varata aikaa henkilökunnan kuuntelemiseen muutoksen edetessä, se hälventää pelkoja muutoksesta. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti se, että heidän mielipiteistään ja näkemyksistään ollaan kiinnostuneita ja että he kokevat tulleet kuulluiksi. Myös toistolla on suuri merkitys viestinnässä. Muutoksen syyt ja seuraukset tulee ottaa esille yhä uudestaan myös myöhemmin, jotta perusasiat sisäistetään, eikä niitä päästä unohtamaan. Muutosta suunniteltaessa kannattaa suunnitelmaan sisällyttää erikseen huolellisesti laadittu viestintäsuunnitelma (Hakanen 2004, 162).

Viestittäessä työntekijöille uudesta tai kehitteillä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä, on pyrittävä kertomaan kokonaisuudesta, jotta uusi asia olisi helpompi hahmottaa (Hulkko ym. 2002, 185). Lisäksi olennaista on kertoa, kuinka palkitseminen liittyy yrityksen liiketoimintastrategiaan, tuleviin tavoitteisiin ja mahdollisiin kehityshankkeisiin, miksi palkitseminen ja mittaaminen aloitetaan juuri nyt sekä mistä työntekijä tietää päässeensä tavoitteeseen. Jokainen työntekijä on saatava tiedostamaan se, kuinka heidän henkilökohtainen panoksensa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen (Gustafsson & Jokinen, 1998, 75). Palkkion suuruudella ei kannata keskustelua aloittaa, vaan ensin kerrotaan tavoitteista ja taustoista. Yritysjohdon tulee selvittää työntekijöille samat asiat kuin he ovat selvittäneet itselleen kartoittaessaan taustoja palkitsemisjärjestelmälle. Ymmärrys on edellytys hyväksynnälle ja ymmärrys vaatii myös kysymyksiä (Hulkko ym. 2002, 186). Vestivän henkilön tai henkilöiden kannattaa siis miettiä asiaa ennen esitystä mahdollisimman monelta kantilta, jotta he osaavat valmistautua erilaisiin kysymyksiin, joita väistämättä tulee paljon.

4.6 Tulospalkkiojärjestelmän säännöt

Tulospalkkiojärjestelmälle kannattaa Hulkon ym. (2002, 160) mukaan laatia yksinkertaiset säännöt, joihin kaikki osapuolet tutustuvat ja joihin voidaan tarvittaessa palata. Hakonen ym. (2005, 124) puolestaan kehottavat sääntöjen sijaan laatimaan tulospalkkiojärjestelmälle rakenteen, joka kuitenkin käytännössä sisältää samat asiat kuin säännötkin. Säännöissä tai tulospalkkiojärjestelmän rakenteessa ilmenee esimerkiksi, keitä tulospalkkiojärjestelmä koskee, kuinka palkkio maksetaan, mistä se koostuu, mittarit, mittaustasot, jakoperusteet, järjestelmän voimassaoloaika sekä kerrotaan selkeästi mahdolliset kynnyks- tai laukeamisedot (Hulko ym. 2002, 160, Hakonen ym. 2005, 124). Säännöt tai laadittu rakenne helpottavat osaltaan muutokseen suhtautumista, sillä tulospalkkion perusteista on selkeä paketti, johon tutustumalla tiedetään esimerkiksi muiden työntekijöiden tai osastojen perusteet palkkion saavuttamiselle. Epätietoisuus tunnetusti lisää kateutta ja vääränlaista kilpailua, säännöt ovat osa avointa tiedottamista. Työntekijät voivat myös luottaa siihen, että perusteita ei muuteta ainakaan heille tiedottamatta.

5 EMPIIRISEN AINEISTON HANKINTA JA ANALYSOINTI

Opinnäytetyöni tavoite on tuottaa suosituksia Remu Oy:lle siitä, mitä seikkoja heidän tulisi ottaa huomioon ryhtyessään kehittämään itselleen tulospalkkiojärjestelmää. Suositukset perustuvat sekä teoriaan että tulospalkkiojärjestelmää koskevien tutkimusten tutkimiseen ja analysointiin. Tämän empiirisen aineiston hankintaa varten olen tutustunut Teknillisen korkeakoulun palkitsemisvustoille vuodesta 1994 koottuihin tutkimuksiin [Palkitseminen ja palkitsemistutkimus, [Viitattu 19.1.2010].). Julkaisuja löytyi sivustoilta runsaasti, mutta juuri minun tutkimastani näkökulmasta eli metalliteollisuudesta, oli varsin vähän materiaalia. Koska sopivia tutkimusraportteja oli niin vähän, olen käyttänyt tutkimusmateriaalinani myös diplomitöitä, lisensiaattitöitä sekä yhtä pro gradu -tutkielmaa.

Tarkoitukseni on valita tarkasteltavaksi sellaisia tutkimuksia, jotka kuvaavat jo olemassa olevien tulospalkkiojärjestelmien toimintaa ja ominaisuuksia. Tutkimuksia on tehty sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta, mutta olen rajannut valitsemani tutkimukset työntekijöiden näkökulmaan, sillä kohdeyritykseni haluaa kokemuksia juuri tästä työntekijöiden näkökulmasta.

Olen valinnut julkaisujen joukosta kolme työtä, jotka esittelen ja joita tarkastelen aikaisemmin kirjoittamani teorian pohjalta tarkemmin. Lisäksi olen valinnut neljä julkaisua, joita tarkastelen yhteenvetomaisesti vain joiltakin sopivilta osilta. Näiden töiden taustoja en esittele niin tarkasti. Nämä tutkimukset, joita tarkastelen vain soveltuvilta osin, eivät välttämättä ole metalliteollisuuden, eikä teollisuudenkaan alalta, vaan esimerkiksi palvelualoilta tai julkiselta sektorilta. Mielestäni työntekijöiden tarpeet ovat kuitenkin samanlaiset alasta riippumatta, joten kokemuksia tulospalkitsemisesta voi ainakin jollain tasolla verrata keskenään alasta tai organisaation koosta riippumatta.

Koska tarkastelen julkaisuja nimenomaan kirjoittamani teorian pohjalta, poimin etsimäni asiat aiemmista luvuista. Erityisesti olen kiinnostunut löytämään työnteki-

jöiden näkemyksiä ja kokemuksia tulospalkkiojärjestelmän kokonaisuuden hahmottamisesta, viestinnän onnistumisesta, mittareiden ymmärtämisestä, muutosvastarinnan kokemuksista sekä siitä, kuinka hyvin työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omalla panoksellaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Yksi tarkastelemani seikka on se, onko palkitsemisjärjestelmän kehittämisen taustalla käytetty yrityksen liiketoimintastrategiaa ja koetaanko sen aukaisemisessa ja linkittämisessä mittareihin onnistuneen. Etsin myös kokemuksia käytännön toteutuksen järjestämisestä yksityiskohtia, kuten esimerkiksi palkkion maksuväli, palkkion suuruus, onko järjestelmälle laadittu säännöt jne. Lisäksi olen kiinnostunut mahdollisista ongelmista ja kehitysehdotuksista, joita tulee vastaan.

Edellä mainittujen seikkojen valossa tutkin, onko olemassa joitain tiettyjä yhteyksiä, jotka erityisesti vaikuttavat tulospalkkiojärjestelmän onnistumiseen tai epäonnistumiseen kokonaisuutena työntekijöiden mielestä.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen valitsemani kolme pääjulkaisua ja niiden tulokset. Tämän jälkeen käsittelen lyhyesti valitsemani osajulkaisut, taulukoin kaikki saamani tulokset sekä totean yhteenvedossa keskeiset tulokset.

6.1 Tutkimus 1

Ensimmäisen työ, jota tarkastelen, on pro gradu -tutkielma tulospalkkauksesta metallialan pk-yrityksessä (Lehtisalo 2006). Tutkielman päätavoitteena on analysoida kahden erilaisen esimerkkiyrityksen olemassa olevia tulospalkkausjärjestelmiä sekä kehittää niille toimiva tulospalkkausmalli (mts. 2). Lehtisalo on hankkinut tarkasteltavan aineiston haastattelemalla yritysten henkilökuntaa. Jätän kuitenkin käsittelemättä tutkielmassa esitettyjä selvityksiä tulospalkkion perustana olevista painokertoimista ja laskukaavoista. Sen sijaan poimin esille mielestäni olennaisia seikkoja, jotka ovat joiltakin osin yleistettävissä myös muihin tulospalkkiojärjestelmissä koettuihin ongelmiin ja etuihin.

6.1.1 Tapaus A

Ensimmäinen tarkastelemani yritysesimerkki tutkielmassa on keskiraskas metallikonepaja, joka tekee metalli- ja teräsrakenteita (Lehtisalo 2006, 37–38). Yrityksessä on yhteensä 55 työntekijää, joista 48 on tuotannon työntekijöistä. Liikevaihto vuonna 2005 on ollut arviolta seitsemän miljoonaa euroa. Kyseisessä yrityksessä työskennellään projektiluontoisesti, ja yhden projektin aikana kaikki työntekijät eivät työskentele samanaikaisesti. Projektiryhmissä työskentelee kerralla kolmesta kolmeen kymmeneen työntekijää.

Lehtisalo (2006, 40) selvittää, että yrityksessä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, mutta koska tulostavoite on saavutettu vain kaksi kertaa, se koetaan ongelmalliseksi ja ei-motivoivaksi. Järjestelmältä haluttaisiin hakea erityisesti sitä, että työntekijä näkisi selvästi oman panoksensa ja mahdollisen palkkion yhteyden. Tavoitteiden tarkasteluväli on neljä kuukautta, eli mikäli tavoitteet saavutetaan, palkkio maksetaan kolme kertaa kalenterivuodessa. Käytössä olevat mittarit ovat liikevaihto, toimitusvarmuus ja virhekustannukset. Järjestelmän ylläpidosta vastaa yrityksen oma henkilökunta, minkä takia sen halutaan olevan selkeä ja helppotöinen. Yritys on määritellyt tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksiksi yrityksen kilpailukyvyn parantamisen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen sekä henkilökunnan sitouttamisen ja motivoinnin. Tulospalkkiojärjestelmä koskee koko yrityksen henkilökuntaa, eli sekä toimihenkilöitä että tuotannon työntekijöitä.

Kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmää ei ole sen käyttöönottamisen jälkeen kehitetty millään lailla. Palkkion määrittämisen perusajatus on on / off -menetelmä, eli palkkio maksetaan ainoastaan, jos asetettu tulostavoite saavutetaan. Tulostavoite on määritetty käyttökatteena, joka saadaan kuukausittain kirjanpitäjän raporteista (Lehtisalo 2006, 40). Tämä käyttökate on järjestelmässä siis kynnysehto. Lisäksi tulostavoitteen täytyttyä palkkion suuruuteen vaikuttavat toimitusvarmuus ja virhekustannukset. Toimitusvarmuus saadaan tuotannonohjausjärjestelmästä. Virhekustannukset puolestaan koostuvat sisäisistä virheistä ja ulkoisista reklamaatioista (mts. 41). Kullekin mittarille on määritetty oma painokerroin. Tulostavoitteelle on määritetty kaikista suurin painokerroin, tämän avulla yrityksen johto siis viestii, mikä heidän mielestään on kaikista tärkein tavoite. Painokertoimia käytetään mahdollisen palkkion suuruuden määrittämiseen. Palkkion perusteena käytetään keskimääräistä tuntipalkkiota, ja mahdollisesti maksettava palkkio on kaikille työntekijöille sama. Palkkio maksetaan noin 30 päivän kuluttua tarkastelujakson päättymisestä jos kynnysehto saavutetaan (mts. 42). Tuotannonjohtaja esittelee tulokset henkilöstöryhmien edustajille, jotka sitten vievät viestiä eteenpäin työntekijöille.

Viestintä tulospalkkiojärjestelmästä yrityksessä tapahtuu arkipäiväisten asioiden hoitamisen yhteydessä sekä kuukausittaisessa tiedotustilaisuudessa (Lehtisalo 2006, 43). Palkkioon vaikuttavista mittareista ja painokerroinluvun muutoksista

tiedotetaan kaikille ilmoitustaulun avulla, lisäksi luottamusmiehet saavat suullisen selvityksen mahdollisista muutoksista.

Ongelmallisinta järjestelmässä on se, ettei henkilökunta tiedä, kuinka he voivat vaikuttaa asetetun tulostavoitteen saavuttamiseen. Ongelman ratkaisussa on avaintekijänä viestintä. Yrityksen edustajien tulisi selvittää käyttökatteen muodostumisen periaate henkilökunnalle, sillä selvää on, etteivät tuotannon työntekijät voi vaikuttaa millään lailla yrityksen liikevaihtoon, eli tuloihin (Lehtisalo 2006, 47). Käyttökate muodostuu kaavalla $\text{Käyttökate} = \text{liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut} - \text{kiinteät kulut}$. Muuttuvista kustannuksista juuri palkkoihin on työntekijöillä paljonkin vaikutusmahdollisuuksia, sillä tehokkaalla työskentelyllä alenevat valmistuksen palkat. Myös muuttuviin kustannuksiin kuuluva valmistuksen raaka-aineet ovat sellainen kustannus, johon työntekijä voi ainakin jollain tasolla vaikuttaa. Käytännössä se tarkoittaa virheiden minimoimista ja oikeita tilauksia oikea-aikaisesti.

Lisäksi ongelmalliseksi koetaan se, yrityksen tulospalkkio perustuu vuonna 2001 määriteltyn keskimääräiseen tuntipalkkaan, joka vaatii päivitystä (Lehtisalo 2006, 48). Tulospalkkion suuruus tulisi tarkistaa vuosittain muun kehittämistyön yhteydessä.

Kehitysehdotuksena Lehtisalo (2006, 47) kehottaa pohtimaan yrityksessä käytössä olevan kulunvalvonnan hyödyntämistä. Läsnaolotuntien seurannan avulla voidaan erimerkiksi asettaa poissaolot vaikuttamaan mahdollisesti maksettavan tulospalkkion määrään. Tällä tavalla voidaan karsia mahdollisia perusteettomia poissaoloja.

6.1.2 Tapaus B

Toinen tarkastelemani yritys on erikoistunut suunnittelemaan ja valmistamaan räätälöityjä ratkaisuja raskas- ja prosessiteollisuuden materiaalsiirron ja -käsittelyn tarpeisiin (Lehtisalo 2006, 51). Yrityksen liikevaihdosta tulee 30 % kotimaan myynnistä ja loput 70 % vientiprojekteista. Yrityksessä ei ole käytössä lainkaan

tulospalkkiojärjestelmää, joten Lehtisalo kehittää sellaisen toimintamallin tutkielmassaan. Tätä tapausta en ota yhteenvetotaulukkoon mukaan, sillä työntekijöillä ei vielä ole kokemuksia tästä uudesta järjestelmästä.

Yrityksen asettamat tavoitteet tulospalkitsemisjärjestelmälle ovat ensisijaisesti henkilökunnan sitouttaminen ja motivoiminen, jotta heidän työpanoksestaan saataisiin mahdollisimman suuri hyöty yritykselle (Lehtisalo 2006, 52). Lisäksi yritysjohdolla tavoittelee yrityksen tuloksen ja kannattavuuden parantamista, kilpailukykyyn lisäämistä sekä tuotannon työntekijöiden tuottavuuden parantamista. Tavoitteena kehittämistyössä on saada aikaan palkitsemisjärjestelmä koko henkilöstölle, eli sekä tuotannon työntekijöille että toimihenkilöille. Lisäksi yrityksen toive on, että palkkion suuruus on sidottu työntekijän henkilökohtaisiin ansioihin, jotta se olisi kannustava kaikilla organisaatiotasoilla. Esimerkiksi ennalta sovittu prosentti tunti- tai kuukausipalkasta on tasavertainen kaikille työntekijöille.

Yrityksen tulospalkkiojärjestelmään valitaan tulosta mittaamaan käyttökate ja kustannuksia toteutuneiden ja budjetoitujen tuntien suhde (Lehtisalo 2006, 55). Kehittämistyössä huomioidaan, että on tärkeää ottaa jo suunnitteluvaiheeseen työntekijöiden edustaja mukaan, jotta myös työntekijät hyväksyvät ja sitoutuvat järjestelmään. Tulospalkkiojärjestelmän ylläpitoon ja seurantaan valitaan yksi selkeä vastuhenkilö.

Tässä kyseisessä yrityksessä palkkion maksaminen on mahdotonta projektien perusteella, joten mahdollinen palkkio maksetaan toiminnoittain (Lehtisalo 2006, 59). Jokaiselle toiminnolle määritellään omat tarkat tavoitteet, joiden saavuttamisen jälkeen palkkio on mahdollista saada. Tulospalkkion maksamisen taloudellinen kannattavuus varmistetaan koko yritystä koskevalla tulostavoitteella. Käyttökate toimii samalla kynnysehtona. Tulostavoitetta voidaan kuitenkin pienentää tarkastelujakson aikana säästämällä enemmän kustannuksissa, eli kynnysehto ei ole absoluuttinen. Koska en ole teoreettisessa viitekehyksessä aikaisemmin tarkastellut toimintoperusteista kustannuslaskentaa, en kerro tässäkin tapauksessa toimintojen määrittelemistä sen tarkemmin.

Olennainen huomioitu seikka tämän tulospalkkiojärjestelmän rakentamisessa on se, että viestintä siitä kuinka kustannuksiin voidaan vaikuttaa omalta osalta, on erittäin tärkeää. Koska myös tässä yrityksessä tulostittariksi valitaan käyttökate, on työntekijöiden ymmärrettävä käyttökateen muodostumisen periaate, sekä seikat, joihin voidaan omalla panoksella vaikuttaa (Lehtisalo 2006, 60). Jälleen ne seikat ovat tuotannon palkat sekä valmistuksen raaka-aineet, joita käsiteltiin jo edellisen tarkasteltavan yrityksen yhteydessä. Kustannusten karsiminen vaikuttaa omalta osaltaan myös toiseen valittuun mittariin, eli toteutuneiden ja budjetoitujen tuntien suhteeseen. Suhde paranee kun valmistuksen palkkoja karsitaan. Palkkio maksetaan yrityksessä 2–3 kertaa vuodessa (mts. 62).

6.2 Tutkimus 2

Toisena tarkastelemani julkaisuna käytän diplomityötä, jonka aihe on tulospalkkiojärjestelmän yksikkökohtainen arviointi ja kehittäminen metalliteollisuusyrityksessä (Handolin 2003). Tutkimuksen kohteena on Metso Paper Oy ja tutkimusmateriaali on kerätty dokumentteja, haastatteluista, kyselyistä sekä palautetilaisuuksista saatua aineistoa (mts. 60). Työn keskeinen tavoite on arvioida tulospalkkiojärjestelmää kohdeyrityksen kolmessa liiketoimintayksikössä. Koska diplomityö on hyvin yksityiskohtainen ja syvälinen, en esittelen jokaisen eri yksikön tilannetta erikseen, vaan yritän poimia jokaiseen yksikköön yleistettävissä olevia ja oman työni teorian valossa olennaisia seikkoja.

6.2.1 Tutkimuskohteen esittely

Yrityksen henkilökunta koostuu lähes 800 työntekijästä, joista yli 70 % on ylempiä toimihenkilöitä, 26 % toimihenkilöitä ja ainoastaan yksi prosentti työntekijöitä (Handolin 2003, 61). Oman opinnäytetyöni kohdeyrityksessä tulospalkkiojärjestelmää kehitetään ensisijaisesti tuotannon työntekijöille, joten tavoitteet ja haasteet saattavat olla tässä esimerkissä hieman erilaisia. Tulospalkkiojärjestelmissä on kuitenkin paljon yleispäteviä tekijöitä, jotka on hyvä ottaa huomioon huolimatta

siitä, oliko järjestelmä kohdennettu toimihenkilöille vai tuotannon työntekijöille. Siksi käsittelen tämän tutkimuksen yhtenä päätutkimuksista sen kattavuuden takia.

Tutkimuksen kohdeyrityksessä ei ole käytössä erillistä palkitsemisstrategiaa, vaan palkitsemiseen liittyvät asiat ovat osana henkilöstöstrategiaa ja henkilöstöpolitiikkaa (Handolin 2003, 69). Yrityksen kokonaispalkitseminen koostuu henkisistä kannustimista, henkilöstöeduista, muuttuvista palkanosista sekä kiinteästä palkasta. Muuttuvat palkanosat ovat tulospalkkiojärjestelmä, voittopalkkiot, keksintö- ja aloitepalkkiot, palkkiot hyvistä suorituksista sekä henkilökohtainen palkankorotus. Koska oman työni teoreettisessa viitekehyksessä ainoastaan mainitaan esimerkiksi voittopalkkiot ja aloitepalkkiot, en tarkastele niitä myöskään tämän tutkimuksen kohdalla, vaan keskityn kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmään.

