



TIIMIEN PALKITSEMINEN PIRKANMAAN- SATAKUNNAN MAANMITTAUSTOIMISTOSSA

Hannu Rönty

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Ylempi AMK-tutkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi AMK-tutkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen

RÖNTY, HANNU: Tiimien palkitseminen Pirkanmaan-Satakunnan
maanmittaustoimistossa

Opinnäytetyö 61 s., liitteet 27 s.
Toukokuu 2011

Pirkanmaa-Satakunnan maanmittaustoimisto (PISA) on Maanmittauslaitoksen alueellinen tuotantoyksikkö. Maanmittauslaitos on nettobudjetoitu maa- ja metsätalousministeriön alainen valtion virasto. Sen päätehtävänä on ylläpitää kiinteistö- ja maastotietojärjestelmiä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää menetelmiä tiimien palkitsemiseksi Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimistossa. Menetelmien tulee olla sovellettavissa myös muissa maanmittaustoimistoissa.

Tiimityö on Maanmittauslaitoksen tapa toimia. Laitoksessa käytettävä palkkausjärjestelmä korostaa yksilön suoriutumista tehtävässään. Se ei tue tiimimäistä työtapaa. Tiimityön hyödyt saadaan nykyistä paremmin esille palkitsemalla tiimien onnistumista tehtävässään. Erityisinä ongelmina nousivat esille kysymykset siitä, onko tasapuolinen ja oikeudenmukainen tiimipalkinta yleensäkin mahdollista ympäristössä, jossa työtä tehdään virkamiehinä ja jossa työn rahoituslähteet vaihtelevat puhtaasti budjettirahoitteisista täysin tulorahoitteisiin tehtäviin. Tärkeää on ymmärtää, että tiimin onnistumista verrataan aina ennalta asetettuihin tavoitteisiin, ei toisiin tiimeihin.

Opinnäytetyön sisältö koostuu kyselytutkimuksesta laitoksen johtajille, kirjallisuustutkimuksesta palkinnasta yleensä ja erityisesti tiimien palkitsemisesta, sekä kehittämisprojektista. Palkinta on johtamisen väline. Tavoitteet tulee asettaa tiukasti tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Palkintaan oikeuttavat tulosten raja-arvot asetaan tiimisopimuksissa etukäteen. Palkinta on vaikuttavaa, kun se on merkityksellistä palkinnan kohteelle.

Varsinainen kehittämistehtävä tehtiin projektina. Ensin tutkittiin nyt käytössä oleva tulospalkkion jakotavan vaikuttavuutta. Nykyisin mahdollinen tulospalkkio jaetaan tasan kaikille siihen oikeutetuille. Jakotavan todettiin toimineen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta kohtalaisen hyvin ja henkilöstö piti sitä pääsääntöisesti tasapuolisena. Menetelmä otettiin käyttöön 1990-luvulla ja se kaipaa uudistamista.

Projekti kehitti kaksi tiimien palkintamallia: pikapalkintamallin ja seulamallin. Pikapalkinta on nimensä mukaisesti kesken vuotta tapahtuvaa, reaktiivista tai suunnitelmallista palkintaa. Malli soveltuu hyvin täydentämään muita malleja. Seulamallissa tavoitteita ja mittareita asetetaan organisaation eri tasoille ”seuloiksi”, jotka läpäisemällä tiimi voi saada tulospalkkion korotettuna. Seuloilla pyritään siihen, että samalla kun toiminnan tavoitteellisuus ja tuloksellisuus kehittyy, myös yhteistyön ja toisten auttamisen kulttuuri työyhteisössä vahvistuu. Onnistuminen hyödyttää aina koko toimintayksikköä ja kaikkia tulospalkkion saajia.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Science, Master's Degree
Degree Program in Strategic Leadership of technology based business

RÖNTY, HANNU: Examination and development of team bonus system in District Survey Office of Pirkanmaa-Satakunta

Thesis 61 pages, annex 27 pages.
May 2011

The District Survey Office of Pirkanmaa-Satakunta (PISA) is a regional production unit of the National Land Survey of Finland (NLS). The NLS is a net budgeted subordinate of The Ministry of Agriculture and Forestry. Its main responsibility is to maintain the cadastral and general mapping systems of Finland. The purpose of this thesis is to find new means for granting team bonus in PISA. The team bonus system developed in this thesis should be applicable also in all other District Survey Offices in Finland.

Today, the work in NLS is organized in teams. However, the payroll system used emphasizes the performance of individuals and does not support the functioning of the teams. The hypothesis (or base point) of this thesis was that the benefits of team work would be better brought out by rewarding the successfulness of the teams in their tasks. A specific questions emerged whether an objective and equitable team bonus is at all possible in an environment where work is performed by civil servants and the tasks vary from purely budget financed ones to ones financed purely by cash flow generated. It is very important to understand that the success of a team is compared only to the targets determined in advance, not to other teams.

The actual developing task was done in a project. In the project it was first observed the effectiveness of the current bonus system, in which the bonus is divided to equal shares to all persons who have the right to get a bonus. The project noticed that the current bonus system has functioned fairly well from the point of view of achieving strategic objectives as well as that the personnel mainly considered the system as fair. The current bonus system has been used since 1990s, therefore an update is needed.

The project developed two new models for a bonus system: a rapid bonus model and so called "screen model". In the rapid bonus system rewarding can be done during the period just when it is well-earned. Rewarding is based on success or improving of achievements and it can be systematic or even reactive. The basic task of "screen model" is to increase the productivity and meanwhile reinforce the culture of co-operation and mutual assistance of members of a team and of every employee of the District Survey Office. The instrument for this is to set targets and indicators on several levels of the organization. Some of targets are common to more than one team or process. If a team's achievements are acceptable in every level, it can get a bonus raised at the most two-fold. If a team's results are not acceptable in one or more levels, the team will only receive a basic bonus. If the District Survey Office's results are not acceptable, no one can get any bonus at all. The volume of the bonus increases according to the achievements of the Office. That's why every employee benefits more when several succeed.

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
Lyhenteitä.....	6
1 Johdanto	7
2 Opinnäytetyön kysymyksen asettelu ja rajaus	8
3 Maanmittauslaitoksen esittely	8
3.1 Toiminnan lainsäädännöllinen perusta	9
3.2 Toiminnan organisointi käytännössä.....	9
3.3 Toiminnan jakautuminen budjettirahoitteiseen ja maksulliseen tuotantoon	10
3.4 Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto	11
3.5 Toiminnan keskeiset päämäärät ja tavoitteet.....	11
3.6 Tulohjaus maanmittauslaitoksessa.....	13
4 Palkitsemisen muodot Maanmittauslaitoksessa	14
4.1 PALMA -palkkausjärjestelmän lyhyt kuvaus	15
4.2 Maanmittauslaitoksen tulospalkkiojärjestelmä	16
5 Tiimitoiminnan lähtökohtia maanmittauslaitoksessa.....	19
5.1 Maanmittaustoimiston tiimit	20
5.2 PISA:n perustoimitustiimien tiimisopimukset	21
5.3 Tiimien tuloksellisuuden vertailua	23
6 Palkitsemisen teorioita	25
6.1 Miksi tiimille pitäisi maksaa tulospalkkiota?	27
6.2 Tiimin palkinnassa huomioon otettavia seikkoja	31
7 TOPI -projekti	33
7.1 Projektin tapa toimia	34
7.2 Projektin eteneminen	34
7.3 TOPI -projektin loppuraportti	35
7.3.1 Nykyinen tapa toimia	35
7.3.2 Projektin tulokset	35

7.3.3	Nollavaihtoehto	36
7.3.4	Seulamalli.....	37
7.3.5	Pikapalkintamalli.....	42
7.3.6	Tiimisopimuksen ja -matriisin merkitys	43
7.3.7	Projektin suositukset jatkotoimiksi	44
7.4	Mallien analysointia	44
7.4.1	Henkilöstön tasapuolinen kohtelu	45
7.4.2	Miten onnistuminen hyödyttää kaikkia (kateustekijä).....	46
7.4.3	Palkitseminen johtamisen ja ohjaamisen välineenä	49
7.4.4	Tulospalkkio toiminnan ohjaajana	51
7.4.5	Vapaamatkustajaongelma	52
7.4.6	Tiimin tulospalkkauksen reunaehdoja	53
8	Ehdotusten toiminnalliset vaikutukset	54
9	Pohdintaa.....	54
10	TOPI -projektin tulosten käyttöönottaminen	58
11	Lähdeluettelo.....	59
12	Liitteet	61

LYHENTEITÄ

MML	Maanmittauslaitos
PISA	Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto
UUMA	(entinen) Uudenmaan maanmittaustoimisto
ESUOMI	Etelä-Suomen maanmittaustoimisto
JOTI	Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston johtotiimi
PETO	Perustoimitusprosessi
ARTO	Arvioimistoimitusprosessi
TJ	Tilusjärjestelyprosessi
KIR	Kirjaamisprosessi
RETI	Säädösperusteisten rekisterien ylläpitoprosessi
MARA	Maasto- ja rajatietotuotantoprosessi
TIETO	Tietopalveluprosessi
Tre PETO	PISA:n Tampereen toimipaikan perustoimitustiimi
EFQM	The European Foundation for Quality Management
AVI	Aluehallintovirasto

1 JOHDANTO

Maanmittauslaitos (MML) on järjestänyt toimintansa prosesseittain ja työt tehdään tiimeissä. Maanmittauslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelman 2012 - 2015 mukaan tiimimäistä toimintamallia vahvistetaan edelleen (TTS 2012 - 2015. s.30). Toimintamalli on ollut käytössä jo vuodesta 2002 alkaen. Maanmittauslaitoksen tulospalkkiomallilla mahdollistaa tiimikohtaisen tulospalkkion, mutta tätä mahdollisuutta on käyttänyt vain yksi maanmittaustoimisto. Maanmittauslaitoksessa käytössä oleva PALMA - palkkausjärjestelmään kuuluva henkilökohtaisen suorituksen arviointi korostaa yksilösuoritusta, huolimatta arvioinnin osana olevista yhteisöllisyyttä edustavista elementeistä. Palkka muodostuu kiinteästä toimen vaativuuteen perustuvasta osasta ja sen lisäksi henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta osasta.

Maanmittaustoimistossa on ollut käytettävissä vain vähän tehokkaita työkaluja tiimien toiminnan ohjaamiseen. Tiimisopimukset on tehty, mutta siinä sovittujen tavoitteiden toteutumisella ei ole ollut tiimille sinällään merkitystä. Yksilösuoritus palkitaan palkkausjärjestelmän avulla, mutta tiimin hyvän suorituksen palkitsemiseen ei ole toimivaa välinettä.