Metso Paper Oy:n tulospalkkiojärjestelmää tarkistetaan vuosittain (Handolin 2003, 71). Järjestelmän keskeiseksi tavoitteeksi määritellään menestyksen ja kasvun tavoittelu osaavalla, innostuneella ja hyvinvoivalla henkilöstöllä. Tarkemmat taloudelliset tavoitteet ovat kokonaistaloudellinen tulos, jonka saavuttaminen on perusedellytys palkkion maksamiselle, liikevoiton painottaminen sekä järjestelmän mahdollisimman hyvä kannustavuus. Vaikka kokonaistaloudellinen tulos saavutettaisiinkin, palkkiota ei makseta, jos palkkioiden maksamisen jälkeen liikevoitto ei saavuta määrättyä tasoa budjetoidusta tasosta. Näiden kahden kynnysehdon täytyttyä palkkio alkaa kertyä kolmelta osalta erikseen. Näistä kolmesta osasta ensimmäinen on koko organisaation liikevoitto, sen osuus palkkiosta on 30 %. Toinen osa on klusteri, jonka osuus on 40 %. Kolmas osuus on paikallisesti määritettävä osa, eli tulosityksikkökohtainen osa, jonka osuus on 30 % (mts. 72). Paikallisen osan tulee koostua laadullisista mittareista, joita ovat esimerkiksi laatukustannukset, läpimenoaika, toimitusaika, asiakastyytyväisyys tai kehityskeskustelut. Koko palkkion osuus voi enimmillään olla 10 % perusvuosipalkasta ja se kertyy lineaarisesti kynnysehtojen jälkeen.

6.2.2 Tutkimustuloksia

Työssä on esitelty sekä esimiesten että työntekijöiden kokemuksia käytössä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä, mutta esittelen keskeiset tulokset vain työntekijöiden näkökulmasta. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1–5, jolloin 1 = ”*Täysin eri mieltä*”, 3 = ”*Siltä väliltä*”, 5 = ”*Täysin samaa mieltä*”, jonka jälkeen vastaukset on esitetty keskiarvoina.

Handolinin (2003, 83) tekemän kyselyn perusteella voidaan todeta, että tässä organisaatiossa työntekijöiden mielestä tulospalkkiojärjestelmän tärkein tavoite oli palkita hyvistä suorituksista (ka 4,10) sekä jakaa osa tehdystä tuloksesta henkilökunnalle (ka 3,86). Vähiten kannatusta sai vaihtoehto, jonka mukaan tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus oli viestiä yrityksen tavoitteista ja arvoista henkilökunnalle (ka 3,65). Työntekijät, jotka kokivat tärkeimmäksi tarkoitukseksi hyvästä työsuorituksesta palkitsemisen, kokivat järjestelmän myös innostavammaksi ja tärkeämmäksi kuin muut työntekijät. Suurimpana ongelmana koettiin se, ettei työn ja palkkion syntymisen välillä tuntunut olevan suoraa yhteyttä. Työntekijät olivat kohdallaisen tyytyväisiä viestintään käytössä olevista mittareista (ka 2,79) sekä esimiestensä toimintaan koskien tulospalkkiojärjestelmää (ka 3,17) (mts. 86–87).

Tulospalkkion jakamista ei koettu kovin oikeudenmukaiseksi (ka 2,43) (Handolin 2003, 92). Oikeudenmukaisuutta mitattiin kysymyksillä, jotka koskivat työntekijöiden tasapuolista huomioimista järjestelmän suunnitteluvaiheessa (ka 2,50), saavutettavissa olevia tavoitetasoja sekä vaikutusmahdollisuuksia tavoitetasojen asettamiseen (ka 1,78). Tulospalkkion maksimisuuruus, 10 % perusvuosipalkasta, miellettiin keskimäärin riittäväksi (ka 2,74) (mts. 94). Työntekijöiden mielestä asetettuihin tavoitteisiin ei normaalilla työpanoksella päästy kovin helposti (ka 2,74), eivätkä työntekijät hyväksyneet järjestelmässä sitä, että vaikka oman yksikön tavoitteet olisikin saavutettu, koko konsernin kynnysehdot saattavat kuitenkin estää palkkion saamisen (ka 1,71) (mts. 97–98). Työntekijöiden mielestä tulospalkkauksen tulisi perustua selviin julkisiin tietoihin, joita ei voi muuttaa, vääristää tai tulkita eri tavoilla.

Suosituimpia mittareita työntekijöiden keskuudessa olivat sisäisen tehokkuuden mittarit, kuten sisäinen toimitusvarmuus, toimitusaika ja laatukustannukset (Handolin 2003, 101). Seuraavaksi suosituimmiksi mittareiksi voitiin listata mittarit asiakkaan näkökulmasta, kuten asiakastyytyväisyys ja ulkoinen toimitusvarmuus. Taloudellisten mittareiden kohdalla huomioitavaa oli se, etteivät työntekijät tunteet niitä. Työntekijät toteavat omin sanoin, että mittareiden tulisi olla selkeästi mitattavia, kohteiden ja tavoitteiden sellaisia, jotka tarvitsevat parannusta ja korkeampaa työpanosta, sekä sellaisia, joihin voi aidosti itse vaikuttaa (mts. 105). Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset tässä kyseisessä yrityksessä eivät olleet kovin imartelevia. Työntekijöiden mielestä järjestelmä innostaa (ka 2,83) ja ohjaa (ka 2,54) vain vähän, eikä vaikutusten koettu olevan sen suurempi riskien tietoiseen välttelyyn (ka 2,06) kuin oman työn jatkuvaan kehittämiseenkään (ka 2,39) (mts. 106). Kaiken kaikkiaan nykyistä tulospalkkiojärjestelmää ei pidetty riittävän hyvänä (ka 2,03) (mts. 121).

Handolinin (2003, 133) ehdotus tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseksi on, että paikallisen osuuden tavoitteista tulisi kertyä palkkio ilman mitään kynnysehtoja. Suora yhteys työpanoksen ja saavutusten välillä helpottaisi tulospakan käyttämistä johtamisen välineenä. Kynnysehdot perustuisivat jatkossa vuosittain tehdyn budjetin sijaan kiinteään liikevoittoprosenttiin (liikevoitto/liikevaihto). Etuna tästä olisi suhdanteiden aito näkyminen palkkioissa. Työntekijät olivat kritisoineet sitä, että nyky maailmassa vuodeksi laadittu budjetti ei ole käyttökelpoinen suhdannevaihteluiden vuoksi.

6.3 Tutkimus 3

Kolmantena tutustun julkaisuun Miten tulospalkkaus Suomessa toimii (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999). Julkaisu on 40 tulospalkkaustapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Tutkimukseen osallistui 30 organisaatiota eri toimialoilta pääasiassa yksityiseltä sektorilta (Nurmela ym. 1999, 28). Tutkimuksen kohteena oli yhteensä 40 tulospalkkausjärjestelmää, joista 30 oli tulospalkkiojärjestelmiä, loput optiojärjestelmiä, henkilöstörahastoja ja palkkiopalkkajärjestelmiä.

Tutkimuksen aineistona on käytetty mallinnusraportteja, johdon ja luottamushenkilöiden haastatteluja sekä henkilöstökyselyjä, joita on tarkennettu teemahaastatteluin.

Tutkituissa työpaikoissa asetettu tavoite liittyi yleisimmin asiakaslähtöisen toiminnan parantamiseen ja seuraavaksi taloudellisiin lukuihin, kuten kannattavuuteen, liikevoittoon tai markkinaosuuden kasvattamiseen (Nurmela ym. 1999, 41). Näiden jälkeen yleisimmin tavoiteltiin yrityksen sisäisten prosessien kehittämistä, kuten toiminnan tehostamista, lopputuotteen laatua ja osaamisen kehittämistä. Myös yhteistyön ja tiimityön parantaminen ja kehittäminen liittyi yleisesti tavoitteisiin. Suurin osa tutkituista palkitsemistavoista toimi korkeintaan kohtalaisesti (Nurmela ym. 1999, 42). Erityisesti huonot arvosanat saivat tulospalkkausjärjestelmä, palautteen saaminen työstä, henkilöstöedut, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon, aloitepalkkiojärjestelmät sekä erikoispalkkiot. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi vastaajat listasivat palautteen saamisen, tulospalkkiojärjestelmän, mahdollisuuden kouluttautua sekä mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon.

Tulospalkkausjärjestelmän tärkeimmäksi käyttöönottosyyksi työntekijöiden mielestä valikoitui yrityksen halu palkita hyvistä suorituksista, mikä on mielestäni ristiriidassa yrityksen johdon määrittelemiin tavoitteisiin (Nurmela ym. 1999, 44). Tulospalkkauksen toimivuus koettiin kohtalaiseksi ja sen koettiin parantaneen organisaation tehokkuutta ja laatua vain vähän. Tulospalkkiojärjestelmän käyttö ja palkkioiden jako koettiin kohtalaisen oikeudenmukaiseksi ja yhteensopivaksi organisaation tavoitteiden kanssa, mutta sen ei mielletty ohjaavan käytännön toimintaa tai toimivan palautteenantovälineenä. Tavoitteisiin ei koettu pystyttävän vaikuttamaan. Vastaajien mielestä toimiva tulospalkkiojärjestelmä on seuraavanlainen:

- Järjestelmää käytetään oikeudenmukaisella tavalla
- Järjestelmän koetaan sopivan organisaation tavoitteisiin
- Palkkiot jakaantuvat oikeudenmukaisesti
- Järjestelmän kautta saadaan palautetta ja sitä käytetään kehittämisen välineenä
- Järjestelmän tavoitteiden asettamiseen ja saavutuksiin voi itse vaikuttaa (Nurmela ym. 1999, 49).

Motivaatiolla on voimakas yhteys tulospalkkauksen toimivuuteen. Työmotivaatio oli sitä korkeampi, mitä toimivammaksi tulospalkkiojärjestelmä koettiin. Erityisesti motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi miellettiin tyytyväisyys esimiesten ja johdon toimintaan (Nurmela ym. 1999, 55). Kaiken kaikkiaan työmotivaatio oli sitä korkeampi, mitä useampi aiemmin todettu toimivan ja hyvän tulospalkkiojärjestelmän ominaisuus täyttyi.

Tulospalkkion suuruuden koettiin vaikuttavan järjestelmän ohjaavuuteen, oikeudenmukaisuuteen ja toimivuuteen (Nurmela ym. 1999, 49). Toisin sanoen, mitä suurempi maksimipalkkio oli vuosipalkasta, sitä paremmaksi järjestelmä koettiin. Mielenkiintoista oli myös se, että järjestelmä, jossa palkkio maksettiin kahdesta neljään kertaa vuodessa, miellettiin toimivammaksi, kuin järjestelmä jossa palkkio maksettiin vain kerran vuodessa. Mittaamisesta kysyttäessä selvisi, että järjestelmä, jossa mitattiin yksilötason toimintaa, toimi parhaiten (Nurmela ym. 1999, 51). Toisaalta yksikötason mittaaminen koettiin aiheuttavan enemmän työn kuormittavuuden ja kiireen tunnetta kuin esimerkiksi koko organisaatiotason mittaaminen. Työn laatua mittaavissa järjestelmissä koettiin olevan enemmän vaikutusmahdollisuuksia omalla työpanoksella kuin työn määrää mittaavissa järjestelmissä. Kokonaisuutena järjestelmät, joissa mitattiin sekä toiminnallisia että taloudellisia tunnuslukuja koettiin paremmin toimiviksi kuin yksipuoliset järjestelmät.

Tulospalkkauksen toimivuutta kuvaavan mittarin mukaan neljästäkymmenestä järjestelmästä kymmenen toimi hyvin, kaksikymmentä neutraalisti ja kymmenessä oli erittäin paljon kehitettävää (Nurmela ym. 1999, 57). Toisin sanoen vain yksi neljästä tulospalkkausjärjestelmästä toimii hyvin.

Seuraavaksi esittelen neljä osatutkimusta, joiden tutkimustuloksia kokoan yhteenvetotaulukkoon valitsemiltani osin. Nämä valitsemani seikat kuvaavat mielestäni hyvin tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta sekä sitä ja seurauksia erilaisesta valinnoista järjestelmän kehittämisessä ja ylläpidossa.

6.4 Osatutkimus 1

Ensimmäinen julkaisu on tutkimus metallialan palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmistä työntekijän silmin (Koskinen 2009). Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, millainen on metallityöläisen näkemys oman palkkansa sekä oman työpaikkansa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuudesta. Tutkimus koostuu neljästä tapauksesta ja se on toteutettu teemahaastatteluin. Haastateltavat ovat olleet pääluottamusmies, HR-puolen edustaja sekä 2–4 työntekijää. Koska oman työni tarkoitus on poimia työntekijöiden kokemuksia, olen huomionut vain työntekijöiden näkemykset kahdesta sopivaksi katsomastani tapauksesta. Tapaus A kuvaa terästehdasta, jossa on tuotannon työntekijöitä noin 210. Tapaus B puolestaan on moderni konepaja, jossa on 260 työntekijää. Tapauksissa ei ole kuvattu, miksi tulospalkkiojärjestelmä on otettu käyttöön tai mitkä sen keskeisimmät tavoitteet ovat.

6.5 Osatutkimus 2

Seuraava julkaisu on tutkimus, jossa on kerätty kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksikössä vuosina 2000–2003 (Ylikorkala, Hakonen & Hulkko 2005). Tutkimus koostuu kuudesta terveydenhuollon yksiköstä, joissa erään kaksivuotisen verkostohankkeen aikana kokeiltiin tulospalkkiojärjestelmiä eri kuntien pilottikohteissa. Tutkimus on toteutettu haastattelemalla henkilöitä. Olen jakanut tapauskuvaukset numeroiksi A–F. Tapauksessa A tulospalkkiojärjestelmän tavoite on vastata laajentuneen asiakaskunnan haasteisiin (Ylikorkala ym. 2005, 57). Tapauksessa B järjestelmän tarkoitus on puolestaan selkeyttää yksikön tavoitteiden asettamista, sitouttaa henkilökuntaa tavoitteisiin sekä lisätä tuloksellisuutta (Ylikorkala ym. 2005, 61). Tapauksissa C ja D tulospalkitsemisen tavoitteet ovat ohjata työntekijöitä strategian mukaiseen työskentelyyn, kannustaa tuloksellisuuteen ja laadukkaaseen toimintaan (Ylikorkala ym. 2005, 64, 67). Tapauksen E tavoite tulospalkitsemisjärjestelmälle on erityisesti tukea johtamista sekä tavoitteiden saavuttamista, joita ei eritellä erikseen (Ylikorkala ym. 2005, 71). Viimeisen tapauksen F tulospalkitsemisen tavoitteena on tuloksellisuuden edistäminen, joka tarkoittaa tässä tapauksessa työn tuottavuuden, tuotteiden

tai palvelun laadun, toiminnan laadun, asiakaspalvelun ja toiminnan sujuvuuden kehittämistä sekä työelämän kokonaisvaltaista edistämistä (Ylikorkala ym. 2005, 74).

6.6 Osatutkimus 3

Kolmas julkaisu on lisensointityö tulospalkkauksen merkityksestä henkilöstölle ja sen vaikutuksista yksilöiden toimintaan (Hakonen 2006). Tutkimus on toteutettu palvelualan yrityksessä ja kunnan yksikössä ryhmähaastatteluina, joihin ovat osallistuneet 16 henkilöstön edustajaa. Tutkimuksesta ei käy ilmi miksi kyseisissä organisaatioissa on otettu tulospalkitsemisjärjestelmä käyttöön.

6.7 Osatutkimus 4

Neljäs käyttämäni julkaisu on myös lisensointityö tulospalkkauksen toimivuudesta palkkatyytyväisyyttä selvittävien teorioiden valossa (Ylikorkala 2006). Tutkimus on toteutettu HK-ruokatalolle yhdessä viidestä tehtaasta. Kyseisessä tehtaassa työskentelee 216 henkilöä ja tutkimusmateriaalina on käytetty haastatteluita, kyselyitä ja palkitsemistyöryhmän pöytäkirjoja. Keskeisimmäksi tavoitteeksi tulospalkitsemisjärjestelmän käyttöönotolle on määritelty uuden, tiimimäisen toiminnan tukemisen (Ylikorkala 2006, 49).

6.8 Yhteenveto ja johtopäätökset tutkimustuloksista

Seuraavaan taulukkoon (TAULUKKO 2) on koottu kirjoittamani teorian valossa tärkeitä seikkoja julkaisuista, jotka kuvaavat henkilökunnan tyytyväisyyttä käytössä olevaan tulospalkkiojärjestelmään, sekä mahdollisia syitä miksi järjestelmä toimii tai ei toimi. Taulukkoon on kerätty yhteenvetomaisesti sekä kolmen päätutkimuksen tulokset että neljän osatutkimuksen tulokset tapauskohtaisesti.

Taulukossa oleva kohta *kokonaiskuva* tarkoittaa työntekijöiden yleisiä tunnelmia järjestelmästä. Asteikolla 1–5 järjestelmä on positiivinen, jos sen arvosana ylittää 3,5, ja negatiivinen, jos se on alle 2,5. Näiden väliltä arvosana on kohtalainen. *Mittareiden tunteminen* puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä tietää, mistä mittaus-tulos luetaan, miksi juuri kyseessä olevaa asiaa mitataan ja kuinka sen arvoon voi vaikuttaa. *Oma työpanos vaikuttaa*, tarkoittaa sitä, että työntekijä voi omalla työllään suoraan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Mikäli vastaus on osittain, tarkoittaa se sitä, että osaan mittareista ja niiden tavoitteiden saavuttamisesta voi omalla työllään vaikuttaa, osaan ei. *Tt suunnittelussa mukana* kertoo, kuinka monessa näistä tutkituista järjestelmistä on kehitystyövaiheessa ollut mukana henkilökunnan edustaja, eli joku työntekijöistä. *Palkkion suuruus* -kohdassa on käytetty lyhenteitä, joista *pvp* tarkoittaa perusvuosipalkkaa ja *pp–vp/v* päivän tai viikon palkan suuruista palkkiota vuositason.

TAULUKKO 2. Tutkimustulokset

	Kokonaiskuva	Mittarit (kpl)	Mittaustaso	Mittareiden tunteminen	Tavoitteet saavutettavissa	Kynnysehto	Oma työpanos vaikuttaa
Päätutkimus 1 A	Negatiivinen	3	Yksikkö	Kyllä	Harvoin	Käyttökate	-
Päätutkimus 2	Kohtalainen	Useita	3 eri tasoa	Osittain	Harvoin	Liikevoitto	ei
Päätutkimus 3	Kohtalainen	-	-	-	-	-	ei
Osatutkimus 1 A	Positiivinen	1	Organisaatio	Osittain	Kyllä	-	ei
Osatutkimus 1 B	Negatiivinen	-	Organisaatio	-	ei	-	ei
Osatutkimus 2 A	Positiivinen	4	Yksikkö	kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä
Osatutkimus 2 B	Negatiivinen	-	Yksikkö	ei	Kyllä	Ei	Ei
Osatutkimus 2 C	Positiivinen	6	-	kyllä	Kyllä	Säästöt	-
Osatutkimus 2 D	Kohtalainen	10	-	-	Kyllä	Säästöt	-
Osatutkimus 2 E	Positiivinen	7	-	-	Kyllä	-	-
Osatutkimus 2 F	Positiivinen	10	-	Kyllä	Kyllä	-	-
Osatutkimus 3	Positiivinen	-	Ryhmä	Kyllä	Kyllä	-	Kyllä
Osatutkimus 4	Negatiivinen	6	Ryhmä	Osittain	Harvoin	Käyttökate	Osittain

	Tt suunnittelussa mukana	Kannustava järjestelmä	Maksu-kerrat	Palkkion suuruus	Palkitsemis-strategia/säännöt	Järjestelmän kehitystyö	Viestintä
Päätutkimus 1 A	ei	-	3/vuosi	Ka tuntipalkka	-	Ei	Hyvä
Päätutkimus 2	ei	ei	-	Maks. 10 %/pvp	Ei	Vuosittain	-
Päätutkimus 3	ei	ei	1-4/vuosi	-	-	-	-
Osatutkimus 1 A	ei	ei	1/vuosi	-	-	-	-
Osatutkimus 1 B	ei	ei	1/vuosi	Pp-vp/v	-	-	-
Osatutkimus 2 A	Kyllä	Kyllä	1/vuosi	Maks. 5 %/pvp	-	Vuosittain	Hyvä
Osatutkimus 2 B	Ei	Ei	-	-	-	-	Huono
Osatutkimus 2 C	Kyllä	-	-	Maks. 5 %/pvp	-	Ei	Hyvä
Osatutkimus 2 D	-	-	-	Maks. 2 %/pvp	Kyllä	-	Hyvä
Osatutkimus 2 E	-	-	-	-	-	Vuosittain	-
Osatutkimus 2 F	Kyllä	-	-	% -osuus/pvp	-	-	-
Osatutkimus 3	Osittain	Kyllä	1/vuosi	Maks. 6 %/pvp	-	-	-
Osatutkimus 4	Kyllä	-	2/vuosi	ka 462 €	Kyllä	Jatkuvaa	Hyvä

Tutkittujen tapausten kokonaiskuvat tulospalkitsemisjärjestelmistä olivat 46 % positiivinen, 23 % kohtalainen ja 31 % negatiivinen.