Tämä opinnäytetyö koostuu Maanmittauslaitoksen esittelystä, palkitsemista yleisesti ja tiimin palkitsemista käsittelevästä lähinnä kirjallisuustutkimuksesta ja projektityöstä, joka tehtiin Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimistossa (PISA). Projekti sai nimen TOPI, joka tulee sanoista ”Tiimien Onnistumisen Palkitseminen Innovatiivisesti”. Siinä etsittiin malleja tiimien tulospalkkion käyttöönottamiselle PISA:ssa. Syvempänä tavoitteena oli ja on edelleen tiimitoiminnan kehittäminen ja toiminnallisten ja taloudellisten hyötyjen tuottaminen niin asiakkaalle, Maanmittauslaitokselle kuin henkilöstöllekin. Tavoitteiden saavuttamista edesauttaa, kun kukin tiimin jäsen ja tiimi ymmärtää paremmin työnsä merkityksen kokonaisuuden osana ja sen nivoutumisen prosessitasoon, prosessien väliseen tasoon, toimistotasoon ja laitostasoon.

Tiimin tulospalkkioon liittyy runsaasti ennakkoluuloja ja -asenteita. Kirvoittihan jo pelkkä otsikko tiimien tulospalkkioasiasta Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston johtotiimin jäsenet kirjoittamaan puolitoista sivua pohdintoja siitä, miksi tiimikohtaisia tulospalkkioita ei pitäisi ottaa käyttöön. Siis ennen kuin asiaa oli esitelty tai käsi-

telty mitenkään (Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston johtotiimin muistio 8.2.2010). Muun muassa tämän takia projektin aikana noudatettiin täyden avoimuuden periaatetta. Kaikki asiakirjat olivat koko projektin ajan henkilöstön nähtävillä. Lisäksi työtä esiteltiin Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston johtotiimille ja henkilöstölle jo projektin aikana.

Päätöksen palkitsemismallin käyttöönotosta tekee maanmittausjohtaja aikanaan. Projekti tuotti perusteita päätöksen tekemistä varten. Projektissa saavutetut tulokset ovat suoraan käytettävissä myös muissa maanmittaustoimistoissa.

2 OPINNÄYTETYÖN KYSYMYKSEN ASETTELU JA RAJAUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää malli tiimille maksettavan tulospalkkion käyttöönottamiselle Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimistossa. Malli tulee soveltaa käytettäväksi myös muissa maanmittaustoimistoissa. Varsinainen mallin kehittäminen tehdään projektityönä, joka on osa lopputyötä. Projektin tarkoituksena on löytää kahdesta kolmeen mallia. Nykykäytännön mukainen, niin sanottu nollavaihtoehto pitää käsitellä yhtenä vaihtoehtona.

Maanmittausjohtaja Airi Kärki tiivistä projektin tavoitteen asettamiskirjeessä seuraavasti: ”Asetan PISA:n tiimien tulospalkkaus -projektin (TOPI). Projektin tehtävänä on tutkia edellytykset tiimin tulospalkkauksen käyttöönottamiseen PISA:ssa ja vertailla erilaisia malleja, joiden avulla tiimin palkitseminen voidaan toteuttaa. Vertailuissa on oltava mukana ns. nollavaihtoehto. Projektin työn tuloksena syntyy PISA:ssa käytettäväksi sopiva tiimien palkitsemismalli. Mallin käyttöönottamisesta tai ottamatta jättämisestä päättää maanmittausjohtaja.” (TOPI-projektin asettamiskirje 2010)

3 MAANMITTAUSLAITOKSEN ESITTELY

Maanmittaustoiminnan katsotaan alkaneen Suomessa jo vuonna 1633 ja vuonna 2012 vietetään Maanmittaushallinnon 200-vuotisjuhlia. Nykyisin maanmittauslaitos on maa- ja metsätalousministeriön alainen nettobudjetoitu valtion virasto, joka työllistää noin 2000 henkilöä. Maanmittauslaitoksen INTRASTA löytyvissä esittelykalvoissa kerrotaan, että, henkilöstöstä maanmittaustoimistoissa on noin 85 %, valtakunnallisissa yksiköissä 14 % ja keskushallinnossa 1 %. Vuonna 2009 MML:n menot olivat noin 116 miljoonaa

euroa ja tuloja oli noin 62 miljoonaa euroa. Menoista tulorahoituksella katettiin vajaa 54 %. Budjettirahoitteisen toiminnan osuus on noin 46 prosenttia.

3.1 Toiminnan lainsäädännöllinen perusta

Lain maanmittauslaitoksesta mukaan: ”Maanmittauslaitos muodostuu keskushallinnosta sekä sen alaisista valtakunnallisista ja piirihallinnon toimintayksiköistä. Maanmittauslaitos on maa- ja metsätalousministeriön alainen.” (Laki maanmittauslaitoksesta 8.3.1991/505, www.finlex.fi/ ajantasainen lainsäädäntö)

Saman lain mukaan maanmittauslaitoksen tehtävänä on:

- 1) huolehtia kiinteistönmuodostamis- ja tilusjärjestelytoiminnasta;
 - 1 a) huolehtia kiinteistöjä koskevista kirjaamisasioista sekä lainhuuto- ja kiinnitysrekisterin pitämisestä; ([24.7.2009/577](#))
- 2) huolehtia kiinteistöjä ja paikkatietoja koskevien rekisterien pitämisestä ja edistää tällaisten rekisterien yhteiskäyttöä;
- 3) huolehtia yleisistä kartastotöistä sekä edistää tarkoituksenmukaista kartoitusta ja kartantuotantoa;
- 4) myydä, julkaista ja jakaa karttatietoja ja toimialansa muita tietoja;
- 5) harjoittaa kiinteistöarviointia;
- 6) huolehtia alansa kehittämisestä ja suorittaa ne muut tehtävät, jotka on säädetty tai määrätty sen suoritettavaksi. (Laki maanmittauslaitoksesta 8.3.1991/505)

Maanmittauslaitos voi tilauksesta suorittaa toimialaansa kuuluvia tehtäviä ja veroluokituksia, avustaa kiinteistöjä koskevien asetuksella säädettävien asioiden hoidossa sekä kunnan kanssa tehdyn sopimuksen perusteella huolehtia kunnan kiinteistöinsinöörille säädetyistä tai määrättyistä tehtävistä. ([30.12.1993/1630](#)) (Laki maanmittauslaitoksesta 8.3.1991/505)

3.2 Toiminnan organisointi käytännössä

Maanmittauslaitoksella on pieni keskushallinto, kuusi valtakunnallista palveluyksikköä ja 12 alueellista maanmittaustoimistoa. Palveluyksiköt ovat ATK-keskus, arkistokeskus, hallintopalvelukeskus, ilmakuva- ja kehittämissivusto, myyntipalvelut. Maanmittaustoimistoilla on yhteensä 34 toimipistettä maan eri osissa.

Toiminta on organisoitu kuvan 1 mukaisiin prosesseihin, jotka ovat samanlaiset kaikissa 12 toimistossa ja 34 toimipaikassa.



Kuva 1: Maanmittauslaitoksen prosessikartta Toiminta- ja taloussuunnitelman 2012 - 2015 mukaan.

3.3 Toiminnan jakautuminen budjettirahoitteiseen ja maksulliseen tuotantoon

Maanmittauslaitoksen toiminta jakaantuu budjettirahoitteiseen toimintaan ja maksulliseen toimintaan. Eri lähteistä rahoitettavat toiminnot on yksilöity taulukossa 1. (Tu-
losohjaus- ja talous -käsikirja 2010)

Taulukko 1: Maanmittauslaitoksen toiminnan jakautuminen rahoituslähteittäin. (Tu-
losohjaus- ja talous -käsikirja)

BUDJETTIRAHOIT- TEINEN TOIMINTA	MAKSULLINEN TOIMINTA		MUUT SUORITTEET
	JULKISOIKEUDELLISET SUORITTEET	KTJ- SUORITTEET	
Rekisterien ylläpito	Toimitukset		Kaikki muut
Arkisto	KR- ja KTJ-otteet	Kiinteistötietojärjes- telmän suoritteet	maksulliset suoritteet
Toimitusten rekisteröinti	Päätökset		
Maastotiedot ja - karttatietokannat	Asemakaavan pohjakar- tan hyväksyminen		
Kiintopisteverkko	Kaupanhahvistus		
Tilusjärjestelyt (uusjaot, vesitilusjärj., tj tarveselvitykset)	Kirjaamisasiat (lainhuu- dot, kiinnitykset ja erityi- sen oikeuden kirjaami- nen)		
Kirjaamisasiat (viran- omaismerkinnät, perus- parannus)			
Pienimittak. tietokannat			
Paikkatietojen yh- teiskäytön kehittäminen			
Kehittäminen			
Tuotannon tuki			
Kansainvälinen toiminta			

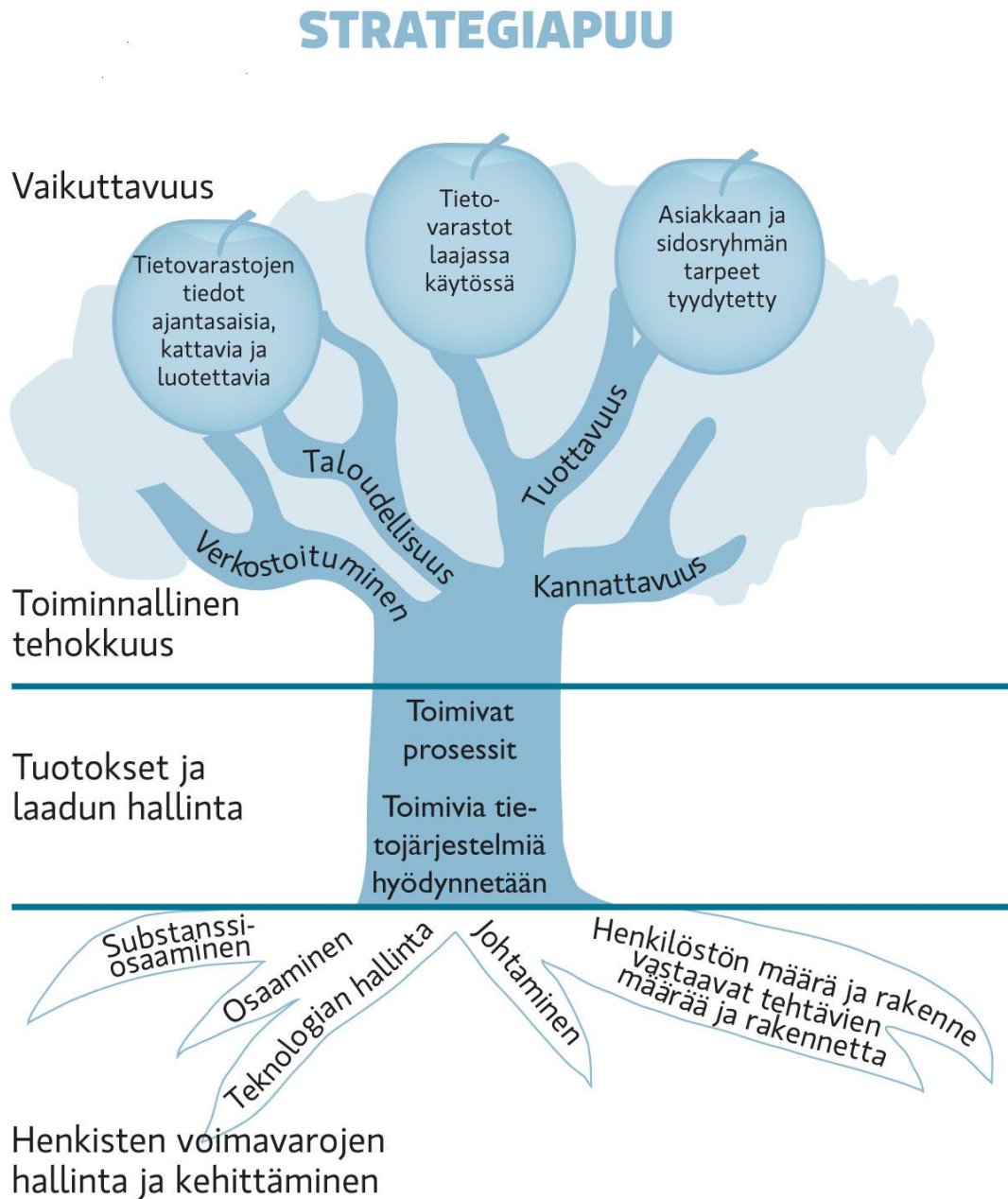
3.4 Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto

Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston toimialue käsittää nimensä mukaiset maakunnat. Toimiston hallintopaikkana on Tampereen toimipaikka, muita toimipaikkoja on Pori, Ikaalinen ja Huittinen. Henkilöstöä on noin 180. Toiminnot on organisoitu laitostason prosessien mukaisesti

3.5 Toiminnan keskeiset päämäärät ja tavoitteet

Maanmittauslaitoksen toiminnan keskeiset tavoitteet ja päämäärät määritellään vuosittain päivitettävässä toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Viimeisin laitostasoinen suunnit-

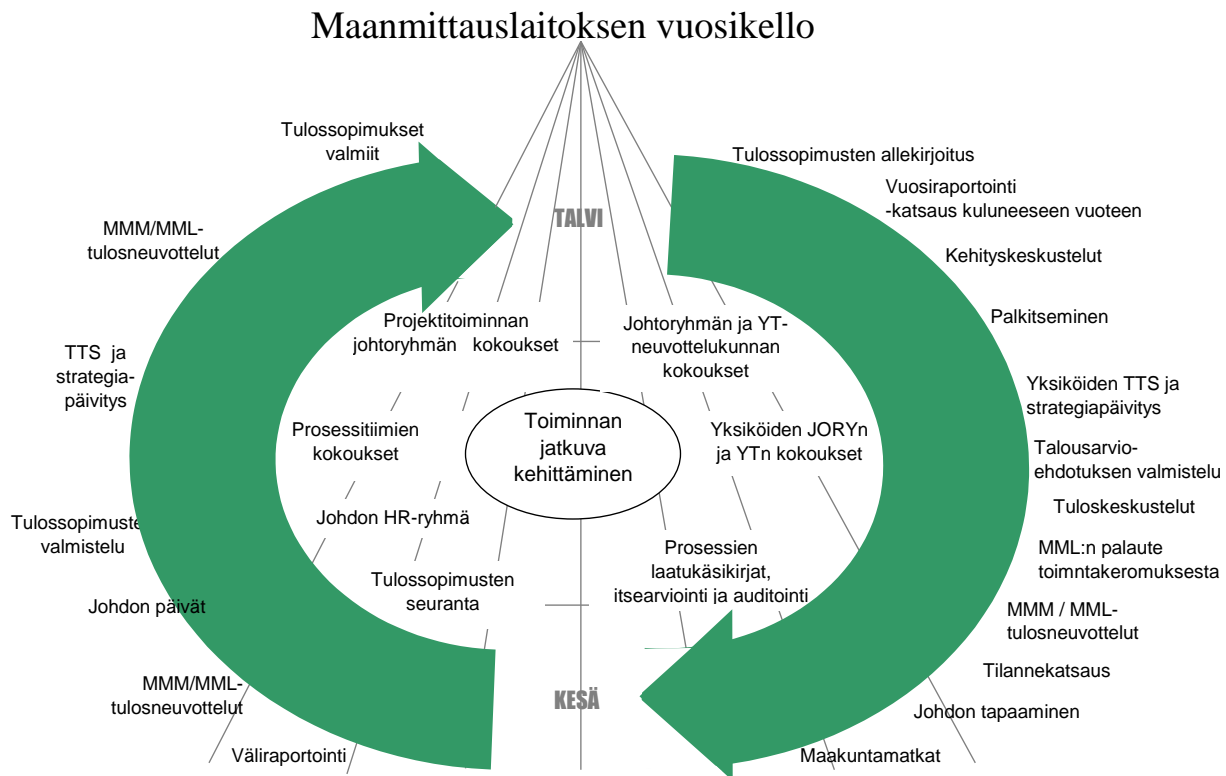
telma on laadittu vuosille 2012 - 2015. Asiakirjaa täydentämään laaditaan erillisstrategioita, esimerkkeinä arkisto-, henkilöstö-, toimitila tai tietohallintostrategiat. Toiminnan keskeiset tavoitteet ja päämäärät on kuvattu lyhyesti ja havainnollisesti strategiapuun muodossa (Kuva 2). Kukin maanmittaustoimisto laatii oman toiminta- ja taloussuunnitelmansa laitostason asiakirjan pohjalta aina helmikuussa.



Kuva 2: Maanmittauslaitoksen strategiset tavoitteet Toiminta- ja taloussuunnitelman 2012 - 2015 mukaan.

3.6 Tulosohjaus maanmittauslaitoksessa

Kuvassa 3 esitetään Maanmittauslaitoksen tulosohjausprosessi vuosikellon avulla. Ylätasolla Maa- ja metsätalousministeriö ohjaa Maanmittauslaitoksen vuosittaista toimintaa tulossopimuksen avulla. Toimintayksiköiden vuosittaista toimintaa ohjataan Maanmittauslaitoksen pääjohtajan ja toimintayksikön välisellä tulossopimuksella. Sen avulla varmistetaan Maanmittauslaitoksen strategisten tavoitteiden toteutuminen ja siinä asetetaan toimintayksiköiden tavoitteet niin, että ministeriön kanssa sovitut koko laitosta koskevat tavoitteet toteutuvat. Keskushallinnon ohjaava ote on budjettirahoitteisessa toiminnassa kattavampaa kuin maksullisessa toiminnassa, jota pääasiassa säätelee tuotteiden ja palvelujen kysyntä. (Maanmittauslaitoksen tulosohjaus ja talous käsikirja, s. 7 - 8.)



Kuva 3: Maanmittauslaitoksen vuosikello

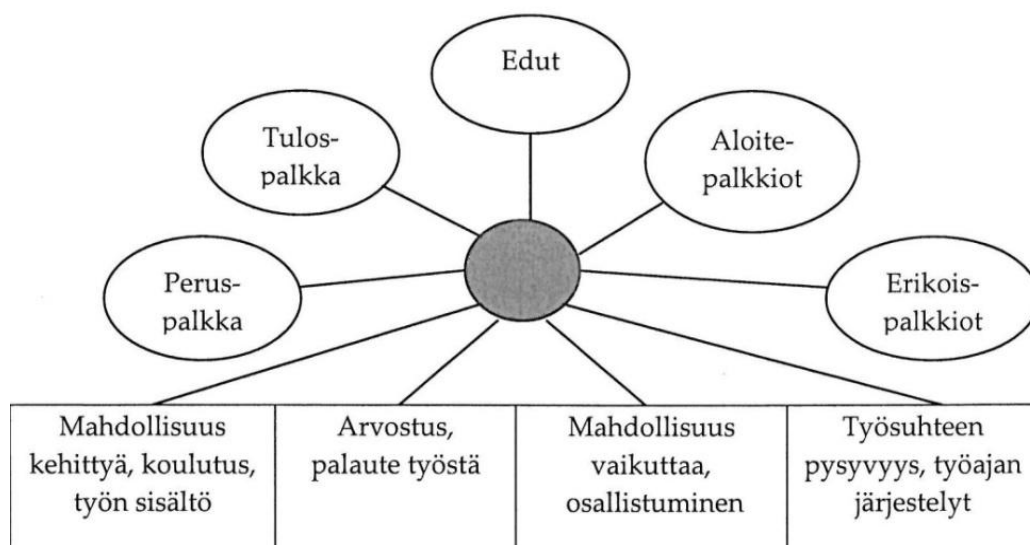
Toimintayksiköissä tulossopimus pilkotaan edelleen tiimisopimuksiksi ja tarvittaessa henkilökohtaisiksi tulostavoitteiksi. Tulossopimukseen liittyy tulosmatriisi, johon nostetaan oleellisia tavoitteita ja jossa onnistumista mitataan mittareiden avulla. Tulossopimus ja matriisi rakentuvat neljälle näkökulmalle: vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadun hallinta ja henkisten voimavarojen hallinta. Matriisiin kirjataan

mitattavan asian tavoitetaso ja tasot, joilla matriisista saatavat tulospisteet kaksin- tai kolminkertaistuvat. Matriisipisteiden perusteella toimistolle maksetaan tulospalkkiota. Pelkkä tavoitetaso saavuttaminen ei vielä laukaise tulospalkkiota.

Vuosikellon mukaan toimintayksiköiden tulossopimusten valmistelu aloitetaan syyskuussa ja ne valmistuvat joulukuulla. Tavoitteena on ollut, että henkilöstö entistä enemmän osallistuu yksikkönsä tulossopimuksen valmisteluun tietämyksen ja sitä kautta sitoutumisen lisäämiseksi. Tavoitteessa on tähän asti onnistuttu korkeintaan tyydyttävästi. Tiimisopimusten valmistelu aloitetaan rinnan tulossopimuksen kanssa, mutta ne valmistuvat vasta sopimusvuoden tammi-helmikuussa. On haluttu, että edellisen vuoden tulokset ovat käytettävissä ennen tiimisopimusten ja niihin mahdollisesti liittyvien tulosmatriiseja viritettäessä. Tosin käytössä ei ole tiimin tulospalkkiota, joten tiimisopimuksilla ja -matriiseilla ei ole tiimeille taloudellista merkitystä. Niiden merkitys on ollut lähinnä tulostavoitteiden selkeyttäjänä, mutta ne toimivat myös moraalisisina ja motivoivina elementteinä.