Järjestelmissä käytössä olevien mittareiden lukumäärän keskiarvo oli 5,6 kappaletta, joka on teorian valossa melko paljon. Yleinen teoriassa suositeltu määrä on 3–5 mittaria per liiketoiminta-alue, jotta työntekijöiden keskittyminen ei hajoaisi liian moneen tavoitteeseen. Pääsääntöisesti mittarit kuitenkin tunnettiin joko hyvin tai osittain. Mittareiden tuntemisella ja lukumäärällä ei kuitenkaan löytynyt yhteyttä,

sillä esimerkiksi kahdessa järjestelmässä, joissa oli käytössä kymmenen mittaria, toisen kokonaiskuva oli positiivinen ja toisen kohtalainen.

Mittaustasoa ei käynyt ilmi viidestä tapauksesta, mutta vastanneista vain yhdessä kahdeksasta oli käytössä yksilötason mittareita. Mielestäni tämä voi johtua siitä, että suurin osa organisaatioista oli työntekijämääriltään suuria, jolloin yksilötason mittaaminen on työlästä ja vaikeaa. Tapauksista kuitenkin kävi ilmi, että työntekijät olisivat tyytyväisempiä, jos mittaaminen kohdistettaisiin yksilötasolle. Näin koetaan paremmin pystyttävän vaikuttamaan tuloksiin henkilökohtaisella työpanoksella. Kirjallisuus tukee tätä selkeästi. Mitä kauempana työntekijästä mittaustaso on, sitä abstraktimpia tavoitteet ja saavutukset sekä niihin vaikuttamisen mahdollisuudet koetaan.

Tapauksista selvisi, että kahdeksassa tapauksessa kahdestatoista tavoitteet olivat saavutettavissa hyvin. Asetetut tavoitteet olivat saavutettavissa harvoin kolmessa tapauksessa ja yhdessä eivät lainkaan. Tapaus, jossa tavoitteet eivät olleet saavutettavissa lainkaan, koko järjestelmän yleiskuva oli negatiivinen eikä sitä koettu kannustavaksi. Tutkimuksen perusteella voinee todeta, että tavoitteiden saavutettavuudella on selkeä yhteys yleiseen tyytyväisyyteen tulospalkkiojärjestelmään.

Viidessä tapauksessa seitsemästä oli käytössä kynnysehto tulospalkkion määräytymisessä, mikä on 71 prosenttia. Prosentuaalinen osuus on mielestäni todella suuri siihen nähden, kuinka negatiivisesti ja ennakkoluuloisesti kynnysehtoihin suhtaudutaan sekä teoriassa että työntekijöiden kokemuksissa. Erilaiset kynnysehdot järjestelmässä aiheuttavat aina närää. Budjetoitu tulos tai tietty käyttökatteprosentti voi olla ainoa mahdollisuus varmistaa se, että yrityksellä on varaa maksaa tulospalkkiota, mutta toisaalta kynnysehto voi viedä vähäisenkin motivaation panostaa omaan työskentelyyn. Jos omasta työpanoksesta ja saavutetuista tavoitteista huolimatta jokin ulkopuolinen ehto voi estää palkkion maksamisen, eivät kokemukset järjestelmästä ole kovin positiivisia.

Ainoastaan kahdessa tapauksessa kahdeksasta oman työpanoksen koettiin vaikuttavan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Lukiessani raportteja päällim-

mäisenä mieleeni jäikin työntekijöiden kommentit siitä, kuinka tavoitteisiin pääseminen on sattumankauppaa. Tavoitteet ovat usein saavutettavissa ja mittarit realistisia, jos järjestelmän kehittämiseen otetaan mukaan henkilökunnan edustajia. Havaitsemani yhteydet tutkimuksissa tukevat tältä osin teoriassa todettuja seikkoja.

Oman työpanoksen vaikutus on selkeästi yhteydessä tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuteen. Järjestelmä koettiin kannustavaksi vain niissä kahdessa tapauksessa, joissa myös omalla työpanoksella pystyi vaikuttamaan tavoitteiden saavuttamiseen. 30 prosentissa vastauksista työntekijä oli mukana järjestelmän kehittämisessä ja tällä oli myös yhteys tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuteen ja positiiviseen kokonaiskuvaan.

Tapaus 2 B on poikkeuksellinen. Sen tuloksista käy ilmi, että tulospalkkiojärjestelmän kokonaiskuva on työntekijöiden mielestä negatiivinen, vaikka tavoitteet ovat heidän mielestään saavutettavissa eikä kynnysehtoa ole käytössä. Tarkemman tarkastelun jälkeen selitys tälle lienee kuitenkin se, että tapauksessa omalla työpanoksella ei koeta olevan vaikutusta tavoitteiden saavuttamiseen. Myös palkkio on vaatimaton verrattuna muihin yrityksiin. Järjestelmän kehittämiseen ei ole tässä tapauksessa päässyt työntekijöiden edustajia eikä järjestelmää ei koeta kannustavaksi.

Mahdollisen palkkion maksukerrat olivat enimmillään neljä kertaa vuodessa, kuudessa tapauksessa kolmestatoista maksukerrat eivät käy ilmi. Yhdessäkään tapauksessa ei myös kerrottu maksuajankohtia.

Useimmiten palkkion suuruus oli prosentuaalinen osuus perusvuosipalkasta, luku vaihteli nolasta kymmeneen prosenttiin. Ainoastaan yhdessä tapauksessa kerrottiin euromääräinen keskiarvo palkkiolle, se oli 462 € kaksi kertaa vuodessa, eli 924 €. Summa on ollut Hakosen ja Saukkosen perusteella (2006, 26) lähes eurolleen teollisuuden keskimääräinen tulospalkkio vuodessa vuonna 2005. Kuten jo aiemmin mainitsin, yhdessä tapauksessa palkkion suuruus oli selvästi pienempi kuin

muissa, ainoastaan päivän tai viikon palkka vuositasolla. Tätä järjestelmää ei koettu kannustavaksi ja yleiskuva oli negatiivinen.

Tulospalkkiojärjestelmän säännöistä tai palkitsemisstrategiasta oli selkeää mainintaa vain kolmessa tapauksessa. Näistä kahdessa oli käytössä palkitsemisstrategia ja yhdessä ei. Yritysten liiketoimintastrategiaa ei nostettu selkeästi kehittämistyön taustalle yhdessäkään tapauksessa. Kuitenkin lähes kaikissa tapauksissa strategia mainittiin, joten tämä on mielestäni merkki siitä, että liiketoimintastrategia on luonnollinen osa ja lähtökohta tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä ja tavoitteita laadittaessa. Todennäköistä on, että jokaisessa yrityksessä on kuitenkin jonkin tason järjestelmäkuvaus paperilla. Mitä yksityiskohtaisempi ja huolellisemmin laadittu kuvaus tai säännöt ovat, sitä käyttökelpoisemmat ne ovat jatkossa, jos jokin seikka tulee esimerkiksi tarkistaa. Myös kehittämistyössä yksityiskohtainen palkitsemisjärjestelmä tai säännöt ovat oiva työkalu. Työskentely helpottuu, kun kehitettävät kohteet ovat jo ylhäällä ja esillä.

Olemassa olevan tulospalkkiojärjestelmän kehittämistyöstä mainittiin vain kuudessa tapauksessa, näistä neljässä oli kehittämistyö jatkuvaa tai vuosittaista. Selkeää yhteyttä kehittämistyön ja yleisen tyytyväisyyden välillä ei ollut.

Viestintä tulospalkkiojärjestelmästä, mittareista ja tavoitteiden etenemisestä miellettiin hyväksi viidessä tapauksessa kuudesta. Viestintä ei mielestäni saanut arvoistaan huomiota yhdessäkään tapauskuvauksessa. Osassa sitä ei mainittu ollenkaan, vaikka teoriassa viestinnän merkitystä korostetaan paljon. Ennakkokäsitykseni oli se, että epätietoisuus ja mittareiden tuntemattomuus johtuu siitä, ettei viestintää ole ollut tarpeeksi ei saanut vahvistusta suuntaan tai toiseen.

Kokonaisuudessaan tapauskohtaiset vastaukset tukevat aiemmin kirjoitettua teoriaa. Erityisesti vastauksista erottuu se, että jo tulospalkkiojärjestelmän kehittämisvaiheessa on tärkeää ottaa mukaan työntekijöiden edustajia kehittämään järjestelmän rakennetta. Tällöin huomioidaan myös heidän näkökulmansa, joka voi olla hyvinkin toisenlainen kuin johdon näkemykset.

Tutkimuksissa mainittiin listaamieni seikkojen lisäksi usein työmotivaatio. Yhteys työmotivaation ja tulospalkkiojärjestelmän välillä tunnetaan teorioissa hyvin, mutta oman työni teoriaosuudessa vain sivusin aihetta. Siitä huolimatta on selvää, että korkea työmotivaatio vaikuttaa työviihtyvyyteen ja henkilökohtaiseen työpanokseen sekä sitä myötä työn tulokseen. Hyvän työtuloksen avulla puolestaan saavutetaan asetettuja tavoitteita, joista ansioituu maksettava tulospalkkio. Kun saatuun palkkioon ollaan tyytyväisiä, kasvattaa se jälleen työmotivaatiota korkeammaksi ja sitä myöten kehä kiertää taas.

Tulospalkitsemisen keskeisimmät vaikutukset tuntuivat liittyvän henkilöstön motivaatioon, tuloksellisuuteen ja kustannuksiin. Yritysten johtajat toteavat nämä samat seikat myös keskeisimmiksi tavoitteiksi, kun tulospalkkiojärjestelmää ryhdytään kehittämään. Näin voinee todeta, että tavoitteisiin päästään onnistuneella tulospalkitsemisjärjestelmällä. Hyvin toimiva järjestelmä antaa palkkioita henkilökunnalle, jotka parantavat työllään yrityksen taloudellista tuottavuutta.

Hieman ristiriitaista oli huomata se, että vaikkei järjestelmistä mainittu kannustaviksi kuin kaksi, ylettiin positiiviseen yleiskuvaan kuitenkin lähes puolessa tapauksista. Tämä kertoo mielestäni siitä, että työntekijät kokevat mahdollisen niin sanotun ylimääräisen rahan positiiviseksi, mutta työntekoa järjestelmä ei ohjaa. Kuitenkin pitäisin järjestelmän kannustavuutta positiivista yleiskuvaa tärkeämpänä, sillä silloin työntekijä ponnistelee päästäkseen tavoitteisiin ja näin ohjaa yrityksen toimintaa omalta osaltaan oikeaan, haluttuun suuntaan. Jos järjestelmä ei ole kannustava, se muuttuu rahanjakoautomaatiksi, mikä on suuri uhka tulospalkkiojärjestelmän toimivuudelle.

Teoreettisessa viitekehyksessä yhtenä aiheena oli muutosvastarinta, josta en valittavasti saanut minkäänlaisia kokemuksia. Tämä saattaa johtua siitä, että useimmissa tapauksissa järjestelmät olivat olleet käytössä jo niin pitkään, ettei muutosvastarinnasta ollut enää mitään haittaa järjestelmän ylläpidolle. Yhtenä seikkana selkeästi nousi esille tulospalkkiojärjestelmien ja palkkioiden maksun oikeudenmukaisuus. Törmäsin oikeudenmukaisuuteen myös teoriaa lukiessani,

mutta en ottanut sitä käsittelyyn lainkaan. En osannut aavistaa, kuinka paljon se herättää tunteita työyhteisöissä.

Tutkimusten perusteella kokonaisuus näyttää mielestäni siltä, että tulospalkkiojärjestelmän onnistuminen ja epäonnistuminen ovat toistensa vastakohtia sisällöiltään. Juuri ne samat seikat, jotka ovat olleet huonosti epäonnistuneessa järjestelmässä, ovat olleet hyvin onnistuneessa järjestelmässä.

7 SUOSITUKSET REMU OY:N TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEKSI

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen on jokaisessa yrityksessä yksilöllinen prosessi. Erilaisten yritysten tulospalkkausjärjestelmät eivät ole yleistettävissä, sillä järjestelmät perustuvat yritysten olemassa oleviin mittareihin, tietoon ja kokemukseen. Mittareiden tavoitearvot ovat yrityskohtaisia ja mittareiden painotukset tulospalkkioon harkinnanvaraisia. Painotukset kertovat yrityskohtaisesti, mitkä tavoitteet koetaan yrityksessä erityisen tärkeiksi. Tämän vuoksi jokaisen yrityksen tai organisaation, joka haluaa aloittaa tulospalkitsemisen, on kehitettävä oma järjestelmänsä kaikkine yksityiskohtineen.

7.1 Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen käynnistäminen

Ryhdyttäessä kehittämään tulospalkkiojärjestelmää Remu Oy:ssä, on mielestäni hyvä käyttää etenemisen pohjana jonkinlaista runkoa. Tällainen runko voi olla esimerkiksi teoriassa esittelemäni Gustafssonin ja Jokisen (1998, 64) laatima kehittämisjärjestys. Tämän järjestyksen mukaan työskentely on syytä aloittaa tiedottamalla siitä työntekijöille. Tämän jälkeen kootaan kehitysryhmä, johon on tarkoituksenmukaista ottaa mukaan niin tuotannon kuin taloudenkin edustajia johto- tai esimiestasolta sekä tuotannon työntekijöiden edustaja tai edustajia. Pienessä yrityksessä riittänee yksikin työntekijöiden edustaja, jottei ryhmä kokonsa vuoksi käy liian raskaaksi käsitellä. Tässä kohdeyritykseni tapauksessa kuitenkin on huomiotava se, että kyseessä on yritys, jolla on kaksi eri toimipistettä tuotannolle, joten voisi olla hyödyllistä ottaa edustajat sekä Ähtäristä että Lehtimäeltä.

Ryhmän työskentely kannattaa aloittaa kehitystyön tavoitteiden ja aikataulun määrittämisellä eli toisin sanoen laaditaan kehityssuunnitelma. Tämän jälkeen otetaan käsittelyyn yrityksen visio ja liiketoimintastrategia. Mahdollisesti vaikean ja epäkonkreettisen sisällön avaamiseen kannattaa laatia selkeitä kysymyksiä siitä, mitä

yritys haluaa tulevaisuudelta ja miten näihin tavoitteisiin päästään. Koska yrityksessä halutaan aloittaa tulospalkitseminen, on se yksi keino tavoitteiden saavuttamiseksi. Rantamäki ym. (2006, 44–45) esittävät palkitsemisstrategian laatimista, eli palkitsemisen tavoitteet ja yksityiskohdat koostetaan erilliseen palkitsemisstrategiaan. Tämä strategia vastaa juuri Remu Oy:n kohdalla kysymyksiin, miksi halutaan aloittaa palkitseminen, keitä tulospalkkion piiriin otetaan, mitkä ovat tavoitteet jne. Jottei yksikään tavoite painottuisi liikaa toisten kustannuksella, on syytä valita monipuolisesti tavoitteita sekä taloudellisesta näkökulmasta että esimerkiksi laadullisesta näkökulmasta.

7.2 Mittarit ja tulospalkkiosäännöt

Tavoitteiden asettamisen jälkeen kehitetään sopivat mittarit, joilla tavoitteiden edistymistä on hyvä seurata. Remu Oy on kertonut aloittavansa ensimmäisenä tuotannon läpimenoaikojen mittaamisen. Käytännössä yksipuolinen läpimenoaikojen mittaaminen saattaa aiheuttaa sen, että työ tehdään mahdollisimman nopeasti ja laatu saattaa kärsiä. Tämän vuoksi on erityisen tarkkaan pohdittava, olisiko ajan mittaamisen vastapainoksi sopiva mittari esimerkiksi virheiden määrä tai virhekustannukset. Sopiva määrä mittareille on 3–5 mittaria per liiketoiminta-alue. Laamanen ym. (1999, 40) kehottavat laatimaan palkitsemisstrategian lisäksi kirjallisen mittausuunnitelman. Mittausuunnitelmasta käy ilmi mittareiden tarkat selitykset, mittausajankohdat, mittaukset, vastuuhenkilöt, nykyarvot jne. Esimerkiksi ilman nykyarvon huolellista selvittämistä ei tunnuslukujen kehitystäkään voida realistisesti seurata. Palkkio kannattaa maksaa korkeintaan neljä kertaa vuodessa, jottei se liian usein maksettaessa rinnastu peruspalkkaan. Koska Remu Oy on henkilöstökooltaan vielä melko pieni yritys, kannattaa siellä mittauskohteesta riippuen pyrkiä mittaamaan yksilötasolla, jotta tehdyn työn vaikutus näkyy mahdollisimman suoraan tavoitteiden saavuttamisessa.

Kehitetyt mittarit testataan koekäytössä, ja tarvittaessa niitä hiotaan paremmin mitattavaa tunnuslukua kuvaaviksi. Mittausuunnitelman lisäksi kannattaa laatia tulospalkkiojärjestelmän säännöt, joissa kerrotaan mittaamisesta, mittareista, siitä

kuinka palkkio muodostuu eli painokertoimista, mahdollisista kynnysehdoista, palkkion suuruudesta, maksukaudesta ym. yksityiskohdista. Sääntöjen tulee olla jokaisen järjestelmää koskehtavan henkilön saatavilla ja luettavissa. Säännöistä on myös helppo tarkistaa sovittuja asioita myöhemmin, jolloin pienet yksityiskohdat usein hämärtyvät tai vääristyvät.

7.3 Testaus ja ylläpito

Kun tulospalkkiojärjestelmän kaikki palaset ovat kohdallaan ja yksityiskohdat hiottu, kannattaa järjestelmä testata käytännössä kokonaisuudessaan, jotta huomataan mahdolliset puutteet tai epäkäytännöllisyydet. Jos kaikki toimii suunnitellusti, järjestelmä otetaan käyttöön koko tuotannon henkilöstölle. Kuitenkaan sillä hetkellä toimiva järjestelmä ei tarkoita hengähdystaukoa kehittämistyölle, vaan mittaristoja ja koko järjestelmää tulee huoltaa vähintään vuosittain. Tässä tehtävässä kehittämistyölle määritelty vastuuhenkilö on avainasemassa. Myös tavoitteiden jatkuva seuraaminen on tärkeää. Tarpeen mukaan tavoitteita voidaan muokata jopa mittausjakson aikana. Oli muutos sitten suuntaan tai toiseen, tulee siitä tiedottaa työntekijöille avoimesti.

7.4 Viestintä

Viestittäessä henkilökunnalle kehitteillä olevasta tulospalkkiojärjestelmästä on erityisesti panostettava viestin sisällön ymmärrettävyyteen. Tämä koskee koko järjestelmän aloittamisen taustoista aina yksittäisten mittareiden toimintaan. Tutkimustulosten perusteella huomiota kannattaa kiinnittää sen selvittämiseen, kuinka kukin työntekijä voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä lisää kannustavuutta ja yleistä tyytyväisyyttä järjestelmään. Remu Oy:n tapauksessa kannattaa huomiota kiinnittää siihen, että järjestelmästä tiedotetaan yhtä paljon ja samalla lailla myös Lehtimäellä, vaikka johdon päämaja onkin Ähtärissä.

7.5 Seuranta ja kehittäminen

Remu Oy:n kohdalla tavoitteena on erityisesti työn tehostaminen kasvavan tilauskannan vuoksi. Työn tehostamiseen kuitenkin tarvitaan kannustava ja motivoiva tulospalkkiojärjestelmä, joka ohjaa työtä yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Kannustava tulospalkkiojärjestelmä on sellainen, jossa ei ole absoluuttisia kynnysehtoja, tavoitteet ovat saavutettavissa ja työntekijän oma työpanos vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Tässä onnistutaan huolellisella kehitystyöllä ja etenkin jatkuvalla seurannalla ja järjestelmän kehittämistyöllä. Mielestäni järjestelmän lanseerauksen jälkeen tulee kehitysryhmän olla avoin työntekijöiden ehdotuksille järjestelmän parantamiseksi. Tähän tarvitaan herkkää korvaa ja jatkuvaa kosketusta tuotannon työntekijöiden työhön. Työntekijöiden kuuntelemisella ja esimerkiksi tyytyväisyystutkimuksilla näytetään työntekijöille, että järjestelmä on kehitetty sekä edistämään yrityksen toimintaa että pitämään työntekijät tyytyväisinä ja motivoituneina. Hyvin toimiva ja jatkuvasti kehitettävä järjestelmä on koko yrityksen yhteinen etu.

8 POHDINTA

Alkuperäinen ajatukseni tässä työssä oli saada aikaan konkreettiset ohjeet juuri Remu Oy:lle siitä, kuinka kannattaa kehitystyössä toimia ja millaisia mittareita valita. Kuitenkin työn edetessä ymmärsin, että järjestelmät ovat kussakin yrityksessä niin erilaisia ja tapauskohtaisia, ettei ulkopuolinen voi sellaisia ohjeita antaa ilman huolellista perehtymistä ja tutustumista yrityksen toimintaan. Jotta olisin voinut Remu Oy:lle antaa konkreettisemmat ohjeet, olisi minun pitänyt osallistua yrityksen toimintaan pidemmän aikaa siinä määrin, ettei oma aikatauluni antanut siihen mahdollisuutta. Toisaalta olisin voinut olla mukana seuraamassa yrityksen kehitysr ryhmän toimintaa ja perustaa työni sieltä keräämieni havaintojen pohjalle, mutta tässä tapauksessa ei toimeksiantajalla itsellään ollut vielä valmiuksia panostaa kehitystyöhön. Tällä hetkellä tarvetta oli ainoastaan kirjoitetun ja tutkitun teorian yhteenvedolle sekä mahdollisimman sopivien käytännön kokemusten keräämiselle.