4 PALKITSEMISEN MUODOT MAANMITTAUSLAITOKSESSA

Palkitseminen kokonaisuus koostuu rahana maksettavan palkan lisäksi monista muista, aineellisista ja aineettomista eduista, joita ei aina edes palkinnaksi mielletä. Kuvaan 4 on koottu erilaisia palkitsemisen muotoja. (Manninen 2009, 10.)



Kuva 4. Kaaviokuva palkitsemisen muodoista. (Manninen 2009)

Maanmittauslaitoksen henkilöstöjohtaja Maritta Ylärinta esitteli esimiesten verkostopäivillä 28.10.2009 laitoksessa käytössä olevia palkitsemismuotoja. Hänen mukaansa aineellisia muotoja ovat PALMA -palkkausjärjestelmän mukainen palkka ja tulospalkkio. Lisäksi hän mainitsee työterveyshuollon, työpaikkaruokailun tuen, harrastusmahdollisuudet, henkilökuntarahan, alennukset karttaostoissa ja maastotyövaatteet. Maastotyövaatteet ovat hieman kyseenalainen tässä luettelossa: monikohan oikeasti mieltää suoja- tai turvavarusteet palkintamuodoksi. Aineettomina palkintamuotoina Ylärinta mainitsee palvelussuhteen pysyvyyden, joustavat työajan järjestelyt, kehittymismahdollisuudet ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, osallistumismahdollisuudet, kuten tiimitoimintamalli, laitostasoinen projektitoiminta, YT-toiminta ja työsuojelu sekä palautteen asiakkailta ja esimiehiltä. (Ylärinta 2009). Palkitsevana koetaan laitoksen myönteinen suhtautuminen omaehtoiseen opiskeluun ja joustava työaika.

4.1 PALMA -palkkausjärjestelmän lyhyt kuvaus

PALMA otettiin käyttöön vuonna 2002 samanaikaisesti tiimien muodostamisen kanssa. Työntekijän palkka muodostuu toimen vaativuuden mukaisesta peruspalkasta, (VAATI -osa) ja henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvasta osasta (HENKI -osa). Henkiosa on enimmillään 45 % peruspalkasta. Järjestelmä on kuvattu yksityiskohtaisesti ja ohjeet sen käyttämisestä ovat PALMA -käsikirjassa. (PALMA -käsikirja)

Järjestelmässä toimet on jaettu kuvausten perusteella 14 luokkaan. Vuosittain käytävissä tulos-, tavoite ja kehityskeskusteluissa käydään kunkin henkilön tehtävät läpi ja verrataan niitä toimenkuvaukseen. Tarvittaessa kuvaus päivitetään vastaamaan muuttuneita tehtäviä. Henkilön peruspalkka määräytyy toimenkuvauksen pisteityksen perusteella. Toimiluokan muutos edellyttää toimenkuvauksen muuttumista niin paljon, että ylempään toimiluokan pisteraja ylittyy.

Henkilökohtaisen suorituksen arvioinnissa arvioidaan henkilön suoriutuminen siinä toimessa, jota hän hoitaa. Tavoitteena on palkita hyvästä suorituksesta, edesauttaa henkilöstön ohjautumista parhaiten soveltuviin tehtäviin, parantaa laatua sekä parantaa tuottavuutta ja taloudellisuutta. (PALMA -käsikirja.)

Henkilökohtainen palkanosa määräytyy kolmen arviointitekijän perusteella. Näitä ovat tuloksellisuus, osaaminen ja toimintatapa. Tuloksellisuuden paino on 50 % ja kahden muun osa-alueen 25 % kummankin. Arviointi tehdään esimiehen ja alaisen välisessä tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelussa vuosittain tai tarvittaessa useamminkin.

Tuloksellisuusosiossa arvioidaan kovia asioita, kuten tuotteen, toiminnan ja palvelun laatua, määrää, toiminnan tehokkuutta, tuottavuutta, kustannustietoisuutta, oman toiminnan organisointikykyä, *osaamisen jakamista ja toimintayksikön yhteisiin tehtäviin osallistumista*.

Osaamisen arviointi tehdään monitaitoisuuden, uuden osaamisen hankkimisen ja nykyosaamisen ylläpidon sekä aktiivisuuden ja oman työn kehittämisen kriteereillä.

Toimintatavan arviointikriteerejä ovat vastuullisuus, asiakaslähtöisyys, verkostoituminen, *vuorovaikuttaminen, tiedon ja avun antaminen ja saaminen* sekä muutoksen johtaminen ja muutokseen suhtautuminen.

Edellä olevasta arviointitekiäjien luettelossa ei ole kovinkaan montaa yhteisöllisyyttä tai tiimimäistä toimintaa mittaavaa tai korostavaa kriteeriä. Kursiivilla korostetut kohdat sisältävät jonkinasteisen tiimiulottuvuuden. Järjestelmä kyllä sinällään perustuu tiimityöhön ja tunnistaa sen, sillä henkilön tulostavoitteet johdetaan toimintayksikön ja tiimin tulostavoitteista. Lisäksi ohjeen mukaan ”Tuloksellisuuden arvioinnissa otetaan huomioon työntekijän henkilökohtaisen tuloksellisuuden lisäksi korottavana tekijänä tiimin tuloksellisuus”, mitä se sitten tarkoittaaakin.

Henkilökohtainen palkanosa muodostaa merkittävän osan henkilön saamasta palkasta ja siksi vaarana on, että keskustelun luonne nähdään vain palkkakeskusteluna, tavoiteosio ja varsinkin kehittyminen saattavat jäädä toissijaisiksi asioiksi keskustelussa.

4.2 Maanmittauslaitoksen tulospalkkiojärjestelmä

Tulospalkkiota voidaan maksaa toimintayksikölle tulosmatriisisissa saavutetun pistemäärän perusteella. Tulospalkkion määrä on 1,5 tai 3,0 tai 4,5 prosenttia toimintayksi-

kön palkkasummasta. Tulospalkkio voidaan jakaa samansuuruisena kaikille siihen oikeutetuille tai siitä voidaan kohdentaa enintään 50 % tiimeille.

Maanmittauslaitoksen tulospalkkio-ohje

Maanmittauslaitoksen nykyinen tulospalkkio-ohje on annettu vuonna 2003. Sen mukaan on mahdollista jakaa osa tulospalkkiosta myös tiimeille, mutta asian käytännön toteutukseen ei ole annettu ohjeita. Tulospalkkio-ohje asetti reunaehdot TOPI -projektin työle ja ylärajan tulospalkkion määrälle jakotavasta riippumatta.

Tulospalkkio-ohjeen mukaan ”tulospalkkioiden maksaminen Maanmittauslaitoksessa perustuu pääjohtajan ja toimintayksikön johtajan väliseen tulossopimukseen ja kalenterivuodelle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.” Tulospalkkio maksetaan toimintayksikkökohtaisesti. Tulospalkkiota voidaan maksaa, jos toimintayksiköllä on rahoitus sen maksamiseen ja että Maanmittauslaitoksen rahoitus on kunnossa. (Maanmittauslaitos 15.10.2003. MML/20/10/2003.)

Tulosmatriisi

Tulospalkkio otetaan keskeisimmät ja tärkeimmät tavoitteet ja tulospisteiden laukeamisrajat. Pääsäännön mukaan vasta tavoitteen ylittävistä tuloksista ansaitaan tulospisteitä. (Maanmittauslaitos. Tulosohejaus- ja talouskäsi kirja 2010, 9)

Matriisissa tarkastellaan toimintayksikön onnistumista neljästä näkökulmasta, joita myös aihe-alueiksi kutsutaan. Niitä ovat vaikuttavuus, toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä neljäntenä henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen. Kukin aihealue sisältää useita eri alakohtia eli strategisia tulosmittareita.

Vuoden 2011 tulossopimusohjeen (2011, 17) mukaan yksikkö tekee ehdotuksen aihealueiden painottamisesta annetun vaihteluvälin puitteissa.

Maanmittauslaitoksen keskushallinto vahvistaa painokertoimet, joiden yhteissumma on 100.

Tavoitteen mukainen tulos antaa tulospisteitä mitattavan suureen painoluvun verran, kerroin on siis yksi. Painoluku kerrotaan kahdella tai kolmella, kun tulos on tavoitetasoa parempi ja ylittää ennalta asetetut raja-arvot. Tavoitetason alapuolelle jäävästä tuloksesta ei saa matriisipisteitä. Matriisista voi saada pisteitä 0 - 300. Tulos ilmoitetaan jättämällä nollat pois, mahdolliset tulospisteet ovat siis 0 - 3 kahdella desimaalilla ilmaistuna.

Tulospalkkion määrä

Kaikilta osiltaan tavoitteen mukainen tulos antaa 100 pistettä. Tulosityksikön tulos on silloin 1,00. Tulosta kuvataan hyväksi, kun se on välillä 1,50 - 1,99. Hyvästä tuloksesta toimintayksikkö saa tulospalkkiota 1,5 % palkkasummastaan. Pistemäärällä 2,00 - 2,49 se on erittäin hyvä ja kiitettäväksi kuvataan tulosta pistevälillä 2,50 - 3,00. Vastaavat tulospalkkioprosentit ovat 3,0 % ja 4,5 %. (Maanmittauslaitos 15.10.2003. MML/20/10/2003.)

Enimmillään tulospalkkion määrä on ”4,5 prosenttia koko Maanmittauslaitoksen tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluvan henkilöstön ennakonpidätyksen alaisesta bruttovuosipalkkasummasta”. Tästä vähennetään vielä edellisenä vuonna maksetun tulospalkkion määrä. Toimintayksiköiden erilaisesta henkilöstörakenteesta ja palkkaeroista johtuva vaikutus toimintayksikön tulospalkkion määrään poistetaan jakamalla koko Maanmittauslaitoksen bruttopalkkasumma koko laitoksen tulospalkkion piiriin kuuluvien henkilöiden määrällä ja kertomalla tulos toimintayksikön tulospalkkion piiriin kuuluvan henkilöstön määrällä. (Maanmittauslaitos 15.10.2003. MML/20/10/2003.)

Tulospalkkion piiriin kuuluva henkilöstö

Ohjeessa on selvitetty menettely tulospalkkion piiriin kuuluvan henkilöstön määrän selvittämiseksi. Henkilö kuuluu tulospalkkion piiriin, kun on työskennellyt toimintayksikössä yli 6 kk tulospalkkion määräytymisvuonna ja on vuoden päättyessä edelleen toimintayksikön palveluksessa. Maanmittausjohtaja, eikä muunkaan toimintayksikön johtaja tai tätä

ylemmällä tasolla johtavassa asemassa oleva henkilö ei kuulu tulospalkkion piiriin. (Maanmittauslaitos 15.10.2003. MML/20/10/2003.)