Työn alussa olin varma, että kokemuksia metalliteollisuuden yritysten tulospalkitsemisesta olisi paljon tarjolla, mutta todellisuudessa näin ei ollutkaan. Ennakkokäsitykseni perustui siihen, että teollisuuden alalla tulospalkitseminen on Suomessa kaikista yleisintä. Mielestäni tämä raportoitujen kokemusten puute kuvaa hyvin pienten ja keskisuurten yritysten tilannetta siinä mielessä, että kun kokemuksia järjestelmistä ja niiden kehittämisestä ei ole tarjolla, on jokaisen yrityksen kehitettävä omansa ja selvittävä tahoillaan mahdollisesti samoista vastoinkäymisistä. Mielestäni nämä vastoinkäymiset voisivat olla vältettävissä niin sanotun vertaistuen avulla. Vaikka tulospalkkiojärjestelmä on yksilöllinen jokaisessa yrityksessä riippuen erityistarpeista ja eri painopistealueista, on niissä paljon yhteistäkin. Tällaista yhteneväisyyttä ovat esimerkiksi tavalliset ihmiset työntekijöinä (ihmisen perustarpeet ovat samat kaikkialla) sekä samansuuntaiset tavoitteet tuloksellisuuden parantamiselle tuotantoa tehostamalla ja kustannuksia karsimalla sekä toisaalta henkilökunnan motivoimiselle ja sitouttamiselle. Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä on epäilyksettä arvokas kilpailukeino niin markkinoilla kuin potentiaalisten

työntekijöidenkin silmissä. Tämä lienee suurin syy sille, miksei yrityksen omia epäonnistumisia tai etenkin onnistumisia haluta jakaa kilpaileville yrityksille.

Teorian osalta tulospalkitsemisesta materiaalia löytyy enemmän kuin runsaasti. Lähinnä suurin ongelma oli sen karsimisessa ja rajaamisessa järkevästi rönnyilemättä liikaa. Empiirisen osuuden aikana törmäsin muutamiin aiheisiin, joita minun olisi ehkä ollut hyvä tarkastella myös teoriassa. Esimerkkejä näistä ovat erilaisten motivaatioteorioiden huolellisempi tarkastelu sekä tulospalkkion oikeudenmukaisuuden tuntemukset. Karkeasti sanottuna työntekijät pitivät tärkeämpänä palkkion jakamisen oikeudenmukaisuutta kuin palkkion suuruutta.

Tutkimusongelmaani sain mielestäni vastauksia osittain. Kysymykseen mitkä tekijät vaikuttavat tulospalkkiojärjestelmän onnistumiseen, löytyi vastauksia mielestäni ihan hyvin. Tutkimusongelma kuitenkin tarkentui kysymyksellä siitä, mitkä seikat vaikuttavat tulospalkkiojärjestelmän onnistumiseen erityisesti metalliteollisuudessa. Tähän en mielestäni saanut konkreettisia vastauksia. Toisaalta, kuten olen monta kertaa työn aikana todennut, työntekijöiden tarpeet ovat samat alalla kuin alalla. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, ettei metalliteollisuudessa ole mitään erityisiä tai erilaisia tekijöitä tulospalkkiojärjestelmän onnistumiselle kuin muillakaan aloilla. Ehkä järjestelmän kehittäminen ja mitattavien kohteiden valinta on jopa helpompaa metalliteollisuudessa, kuin esimerkiksi jossain asiantuntijayrityksessä.

Yhteenvetona voin teoreettisen viitekehyksen ja tekemäni tutkimuksen perusteella todeta, että motivoituneet työntekijät ponnistelevat toimivan ja kannustavan tulospalkkiojärjestelmän avulla yhdessä rinta rinnan kohti yrityksen johdon määrittelemää visiota. Tämä on myös tulospalkkiojärjestelmän perimmäinen tavoite.

LÄHTEET

- Brown, M. 1996. Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.
- Hakonen, A. 2006. [Verkkajulkaisu] Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. [Viitattu 14.1.2010] Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Lisensiaattityö. Saatavana: http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf.
- Hakonen, N. & Saukkonen, S. 2006. [Verkkajulkaisu]. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005. [Viitattu 14.12.2009]. Saatavana: http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisu_t/ek_julkaisuarkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY: Juva.
- Handolin, V-V. 2003. Tulospalkkiojärjestelmän yksikkökohtainen arviointi ja kehittäminen metalliteollisuusyrityksessä. Teknillinen korkeakoulu, konetekniikan osasto. Diplomityö. Julkaisematon.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Hulkko, K., Hakonen, A. Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus: opas kehittämiseen. Juva: WSOY.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K., Laine, R., Pääkkönen, J., Vakkuri, J., Vallinoja, J. & Väyrynen, P. 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Laatu keskus.

- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.
- Laitinen, T., Löhman, J. Holappa, H., Pihlainen, R. & Pullinen P. 2006. [Verkkajulkaisu]. Tulosta ja palkkaa: Näkökohtia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista. [Viitattu 9.12.2009]. Saatavana: http://www.teknologiateollisuus.fi/file/1568/Tulosta_ja_palkkaa.pdf.html.
- Lehtisalo, E. 2006. Tulospalkkaus metallialan pk-yrityksessä. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. Laskenta-toimi. Pro gradu -tutkielma. Julkaisematon.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Mikä on henkilöstörahasa. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Silta Oy. [Viitattu 10.11.2009]. Saatavana: <http://www.silta.fi/Palvelut/Henkil%C3%B6st%C3%B6rahasopalvelu/Mik%C3%A4+on+henkil%C3%B6st%C3%B6rahasa/>.
- Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, & T. Vartiainen, M. 1999. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii: 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.
- Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. [Verkkosivusto] Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. [Viitattu 19.9.2010] Saatavana: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/index.htm>.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOYpro.
- Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika: Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. Kirkkonummi: JopiArvio.
- Remu Oy. 1.10.2009. [Verkkosivusto]. Remu Oy. [Viitattu 2.10.2009]. Saatavana: <http://www.remu.fi/index.php?&swidth=1156&wheight=705>.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. 2009. [Verkkajulkaisu] Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. [Viitattu 12.1.2010] Saatavana: http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Palkitsemisen_tila_muutos2008.pdf.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun!: Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Työministeriö.

Ulvo, A. 2009. Tekninen johtaja. Remu Oy. Haastattelu 25.11.2009.

Vroom, V. 1967. Work and Motivation. New York: Wiley.

Ylikorkala, A. 2006. [Verkkajulkaisu] Tulospalkkauksen toimivuus palkkatyytyväisyyttä selvittävien teorioiden valossa. [Viitattu 12.1.2010] Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Lisensiaatintyö. Saatavana:
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/ylikorkala_lis06.pdf.

Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K. 2005. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen: Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000-2003. Kuntaraportti. Helsinki: Tykes.

LIITTEET

Liite 1. Mittaamisen arviointi (Lähde: Laamanen, K., Laine, R., Pääkkönen, J., Vakkuri, J., Vallinoja, J. & Väyrynen, P. 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Laatukeskus)

OSA 1: Mittaamisen yleisjärjestelyt	
1	Mittaamisemme on tiiviisti yhteydessä kriittisiin menestystekijöihin, joilla erotumme kilpailijoistamme. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Mittaamisemme on muodostettu suunnitelman perusteella. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Yritysjohtomme seuraa kuukausittain korkeintaan 20 tunnussuuretta arvioidessaan organisaatiomme suorituskykyä. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Suorituskykymme mittaaminen perustuu samoihin suureisiin kussakin yksikössä ja paikkakunnalla. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Mittaamisemme on hyvin tasapainotettua sisältäen lähes saman määrän suureita seuraavilta alueilta: taloudellinen suorituskyky, operatiivinen suorituskyky, asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys, tuotteen laatu, toimittajien suorituskyky, turvallisuus ja ympäristö. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA 2: Asiakkaaseen liittyvä mittaaminen

1	Mittaamiseemme sisältyy kovia asiakastyytyväisyyttä mittaavia tunnusuuureita, kuten toistuvat ostot, menetetyt asiakkaat, palautukset jne. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Organisaatiomme kerää jatkuvasti tietoa asiakastyytyväisyydestä ja saavutetusta arvotasosta käyttäen erilaisia menetelmiä, kuten puhelinhaastatteluja, postitse tehtyjä kyselyitä, fokusryhmiä jne. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Mittaamisemme keskittyvät asiakkaan ilahduttamisen mittaamiseen mieluummin kuin tyytyväisyyden mittaamiseen. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Kysymyksemme asiakastyytyväisyysmittauksessamme tai keskusteluissamme perustuvat tutkimukseen saada selville asiakkaidemme kaikkein tärkeimmät vaatimukset. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Yhdistämme erilaiset kovat ja pehmeät asiakastyytyväisyyden suuret asiakastyytyväisyyden yleisindeksiksi. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA: 2 Henkilöstöä kuvaava mittaaminen

1	Teemme vähintään kerran vuodessa henkilöstökartoituksen, jossa määritämme eri näkökohdista henkilöstömme tyytyväisyyden organisaatiomme johtamiseen. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Nämä kartoitukset teemme pitäen vastaajat tuntemattomina ja vähintään 75 % henkilöstöstämme vastaa niihin. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Tutkimuksessa selvitetään ensin mikä henkilöstölle on tärkeää ja sen jälkeen siihen yhdistetään standardikysymykset. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Organisaatiossamme keräämme tietoja myös muista henkilöstötyytyväisyyteen liittyvistä aihealueista kuten omaehtoinen työpaikanvaihto, liikevaihto, poissaolot, viikoittainen työaika, siirtopyynnöt jne. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Henkilöstötyytyväisyyttä kuvaavista yksittäisistä suureista muodostamme asiakastytyväisyyden tavoin henkilöstötytyväisyyden indeksin. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA 2: Taloudellinen mittaaminen