Tulospalkkion jakotapa

Ohjeen mukaan tulospalkkio voidaan jakaa toimintayksikössä samansuuruisena kaikille siihen oikeutetuille henkilöille. Toimintayksikön johtaja voi kohdentaa tulospalkkiosta enintään 50 % tiimeille ja/tai projekteille. Kohdentamisen tiimeille tai projekteille tulee perustua ennalta annettuihin omiin tulostavoitteisiin, joiden toteutumista voidaan seurata. (Maanmittauslaitos 15.10.2003. MML/20/10/2003.) Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimistossa, kuten lähes kaikissa muissakin tulosityksiköissä tulospalkkio on jaettu samansuuruisena kaikille siihen oikeutetuille henkilöille.

Maanmittauslaitoksen henkilöstöjohtaja Maritta Ylärannan mukaan tulospalkkion pottia ei voida kasvattaa ja järjestelmän kehittelyn pitää tapahtua nykyisen rahamäärän (prosenttiosuuden) sisällä. Valtion talouden näkymät vuoden 2009 laman jälkeen eivät salli lisärahoitusta. Nykyisen järjestelmän puitteissa voidaan osa tulospalkkiosta osoittaa tiimeille, mutta se vähentää tasan kaikille jaettavaa osuutta. (Maritta Ylärata 2010)

Maanmittauslaitos on tutkituttanut vuonna 2009 PALMA -palkkausjärjestelmän toimivuutta. Eräänä havaintona tutkimuksessa todetaan, että tulospalkkiojärjestelmää ei Maanmittauslaitoksessa käytetä johtamisen tukena. Tulospalkkioihin ollaan sinällään tyytyväisiä, mutta huomattavalle määrälle työntekijöitä tulospalkkiojärjestelmä ei kuitenkaan merkitse kovin paljoa. (PALMA -palkkausjärjestelmän toimivuus -tutkimus 2009)

5 TIIMITOIMINNAN LÄHTÖKOHTIA MAANMITTAUSLAITOKSESSA

Maanmittauslaitoksessa toiminta on organisoitu prosesseihin ja työt tehdään tiimeissä. Prosessiorganisaatioon siirryttiin vuonna 1999 uudistuksella ja tiimit ovat olleet toiminnassa vuoden 2002 alusta lukien.

Tiimi määritellään kirjallisuudessa usein seuraavasti: ”Tiiminä pidetään pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämää-

rään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksestaan” (Heikkilä 2002, 17). Alun perin määrittelyt ovat esittäneet Katzenbach ja Smith.

Vuoden 2011 Maanmittauspäivillä 18.3.2011 Porissa puhunut taiteilija ja muun muassa Kuopio tanssii ja Soi -tapahtuman taiteellinen johtaja Jorma Uotinen tiivistä tiimien merkityksen niiden jäsenten tunteeseen siitä, että yhteistoiminnalla saavutetaan tuloksia, joita saman joukon erillisillä yksilösuorituksilla ei koskaan tulnaisi saavuttamaan. (Uotinen 2011)

5.1 Maanmittaustoimiston tiimit

Käytännössä tiimit toimivat määritelmän mukaisesti, vaikka niiden kehittymisen asteissa on eroja. Yhteisvastuun kriteeri täytyy huonoimmin. Syitä tähän on helppo löytää: toimitusinsinööriyö on luonteeltaan yksilötyötä ja palkan HENKI -osa määräytyy henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella. Tiimimäinen työtapo ilmenee parhaimmillaan osaamisen jakamisessa, auttamisessa ja töiden järjestelymahdollisuuksissa.

Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston prosessit ovat laitostason prosessikartan mukaiset. Henkilöstö on sijoitettu yhteensä 22 kotitiimiin. Tiimeistä 14 on yhteen prosessiin töitä tekeviä asiantuntijatiimejä. Toimitustuotannon tukitiimit (6 kpl) tekevät tilaaja - tuottaja -periaatteella töitä kaikille prosesseille, lähinnä kuitenkin perustoimitus-, arviointitoimitus- ja tilusjärjestelyprosesseille. Johtotiimiin kuuluvat maanmittausjohtaja ja prosessipäälliköt ja sen kokouksiin osallistuu myös luottamusmies. Tiimirakenteeseen kuuluu vielä kolmijäseninen hallinnon tukitiimi.

Toiminta tai henki maanmittaustoimiston tiimeissä on ollut kovin erilaista: voidaan tunnistaa huipputiimi, joka annettujen valtuuksien puitteissa kykenee toimimaan tuloksellisesti ja kehittämään toimintaansa mahdollisista sisäisistä ristiriidoista huolimatta. Toisaalta on tiimejä, jolle tiimimäinen organisointi on pelkästään rasite. Tiimin idea tuntuu olevan hukassa tai tiimin sijasta on jääty klikkivaiheeseen. Tiimimäisen toiminnan vastustajan ajatus kulkee suurin piirtein seuraavasti: ”Minut on määrätty hoitamaan virkaa tai olen tehnyt työsopimuksen työnantajan kanssa, tiimillä tai tiimisopimuksilla ei ole

mitään merkitystä”. Tässä yhteydessä on vedottu myös lain säännöksiin, jotka eivät tunnista tiimin yhteisvastuuta.

TOPI -projektin kannalta erittäin oleelliseksi muodostui Huuskon tutkimuksessaan esiin nostama tiimin tulospalkkausjärjestelmää koskeva havainto:

”Timosen mukaan tiimityön edistäminen ja tulospalkkausjärjestelmien luominen liittyvät yhteen jopa niin, että tulospalkkaus on ainoa vaihtoehto tiimin työsuorituksen taloudellisessa kannustamisessa. Yhteensovittaminen ei aina ole onnistunut kovin hyvin, vaan tulospalkkausjärjestelmästä tulee ”vahingossa sellainen, että se asettaa yksilöt tai tiimit keskenään kilpailuasetelmaan, jolloin työyhteisön sisään muodostuu suljettuja osaamisaarekkeitä -- eivätkä tiimikohtaiset tiedot leviä tiimistä toiseen.” (Huusko. 2003a, 69.)

Liisa Huuskon väitöskirjassa ”Sopiva tiimi” tiimin ymmärretään olevan sekä ”juridisesti kelpoinen sopimaan työehdoistaan että liiketaloudellisesti sopiva ja käyttökelpoinen tapa organisoida töitä” (Huusko 2003a, 4). Maanmittauslaitoksen tiimit eivät ole Huuskon esittämän juridisen kriteerin mukaisia. Kaksi muuta lainauksessa esiintyvää kriteeriä kyllä täyttyvät. Väitöskirjaan sisältyvä artikkeli ”Tiimissä työ on palkitsevaa - riittääkö se korvaukseksi lisääntyneistä velvoitteista” käsittelee tiimien palkitsemista monipuolisesti.

5.2 PISA:n perustoimitustiimien tiimisopimukset

PISA:ssa on ollut perustoimitustiimejä enimmillään seitsemän, vähimmillään neljä kappaletta. Tiimisopimus on perustoimitustiimeille tehty vuodesta 2002 asti. Niillä on ollut selkeästi toimintaa ohjaava vaikutus, kun tiimi on menestynyt hyvin tai kohtalaisesti. Heikommin menestyneiden tiimien kohdalla ohjaavaa vaikutusta ei ole aina ollut helppoa havaita. Tästä on syntynyt itseään ruokkiva kierre niin hyvässä kuin huonossakin. Tiimisopimuksen vaikutus on saattanut olla pikemminkin lannistava kuin kannustava. Aluksi tiimisopimukseen sisältyi absoluuttisia määrällisiä tavoitteita, kuten suoritettävien tavoitteet (kpl) tai euromääräiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden saavuttaminen koetaan tiimeissä enemmän resurssikysymyksenä kuin työtapaan, motivaatioon tai aikaansaannoskykyyn liittyvänä kysymyksenä. Totta onkin, että yksi pitkä sairausloma tai työn-

tekijän työpaikan vaihtuminen romuttivat helposti kappalemääräisten tavoitteiden saavuttamismahdollisuudet ja sopimuksen motivoiva vaikutus oli mennyttä.

Absoluuttisia kappale- tai euromääräisiä tavoitteita asetettaessa tiimisopimusten laatiminen on nollasummapeliä. Onhan tulossopimus jo toimintayksikötasolla tehty, kun tiimisopimuksia laaditaan. Jos tulostavoitetta joltakulta perustoimitusprosessin (PETO) tiimiltä alennetaan, pitää vastaavasti muiden saman prosessin tiimien tavoitetta nostaa, jotta toimistotason tavoitteet saavutetaan. Viime vuosina on asetettu kappalemääräiset tavoitteet prosessitasolle kaikille PETO -tiimeille yhteisinä. Tiimitasolla tavoitteet ovat suhteellisia, kuten aikaansaannos käytettyä työaikayksikköä kohti tai laatuun, toimintatapaan tai kustannuksiin liittyviä tavoitteita. Tällaiset mittarit skaalautuvat helposti henkilö-, tiimi-, prosessi- ja toimintayksikötasolle asti, joten ne ovat käyttökelpoisia myös henkilökohtaisien tulos- tavoite ja kehityskeskustelujen tukena.

Tiimisopimuksia laadittaessa joka vuosi poikkeuksetta nousee esille kysymys olosuhdeerojen huomioon ottamisesta tiimille tavoitteita asetettaessa. Maanmittauslaitoksessa pidetään yleisesti lähtökohtana, että todellisia olosuhde-eroja ei valtakunnallisesti ole osoitettavissa. Lapissa on pitkä talvi ja saaristossa merimatkat ovat rasittavia. Itä-Suomessa kiinteistörekisteri on tuhoutunut sodassa ja Länsi-Suomessa vanhat rasitteet ovat selvittämättä. Kaikilla alueilla on omat vaikeutensa. Erityisiä olosuhde-eroja ei Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimistossa ole tiimisopimuksissa otettu huomioon, koska toiminta-alue on suppeahko, sääolot ovat koko alueella samankaltaiset ja kiinteistörekisterin pito on ollut samankaltaista. Jokaisella toimitusinsinöörillä ja tiimillä on riittävästi toimituksia. Yksittäiset toimitukset ovat työmäärältään tai vaikeusasteeltaan kovin erilaisia, mutta niiden määrän kasvaessa keskimääräinen toimitus on samankaltainen ja vertailukelpoinen. Jo 100 toimituksen satunnaisotoksissa lohkomiset ovat keskimäärin yhtä työläitä otoksesta toiseen. Määrä vastaa yhden hyvän toimitusinsinöörin vuoden aikaansaannosta. Eniten ”olosuhde-eroja” aiheuttanee perustoimitusinsinöörin suurimman yhteistyötahon, kuntien, kovin erilaiset valmiudet hoitaa maanmittausasioitaan.

5.3 Tiimien tuloksellisuuden vertailua

Tiimien tulokset muodostuvat tiimin jäsenten työn tuloksena, joka saattaa olla suoraan jäsenten tuloksen summa tai tiimiteorian mukaan mahdollisesti jopa enemmän. PISA:n perustoimitustiimeissä kaikki jäsenet ovat toimitusinsinöörejä. Taulukoissa 2 ja 3 on 32 perustoimitusinsinöörin aikaansaannosta mittaavaa tunnuslukua ensin tiimeittäin taulukossa 2. Taulukossa 3 aineisto on lajiteltu aikaansaannoksen mukaiseen paremmuusjärjestykseen ja tiimien asemasta tarkastellaan havaintojoukon neljänneksiä. Taulukoissa esitetään kuhunkin ryhmään sijoittuvien havaintojen keskiarvo. Tiedot ovat peräisin JAKO -infosta ja kirjoittajan muistiinpanoista kyseessä olevilta vuosilta. Kaikki luvut ovat olleet esillä perustoimitustiimien palavereissa ja myös eräissä valtakunnallisissa koulutustilaisuuksissa. (Rönty 2009.)

Taulukossa 2 tuloksia on tarkasteltu tiimikohtaisesti. Ensimmäisessä sarakkeessa on tiimin tunnus. Toisessa sarakkeessa on tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelussa tiimin jäsenille annetun tuloksellisuusarvion¹ keskiarvo. Kolmannessa sarakkeessa on tiimin jäsenten vuoden aikana maksullisessa tuotannossa keräämän laskutuksen summa jaettuna samojen henkilöiden maksulliseen tuotantoon käyttämien työpäivien summalla. Luku kertoo toiminnan tehokkuudesta ja aikaansaannoskyvystä. Neljännessä sarakkeessa vertaillaan suoritelmääriä samalla periaatteella. (Rönty 2009.)

Taulukko 2: PISA:n PETO -tiimien tulokset tiimeittäin vuodelta 2008. (Rönty 2009.)

Tiimi	Tuloksellisuusarvio (1 - 5)	Laskutus / työpäivä [euroa]	Suoritetta / htv [kpl]
A	2,94	508	81
B	3,50	607	107
C	3,43	480	82
D	3,27	488	89

¹Tuloksellisuusarvio ei ole pelkästään tehokkuutta kuvastava luku. Arviota tehtäessä apuna on käytetty yhteensä kymmentä painotettua mittaria, joihin sisältyy muiden muassa laatuun tai asiakaspalautteisiin liittyviä tekijöitä. Usein esitetään väite, että vuodesta toiseen huipputulosta tekevä työntekijän työn laatu tai työmenetelmät eivät kestäisi kriittistä tarkastelua. Vuosittain tehtävien sekä rekisterin-, että maastotyön laatua ja vaatimusten mukaisuutta arvioivien tutkimusten perusteella ei tällaista johtopäätöstä voi tehdä. Asia näyttäisi olevan jopa päinvastoin. Aikaansaannoskyvyn osatekijöitä ovat asiakas- ja substanssiosaaminen, organisointikyky ja vahva motivaatio.

Taulukossa 3 aineisto on lajiteltu laskutus/työpäivä -sarakkeen mukaan laskevasti, jonka jälkeen se on jaettu neljänneksiin. Molemmista taulukoissa on esitetyn lajittelun mukaisen ryhmän jäsenten tulos- ja kehityskeskusteluissa annetun tuloksellisuusarvion keskiarvo. (Rönty 2009.)

Taulukko 3: PISA:n PETO -prosessin aikaansaannoskyvyn vertailua vuodelta 2008. Toimitusinsinöörikohtaiset tulokset on lajiteltu laskevaan järjestykseen sarakkeen ”Laskutus / työpäivä” mukaan ja aineisto on jaettu neljänneksiin. Riveillä esitetään kuhunkin neljännekseen sijoittuvien havaintojen keskiarvo. (Rönty 2009.)

Kvartiili	Tuloksellisuusarvio (1 - 5)	Laskutus / työpäivä (euroa)	Suoritetta / htv (kpl)
Ylin neljännes	4,04	667	119
Ylempi keskineljännes	3,19	520	86
Alempi keskineljännes	3,04	492	87
Alin neljännes	2,79	385	72

Taulukoista nähdään, että tuloksellisuudessa on isoja eroja. Ulkoisena syynä eroihin voi olla esimerkiksi se, että tiimissä on uusia ja vielä kokemattomia toimitusinsinöörejä. Sen sijaa poissaolot tai oheistehtävät eivät näihin tunnuslukuihin vaikuta. Enemmän eroihin vaikuttavat sisäiset syyt, kuten kyky organisoida työnsä, osaaminen ja ammattitaito, mutta ennen kaikkea tahtotekijät. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen työtapa antaa havaintojeni mukaan paremman tuloksen kuin perivirkamiesmäinen ”parhaani teen ja katsotaan mihin se riittää” -työtapa. Käytännön havainto: eräs toimitusinsinöörin työn suunnitelmallisuutta ja samalla tuloksellisuutta peilaava indikaattori on tiimikalenterin käyttö. Kun toinen organisoii työnsä kädestä suuhun -systeemillä, löytyy toisen kalenterista työsuunnitelmat 4 - 6 viikoksi eteenpäin tai pidemmällekin.

Karkeasti ylimmäiseen ja alimmaiseen neljännekseen sijoittuvien välistä eroa tuloksellisuudessa voi kuvata esimerkiksi seuraavasti: työmäärästä, johon tarvitaan seitsemän aikaansaannoskyvyn perusteella alimmaiseen kvartiiliin sijoittuvaa työntekijää, suoriututtaisiin samassa ajassa neljällä ylimmäisen kvartiiliin työntekijällä. Käytännössä tilannetta ei voi pitää näin mustavalkoisena. Henkilötasolla ero aikaansaannoskyvyssä otetaan huomioon PALMA -palkan HENKI -osassa.

6 PALKITSEMISEN TEORIOITA

Liisa Huusko on tutkimuksessaan ”Sopiva tiimi” todennut, että työoikeudellinen normisto ei aseta esteitä työn delegoinnille, mutta se ei tunne tiimien yhteisvastuuta. Huusko toteaa myös, että pelkillä määräyksillä ei saada työntekijöitä tekemään merkittävää lisäarvoa tuottavaa yhteistyötä. (Huusko 2003a. 4-5.)

Huuskon mukaan tunnetuimpia yksilön tarpeita kuvaavia motivaatioteorioita ovat Maslowin tarvehierarkia ja Alderferin tarvemalli. Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla selitetään työtyytyväisyyttä. Locken päämääräteoreettisella motivaatioteoriolla ja McClellandin suoritusmotivaatioteorian avulla selitetään tavoitteiden ja saavutusten merkitystä. Hän tuo vielä esille Vroomin odotusarvoteorian mahdollisuutena löytää keinoja motivaation lisäämiseksi organisaatiossa.

Maslowin tarvehierarkiamalli mukaan ihmisen motivaation virittää tyydyttämätön tarve. Tarpeet ilmenevät hierarkian mukaan, jossa alempi tarve pitää olla tyydytetty ennen kuin ylempänä hierarkiassa oleva tarve aktivoituu. Tarpeet muodostuvat fysiologisista, turvallisuuteen liittyvistä, sosiaalisista ja arvostuksen tarpeista. Ylimpänä hierarkiassa on vielä itsensä toteuttamisen tarve. Huuskon mukaan ”Yksilön tarverakenne muuttuu ajan kuluessa ja kunkin tarpeen merkitys ihmisen toimintaa ohjaavana tekijänä vähenee, kun tietty tarvetaso on tyydytetty”. Huuskon mukaan tämä selittää rahallisten kannustimien merkityksen pienentymisen ajan kuluessa. Sen sijaan hän suosittelee kiinnittämään huomiota siihen, että ihmiset onnistuvat tehtävissään ja näin saavat tyydytystä arvostuksen tarpeelleen. (Huusko 2003b, 17 -18.)

Alderferin tarvemallin mukaan ihmisellä on kolme motivaatioon vaikuttavaa päätarvetta: olemassaolon tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja kehittymisen tarve. Huusko viittaa Viitalan vuoden 2002 julkaisuun, jonka mukaan kehittymisen tarvetta ruokitaan moderneissa työyhteisössä jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia kehittämällä. (Huusko 2003b, 18.)

Herzbergin teorian keskeinen johtopäätös on, että ”*työn kannustintekijä ja toimeentulotekijä ovat erisuuntiin liikkuvia tekijöitä, joten työtyytyväisyys ja työtyy-*

tymättömyys ovat peräisin eri asioista” (Huusko 2003b, 18.) Teorian mukaan työn ulkoiset tekijät, ns. hygieniatekijät eivät saa aikaan hyvää suoritusta, mutta huonosti hoidettuna ne aiheuttavat työtyytymättömyyttä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa palkkaus, ilmapiiri työyhteisössä tai esimies-alaissuhde. Sen sijaan työn sisältöön liittyvät tehtävätekijät tuottavat motivaation pyrkiä hyvään suoritukseen. Näitä tekijöitä ovat muun muassa työn sisältö ja saavutukset, oppiminen ja vastuu sekä mahdollisuudet uralla etenemiseen. (Huusko 2003b, 18.)

McCllandin suoritusmotivaatioteoria jakaa motivaatiot tunneperäisiin ja tietoperäisiin motiiveihin. Ihmisten suoritusmotivaatio vaihtelee. Sisäisenä yrittäjyytenä ilmenevää suoritusmotivaatiota on mahdollista vahvistaa. Korkean suoritusmotivaation omaavat ihmiset kokevat, että palkka on palaute työstä ja nauttivat haastavista ja luovuutta vaativista tehtävistä. (Huusko 2003b, 19.)

Tavoitejohtamisen nimellä tunnetun Locken tavoitteenasetantateorian mukaan *”selkeä ja mitattavissa oleva ja henkilön itsensä hyväksymä tavoite motivoi ihmistä ja auttaa häntä parantamaan suoritustaan.”* Suoritustason pysyvän parantamisen ja korkean suoritustason ylläpitämisen kannalta on tärkeää perusteellisesti suunniteltu seuranta ja palautteen antaminen. (Huusko 2003b, 19.)

Huusko valaisee vielä lyhyesti Vroomin odotusarvoteoriaa, jonka mukaan henkilön motivaation syntyyn vaikuttaa kolme tekijää:

- 1) *odotettu suhde panosten ja [sic] eli ponnistelun ja suorituksen välillä,*
- 2) *odotettu suhde suorituksen ja tulosten saavuttamisen välillä ja*
- 3) *tulosten koettu houkuttelevuus* (Huusko 2003, 19).