1	Olemme määrittäneet 4–6 tunnussuuretta kuvaamaan taloudellista suorituskyykyämme. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Taloudelliset tunnussuureemme koostuvat lyhyen ja pitkän tähtäimen tunnussuureiden yhdistelmästä. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Taloudellisen suorituskyyvyn mittaamiseen käytämme samoja tunnussuureita eri yksiköissä ja paikkakunnilla. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Keräämme tietoa kilpailijoidemme taloudellisesta suorituskyyvystä ja käytämme sitä oman suorituskyyvymme arviointiin ja tavoitteiden asettamiseen. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Organisaatiomme muodostaa taloudellisista tunnussuureista yhden tai kaksi indeksiä kuvaamaan kokonaissuorituskyykyämme, kuten EVA (economic value added) tai ROA (pääoman tuottoaste) (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA 1: Operatiivinen mittaaminen

1	Organisaatiomme on kehittänyt 4 - 6 yleistä operatiivista tunnusluoketta kuten lisäarvo per henkilö, ja niitä käytämme kaikissa yksiköissämme ja kaikilla paikkakunnilla. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Prosesseistamme keräämämme tulokset liittyvät suoraan tuotteidemme tai palveluidemme avainominaisuuksiin, jotka asiakkaillemme ovat kaikkein tärkeimmät. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Läpimenoaikaa käytämme operatiivisena tärkeimpänä tunnusluokkeena mitatessamme esim. tilauksen kulkua organisaatiomme läpi. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Operatiivinen mittaamisemme ehkäisee ennalta ongelmien syntymistä mieluummin kuin toteamme niiden olemassa olon. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Organisaatiomme on määrittänyt mittavat tavoitteet kaikelle prosessiemme mittaamiselle. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA 2: Toimittajiin liittyvä mittaaminen

1	Organisaatiomme arvioi toimittajiaan niiden suorituskyvyn mukaan. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Toimittajiemme arviointimenetelmä on kovien (esim. palautetut tuotteet, hylätyt lähetykset) ja pehmeiden tunnusuuksien (esim. tyytyväisyytemme toimittajiemme vastekykyn) sekoitus. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Mittaamme toimittajiltamme ostamiemme tavaroiden ja palveluiden suorituskyyä jatkuvasti. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Organisaatiomme pyytää toimittajiltamme jatkuvasti prosesseihin liittyvää tietoa (tuloksia) ja kannustaa omaehtoiseen tarkasteluun. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Toimittajiemme hintojen pysyminen asettamissamme tavoitteissa on vain yksi toimittajiemme arvioinnissa ja valinnassa käyttämämme peruste. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA 2: Tuotteiden ja palveluiden mittaaminen

1	Tuotteistamme ja palveluistamme mittaamme ominaisuuksia, jotka ovat kaikkein tärkeimpiä asiakkaillemme. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Jos emme tarkasta tuotteitamme tai palveluitamme 100 %, otamme niistä riittävän suuren näytteen selvittääksemme täyttävätkö ne vaatimuksemme. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Käytämme automaattisia mittauslaitteita kaikkialla missä vain on mahdollista välttääksemme inhimillisen erehtymisen. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Palveluidemme mittaaminen liittyy suoritukseen mieluummin kuin käyttäytymiseen (esim. oikein tehtyjen tilausten osuus, ajallaan lähteneiden lentojen osuus versus hymyilyt asiakkaan kohdatessa). (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Mittausten tulokset esitämme määränä mieluummin kuin virheettömien tuotteiden tai palveluiden osuutena. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA 2: Turvallisuuden, ympäristöasioiden ja julkisen vastuun mittaaminen

1	Organisaatiomme kerää turvallisuuteen ja ympäristöön liittyvää suoritustietoa vähintään kuukausittain ja käyttää mittaamisessa useita tunnusuuureita. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Turvallisuuteen liittyvä mittaaminen on enemmän käyttäytymistä ja ennalta ehkäisevää kuin esim. onnettomuuksissa menetetty aika. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Ympäristöasioissa mittaamisemme on laajempaa kuin viranomaisten edellyttämä. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Organisaatiomme mittaa viranomaisvelvoitteiden toteutumista ja julkiseen vastuuseen liittyviä tunnusuuureita kuten yhteiskunnallista palveluaikaa ja julkisesti saatuja palkintoja. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Organisaatiomme on määrittänyt julkiselle vastuulle indeksin, joka koostuu turvallisuus-, ympäristö- ja julkisen vastuun suureista. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

OSA 3: Tiedon raportointi ja analysointi

1	Organisaatiossamme tuotamme tiedot yhtenä raporttina kaikista tulokorttimme osa-alueista avainpäälliköllemme reaaliaikaisesti. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
2	Tiedot esitämme havainnollisesti graafisessa muodossa, jolloin trendien tunnistaminen ja suoritustason havaitseminen edellyttävät minimaalista analysointia. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
3	Korkein johtomme analysoi yhtä usein tuloksia asiakastyytyväisyydestä, henkilöstötyytyväisyydestä ja innovatiivisuudesta sekä kasvusta kuin tuloksia taloudesta, operatiivisesta suorituskyyvystä, tuotteista ja palveluista sekä toimittajien suorituskyyvystä. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
4	Organisaatiomme on tutkinut asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen välistä riippuvuutta. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
5	Organisaatiomme ymmärtää tulokortillamme olevien suureiden keskinäisen riippuvuuden. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

6	Tietoja suorituskvystämme analysoimme ja käytämme organisaatiossamme liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossa. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
7	Mittaamisemme on yhdenmukainen organisaatiomme mission, vision, pitkän tähtäimen tavoitteiden ja strategioiden kanssa. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
8	Organisaatiomme arvioi jatkuvasti ja muuttaa tarvittaessa mittaamiamme tunnussuureita ja mittausmenetelmiä. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
9	Automaattiset ja ihmisistä riippuvaliset (esim. katselmukset ja tarkistuslistat) mittausvälineet kalibroidaan säännöllisesti tarkkuuden ja luotettavuuden takaamiseksi. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä
10	Tunnussuureet organisaatiomme tuloskortilla ovat samat, joiden perusteella vuosittaiset ja pidemmän tähtäimen tavoitteet asetamme. (5) täysin samaa mieltä (4) samaa mieltä (3) en osaa sanoa (2) eri mieltä (1) täysin eri mieltä

Pisteiden laskeminen

Pisteet lasketaan siten, että täysin samaa mieltä antaa 5 pistettä ja täysin eri mieltä 1 pisteen.

Viisi ensimmäistä kysymystä koskevat koko mittaamismenettelyä, jonka vuoksi ne ovat muista kysymyksiä merkittävämpiä. Laske yhteen näistä saatu summa ja kerro se kahdella. Maksimaalinen tulos olisi 50, jos vastaat kaikkiin kysymyksiin ”täysin samaa mieltä”. Kirjoita ensimmäisen osan kokonaispistemäärä sille varattuna olevaan tilaan.

Laske yhteen osan 2 pisteet ja merkitse ne omaan kohtaan. Seuraavaksi laske osan 3 pisteet ja kerro kahdella sekä kirjaa pistemäärä vastaavaan kohtaan. Laske yhteen näiden kolmen osan pisteet. Maksimipistemäärä on 325. Mikäli päädyt korkeampaan pistemäärään, tarkista laskelmasi.

Osan 1 summa _____ x 2 = _____

Osan 2 summa _____

Osan 3 summa _____ x 2 = _____

Lopputulos _____ / max 325

Tulosten tulkinta

Tulos välillä 276–325

Jos tulos on välillä 276–325, niin organisaatiosi suorituskyvyn mittaaminen on huipputasoa. Olette rajanneet mittaukset muutamaaan avainsuureeseen ja mittaaminen on hyvin tasapainossa. On myös hyvin ilmeistä, että käytätte mittaamisen tuloksia suorituskykyne parantamiseen. Organisaatiosi tulisi olla muiden benchmarkingin kohteena. Itse asiassa voisit ajatella tämän arviointimetodin lähettämistä ystävällesi, jonka organisaatiossa mittaaminen ei ole yhtä hienostuneella tasolla.

Tulos välillä 226–275

Tulosten ollessa tällä toisella tasolla lähestymistapanne mittaamiseen on systemaattinen ja hyvin tasapainossa. On kuitenkin mahdollista, että mittaatte heikosti asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstötyytyväisyyttä, ettekä yhdistele riittävän hyvin yksittäisiä mittauksia kokonaisindekseiksi tai analysoi mittaustuloksia suorituskyvyn parantamiseksi. Organisaatiosi on edistynyt huomattavasti suhtautumisessa mittaamiseen, mutta hienosäätöä tarvitaan ajan mittaan. On tunnistettava, mikä yhteys vallitsee pitkän tähtäimen tunnusuuureiden, kuten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden ja lyhyen tähtäimen tunnusuuureiden, kuten taloudellisen tuloksen, välillä. Tällä alueella ollessasi organisaatiosi on parempi kuin 75–80 % muista organisaatioista.

Tulos välillä 176–225

Tällä alueella olevat organisaatiot sijoittuvat keskikastiin, mikä tarkoittaa, että olette hyvällä alulla mittaamisen uudistamisessa. Todennäköisesti teillä on hyvin valittu joukko tunnusuuureita muutamasta tulokortin seitsemästä alueesta, kun taas joidenkin suureiden mittaamisessa on suuria puutteita. Vahvuutenne ovat todennäköisesti taloudellisen suorituskyvyn, operatiivisella ja tuotteiden alueella, mutta heikkoutenne löytyvät muilta tulokorttine alueilta. Kenties teillä on vielä liikaa mittareita ja epäyhtenäisiä mittauskäytäntöjä eri yksiköiden tai toimipisteiden välillä. Tämän suuruusluokan pistemäärä viittaa siihen, että teette pieniä parannuksia mittauskäytäntöihinne, mutta joudutte yhä tekemään melkoisesti työtä rakentaessanne vahvaa mittauskokonaisuutta.

Tulos alle 175

Tuloksenne on enintään 50 % maksimista, mikä tarkoittaa organisaatiosi olevan kaukana tasapainoisen tulokortin ajatuksesta. Olette kuitenkin hyvässä seurassa tällä tasolla. Nimittäin kokemuksesta voidaan sanoa, että useimmat yritykset ja miltei kaikki julkiset ja terveydenhuollon organisaatiot ovat tällä alueella. Useimmat yritykset ovat vasta aloittamassa asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden mittaamista. Julkiset ja terveydenhuollon organisaatiot ovat näillä kahdella alueella heikkoja, kuten myös tuotteiden /palveluiden ja toimittajien suorituskyvyn mittaamisessa. Tähän alle 50 % pistemäärän ryhmään kuuluvien organisaatioiden johto ei ilmeisesti ole vakuuttunut siitä, että pitkän tähtäimen strategiset tunnusuuureet ovat aivan yhtä tärkeitä kuin lyhyen tähtäimen taloudelliset ja operatiiviset tunnusuuureet.