Teorian mukaan henkilö odottaa määrättyjen ponnistelujen tuottavan tietynlaiset suoritukset. Suoritusten perusteella on odotettavissa tiettyjä tuloksia eli palkkioita. *”Palkitsemisprosessi vaikuttaa yksilön tietoisuuteen työn tavoitteista ja suorituksesta ja lisää motivaatiota tulevaisuudessa”.* (Huusko 2003, 19.)

Anu Hakonen tutkii lisensiaattityössään alun perin Henrik Thierryn kehittämää reflektioteorian toimivuutta. Näkökulma on yksilön palkitsemisessa. Hakosen mukaan reflektioteorian perusajatuksena on, että ihminen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan kä-

sin eikä palkitsemisella ole siten sinällään merkitystä. Merkitys muodostuu siitä, miten palkitseminen ja ihmisen tärkeinä pitämät asiat kohtaavat. (Hakonen 2006, 32.)

Reflektioteorian mukaan palkitseminen voi olla yksilölle merkityksellistä neljällä eri tavalla. Ensimmäisenä mainitaan *motivaationaalinen merkitys*, joka muodostuu siitä, missä määrin henkilö voi saavuttaa itselleen tärkeitä asioita palkitsemisen avulla. Palkitsemisen *suhteellinen merkitys* muodostuu palautteesta siitä, miten hyvin henkilö on saavuttanut työnsä tavoitteet ja siitä, miten hyvin henkilö on onnistunut verrattuna työtovereihinsa. Kolmantena tekijänä on *kontrollimerkitys*. Tällöin palkitseminen kertoo palkitun valta-asemasta ja henkilön tärkeydestä organisaatiolle. Viimeisenä merkityksen lajina teorian mukaan on *kulutuksellinen merkitys*. Palkitsemisen merkitys muodostuu paremmista mahdollisuuksista hankkia tavaroita ja palveluja. Kulutusmahdollisuuksien paraneminen on merkityksellisempää silloin, kun palkitulla muita resursseja kuluttamiseen on niukasti. Tässä lähestytään odotusarvoteoriaa. (Hakonen 2006, 32 - 33.)

Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että on tärkeää kehittää palkitsemisjärjestelmiä siihen suuntaan, että henkilöstö voi kokea ne merkityksellisinä. Sitä kautta palkitseminen voi vaikuttaa enemmän muun muassa henkilöstön ponnisteluihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että palkitsemisjärjestelmiä kannattaa kehittää henkilöstöä osallistavalla tavalla ja kytkeä ne näkyvästi strategiaan, organisaation keskeisiin tavoitteisiin. Näin palkitsemisen merkitys korostuu ja tulospalkkauksella voidaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Hakonen 2006, 90).

6.1 Miksi tiimille pitäisi maksaa tulospalkkiota?

Suomessa ollaan merkittävässä määrin siirtymässä kohti uusia palkitsemistapoja sekä työ-, henkilö- ja tulosperusteisissa palkanosissa, kirjoittaa Huusko jo vuonna 2003. Osaavaa henkilöstöä halutaan palkita ja pitää heidät talossa. Palkinnan toimivuuden parantamisen esteenä Huusko näkee organisaatioiden tuudittautumisen vanhoihin toimintatapoihin ja käsityksiin. Huusko toteaa palkitsemistutkimusten osoittavan, että pal-

kitsemisen muutoksella halutaan kannustaa henkilöstöä parempiin tuloksiin ja osaamisen kehittämiseen. (Huusko 2003b, 9.)

”Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta” (Huusko 2003b, 9).

”Palkitsemisjärjestelmän tehokkuus vaikuttaa monella tavalla työntekijän motiiveihin itsensä kehittämisessä ja omien pyrkimysten suuntaamisessa organisaation tavoitteiden mukaisesti.” (Huusko 2003b, 16.)

Tuula Manninen MBA -työssään määrittelee palkitsemisen Hulkkoa ym. lainaten seuraavasti:

1. *Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät.*
2. *Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista*
3. *Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan.*
4. *Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, on yksilöllistä.* (Manninen 2009, 11.)

Määritelmän mukaan palkitseminen on viesti halutusta toiminnasta. Kääntäen tästä seuraa, että palkitsematta jättäminen on myös viesti. Viesti, jota ei kuitenkaan tarkoitettu lähetettäväksi, mutta jonka vaikutus on yhtä vahva tai vahvempi kuin viestin, joka haluttiin lähettää. Toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2012 - 2015 on tiimitoimintamallin kehittäminen nostettu laitoksen johtamisen painopistealueeksi. Yhtä toimistoa lukuun ottamatta kaikissa toimistoissa on toimittu ilman tiimin tulospalkkiota, joka on tiimien johtamisen ja ohjaamisen keskeinen työkalu. Tiimimäinen toimintatapa ja tiimitoiminnasta saatavat hyödyt saattaisivat olla aivan toisella tasolla laitoksessa kuin ne nyt ovat, jos alusta saakka virallisen ja näkyvän viestinnän lisäksi myös piiloviestit olisivat tukeneet toimintamallia. Kohtien 2 ja 3 perusteella on helppo todeta, että jos Maanmittauslaitos oikeasti haluaa kehittää tiimitoimintaa, tiimien palkinta esimerkiksi tulospalkkion muodossa pitää ottaa käyttöön.

Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston sisäisessä tiimien palkitsemista käsittelevässä TOPI -projektissa selvitettiin hieman henkilöstön käsitystä vaikuttaviksi koe- tuista palkitsemistavoista kyselyllä. Tulosten yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstön mielestä sekä yksilön, että ryhmän hyvä suoritus pitää työnantajan huomioida ja palkita. Henkilöstön mielestä rahallinen palkinta nousi vaikuttavimmaksi palkintamuodoksi. Vastausten mukaan muita vaikuttavia keinoja olivat ylimääräinen vapaa, julkinen huomiointi ja kiittäminen, vaativimmat tehtävät ja sujuva hallinto. (TOPI -projektin loppuraportti ja liitteet 2010, 10.)

Jari Salminen pohtii Uuden esimiehen kirjassaan palkitsemista monesta näkökulmasta. Ensimmäinen edellytys palkitsemiselle hänen mukaansa on toimiva seurantajärjestelmä, muutoin se ei perustu todellisiin saavutuksiin. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa joko sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon. Salminen korostaa, että rahapalkkioiden vaikutus ei kestä pitkään. Tiimijattelun kannalta mielenkiintoinen on hänen väittämänsä siitä, että yksilösuoritusten palkitseminen voi heikentää organisaation sisäistä yhteistyötä. Joskus on tuloksellisempaa palkita koko ryhmä yksilön sijasta. Organisaation kannalta on usein parempi, että keskitason suorittajat parantavat suoritustaan hieman kuin että joku tai jotkut tekevät huipputason yksilösuorituksia. Sisäisen motivaation tukemiskeinoja Salmisen mukaan ovat lisävastuut ja uudet haasteet työssä sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Julkinen tunnustus ja kiittäminen ovat myös hänen mukaansa hyviä ja liian vähän käytettyjä palkitsemismuotoja. Salminen muistuttaa vielä siitä, että tulevaisuuden kannalta on tärkeää palkita myös niitä, jotka onnistuvat suhteellisesti parantamaan omaa suoritustaan, vaikka eivät juuri tällä hetkellä olisikaan huippusuorittajia. (Salminen 2006, 84 -85.)

Esimerkki palkitsemisesta: eräs maanmittaustoimiston toimitusinsinööri teki töitä omalla tyyllillään erittäin järjestelmällisesti. Ajan mittaan hän oppi tuntemaan tehtäväalueensa hyvin ja suoritus parani vuosivuodelta. Joulukahvien yhteydessä esimies kiitteli häntä hyvästä tuloksesta ja tuoden esille esimerkkinä muillekin hänen järjestelmällisen työtapansa. Jälkeenpäin esimies sai moitteita niin ikään hyvää työtä tehneeltä vanhemmalta toimitusinsinööriltä vain yhden työntekijän huomioimisesta. Yhden yksilön esille nostaminen aiheutti kateutta toisissa tiimin jäsenissä. Toinen esimerkki liittyy tiimipalkintaan. Esimies kiitti erinomaisesti suoriutunutta tiimiä elokuvalipuilla. Useimmat tiimissä ja muussa työyhteisössä ymmärsivät eleen kiitoksena, jota noin viiden euron arvoiset

elokuvaliput vahvistivat. Palkkio oli korkeintaan symbolinen. Saadun palautteen mukaan palkintaa pidettiin kovin vaatimattomana. Eräessä toisen tiimin jäsenessä palkinta herätti kateutta. Kiittäminen on taitolaji.

Sydänmaanlakka toteaa kirjassaan Älykäs organisaatio, että johtamisen ja palkitsemisen kytkennät eivät aina ole selkeitä. Hän painottaa, että palkan lisäksi on monia muitakin palkitsemisen muotoja, kuten positiivinen palaute, kehittymismahdollisuudet ja haastavat tehtävät. Sydänmaanlakan viesti on selkeä:

”Hyvä suorituksen johtamisjärjestelmä edellyttää, että

- *suoritus vaikuttaa selvästi palkkaukseen*
- *hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesta*
- *huonoa suoritusta ei sallita pidemmän päälle.”* (Sydänmaanlakka 2007, 118.)

Vaikka Sydänmaanlakka käsitteleeekin tässä lähinnä henkilökohtaista palkkausta ja/tai palkitsemista, voidaan ja pitää samoja periaatteita soveltaa tiimin palkitsemiseen.

Sydänmaanlakka painottaa, että pitää pystyä osoittamaan selkeä kytkentä myös käytännössä hyvän suorituksen ja palkitsemisen välillä. Hänen käsityksensä mukaan suorituksella tulisi olla merkittävin vaikutus palkitsemiseen, kun muut tekijät, kuten tehtävät, osaaminen, kokemus ja senioriteetti on huomioitu. (Sydänmaanlakka 2007, 119.)

Tiimin palkitsemiseen suorituksen ja kovien tavoitteiden saavuttamisen lisäksi pitäisi vaikuttaa sellaisten seikkojen kuin yhteistyö tiimin sisällä ja tiimistä ulospäin, tiimimäinen työtapa ja -vastuunotto, toiminnan kehittämishakuisuus, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, ongelmanratkaisukyky ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen. (Rönty 2010).

Tiimille voidaan maksaa tulospalkkiota, kun sille on asetettu mitattavat tavoitteet ja kun tulokset ovat sellaiset, että ennalta sovittu tulospalkkioraja ylitetään. Eri prosessien tiimejä ei voi vertailla toisiinsa, tiimin tulosta verrataan vain asetettuihin tavoitteisiin. Samaa työtä tekevien tiimien tulokset sen sijaan ovat vertailukelpoisia, vaikka niidenkin suoritusta verrataan ja tulee verrata vain asetettuihin tavoitteisiin.

Vielä kaksi seikkaa, jotka tukevat tulospalkkausta, olipa kohteena sitten tiimi tai yksittäinen henkilö. Ensiksikin otetaan asteittain käyttöön liikkuva työ. Toimitusinsinöörillä on kannettavassa tietokoneessaan reaaliaikaiset yhteydet tarvittaviin tietojärjestelmiin. Hän voi työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta aivan kuten toimiston pöydän ääressä. Kaikki eivät vielä tee liikkuvaa työtä, eivätkä kaikki tule sitä koskaan tekemäänkään. Hyödyn liikkuvasta työstä tulee olla molemminpuolista, sen on siis oltava hyödyllinen sekä työnantajalle, että työntekijälle. Toiseksi Maanmittauslaitoksessa on siirrytty ”yhtenäiseen joustavaan työaikaan”. Se tarkoittaa, että työtä voi sopimuksen mukaan tehdä klo 6 - 23 välisenä aikana kaikkina viikon päivinä. Lakisääteiset lepoajat, työaika määräykset ja itse työtehtävästä johtuvat rajoitukset on tietysti huomioitava. Vaikka esimiehen on seurattava työntekijän työajan käyttöä, seurannan fokuksen on käytännön pakosta siirryttävä työssäoloajan seurannasta työn tulosten seurantaan. Nämä muutokset työympäristössä ja -tavoissa asettavat kovia paineita tiimitoiminnalle, joten on välttämätöntä kehittää tiimejä varten kannustimia ja porkkanoita.

6.2 Tiimin palkinnassa huomioon otettavia seikkoja

Ensimmäiseksi on todettava, että kukaan ei asettane ryhmän etua oman etunsa edelle. Henkilökohtainen palkan HENKI -osa on työntekijälle ehdottomasti tärkeämpi kuin tiimin tulospalkkio. Myös Huusko toteaa tämän:

”Ryhmäkohtainen palkkakannustin ei ole tutkimusten mukaan yhtä kannustava kuin palkan sitominen yksilösuorituksiin” (Huusko 2003b, 12).

Kai Laamasen esittää kirjassaan ”Johda liiketoimintaa prosessien verkkona” ajatuksia palkitsemisesta ja prosessiajattelusta. Laamanen käsittelee sekä palkkaa ja palkitsemista sekä erilaisia bonuksia yhtenä kokonaisuutena eikä puhu tiimeistä mitään tässä yhteydessä. Maanmittauslaitos toimii prosessiorganisaationa ja laitoksen maksama tulospalkkio voidaan käsittää hyvin tehdystä työstä maksettavana bonuksena. Tästä voi löytää argumentteja sille, miksi tiimeille ei pitäisi maksaa tulospalkkiota tai ainakin sille, mitä seikkoja on otettava huomioon, jos tiimeille maksetaan tulospalkkiota.

Laamasen mukaan palkitseminen perustuu kahteen ideaan: oikeudenmukaisuuteen ja ohjausvaikutukseen. Palkkauksen pitäisi perustua osaamiseen ja siihen, kuinka kauan henkilö on ollut töissä yrityksessä, siis yrityksen mainetta luomassa. Laamanen pitää suurena vaarana sitä, että sorrutaan palkitsemaan jotakin prosessin osaa kokonaisuuden sijasta. Tällainen palkitseminen johtaa osaoptimointiin ja epätarkoituksenmukaiseen toimintaan. Laamanen varoittaa palkittamiseen liittyvistä sudenkuopista. Huonosti suunniteltu palkkiosysteemi koetaan epäoikeudenmukaiseksi ja sen takia motivaatio voidaan jopa tuhota. (Laamanen 2007, 140 -141.)

Laamanen korostaa, että palkkioilla saavutetaan toivottu, kokonaisuutta hyödyttävä ohjausvaikutus vain, jos ihmiset pystyvät kytkemään oman toimintansa palkkion maksuperusteisiin (Laamanen 2007, 142). Jokaisen palkkion piirissä olevan työntekijän pitää pystyä näkemään oman työnsä merkitys osana kokonaisuutta, osana koko prosessia. Palkkiojärjestelmässä pitää olla elementtejä, jolla varmistetaan, että palkkiota ei makseta, jos kokonaisuutena ei onnistusta. Toisaalta oikeudenmukaisuuden vaatimuksen mukaan kaikkien niiden, jotka ovat vaikuttaneet kokonaisuuden onnistumiseen, tulee olla palkkion piirissä. Laamasen mukaan prosessiajatteluun kuuluu se, että ihmisille maksetaan enemmän hyvästä yhteistyöstä kuin yksilösuorituksesta. Vielä Laamanen esittää, että palkittamisen peruste ei pidä olla yksittäisen tehtävän (projektin) onnistuminen, vaan koko prosessin suorituskyky, johon vaikuttaa kaikkien yksittäisten tehtävien onnistuminen. Näin ehkäistään myös haitallista, sisäistä kilpailua resursseista. (Laamanen 2007, 142- 143.)

Jokaisessa TOPI -projektin esittelytilaisuudessa esitettiin kysymys: Miten eri prosesseissa toimivia tiimejä voi verrata toisiinsa, kun tiimeillä on erilaiset työt ja erilaiset edellytykset tehdä työtä. Jo kysymyksen asettelu osoittaa, että kysyjä ei ole täysin sisäistänyt tiimin tulospalkkion perusteita. Tiimipalkinnan ydinperiaate on, että tiimejä ei todellakaan verrata toisiinsa vaan tiimin suoritusta verrataan tiimille etukäteen asetettuihin tavoitteisiin. Jokaiselle tiimelle asetetaan omat, toimiston tulossopimukseen ja laitoksen strategiaan tavoitteisiin perustuvat tavoitteet. Ajatus erilaista työtä tekevien tiimien vertaamisesta toisiinsa vastaa ajatusta siitä, että yleisurheilukilpailussa pikajuoksijoiden ja korkeushyppääjien tai maratoonareiden suoritusta verrattaisiin toisiinsa. Yleis-

urheilukentällä voidaan sadan metrin juoksijoiden suoritusta verrata keskenään, siellähän kyse on kilpaurheilusta. Jos kahdella tiimillä on täsmälleen samat työt ja samat tavoitteet, voitaisiin työelämässä suorituksia vertailla. Tiimin tulospalkkion saamisen edellytyksiä ratkaistaessa niin ei kuitenkaan tehdä.

Huusko esittää viisi perustetta tiimin palkitsemiselle. Perusteet kuvaavat samalla tiimin itsenäisyyden lisääntymistä ja kasvua tiiminä. Tiimiä on syytä palkita kokonaisuutena, jos yksittäisen tiimin jäsenen roolia ei tiimin tuloksen muodostumiseen voida luotettavasti selvittää. PISA:ssa toimitustuotannon tukitiimit toimivat esimerkkinä tästä. Toiseksi yhteinen palkinta saattaa edistää sisäistä valvontaa ja se toimii kannustimena tehokkaaseen toimintaan. Kolmanneksi yhteispalkintaa voidaan hyödyntää silloin, kun on tarpeen muuttaa tiimin toimintatapaa, erityisesti silloin, kun tiimi ei ole kovin halukas muuttamaan. Neljäntenä kohtana Huusko näkee, että ryhmäpalkinta kannustaa yhteistyöhön ja tapojen yhtenäistymiseen. Viidenneksi hän mainitsee tiimin omaehtoisen toimintatapojen muuttamisen tehokkuuden lisäämiseksi. Tiimin yhteinen kyky tehostaa toimintaa on parempi kuin yksittäisen työntekijän. (Huusko 2003b, 32.)

Huusko lainaa vielä Perkka-Jortikkaa luetellessaan erityisiä tiimipalkinnan kohteita. Niitä ovat joustavuus ja osaaminen, yksilön kehittyminen ryhmässä, ryhmän kehittymisen ryhmänä ja tietysti aikaansaannos. (Huusko 2003b, 32.)

7 TOPI -PROJEKTI

Varsinainen tiimin tulospalkkiomallin etsiminen päätettiin toteuttaa projektina. Näin saatiin työhön laajempi näkemys kuin jos malli olisi haettu pelkästään tämän opinnäytetyön puitteissa. Projektiryhmä pidettiin pienenä. Jäsenten valintakriteerinä olivat asiantuntemus ja ennakkoluulottomuus. Itseoikeutettuna jäsenenä ryhmään kuului maanmittausjohtaja Airi Kärki, joka asiasta tulee lopullisesti päättämään. Tuoretta näkemystä haettiin valitsemalla ryhmään prosessipäälliköistä virkaiältään nuorin, kirjaamispäällikkö Katri Vermanne. Luottamusmies Matti Mäensivu edusti henkilöstön näkemystä yhdessä henkilöstön valitseman jäsenen, Leena Levosen, kanssa. Hannu Rönty toimi projektipäällikkönä. (TOPI -loppuraportti 2010, 7.)

7.1 Projektin tapa toimia

Projekti piti kaikkiaan viisi palaveria, joista ensimmäinen ja viimeinen normaalina projektipalaverina ja muut videopalaverina. Projektin jäsenet olivat Tampereelta, Ikaalisista ja Porista. Palaverista tehtiin muistiot. Varsinainen kehittämistyö tehtiin ”kotitehtävänä”. Mielipiteiden vaihto ja jatkoideointi välitehtävien pohjalta muodostui palaverien tärkeimmäksi anniksi.

7.2 Projektin eteneminen

Ennen ensimmäistä palaveria kukin jäsen tutustui Liisa Huuskon väitöskirjaan sisältyvään artikkeliin ”Tiimissä työ on palkitsevaa - riittääkö se korvaukseksi muuttuneista velvoitteista?” Tutustuminen artikkeliin taustoitti projektin työtä monipuolisesti. Lisäksi projektipäällikkö oli antanut tehtäväksi tutustua ennakolta TAMK:in opiskelijoiden Nicolas Hamiltonin ja Matti Airaksisen Innovaatiot ja muutos -kurssin ”Lateraaliajattelu ja verkoston taakse jättäminen” -aiheisten kirjoitusten parhaisiin paloihin. Tehtävän tarkoituksena oli ravistella projektiryhmän jäsenten ajatuksia liikkeelle ja irti totutuista kuvioista.

Riskikartoituksessa suurimmaksi riskiksi todettiin vastakkainasettelun syntyminen ja pitäytyminen vanhoissa ajatuksissa niin, että uusia ideoita ei synny. Jo ensimmäinen palaveri osoitti pelon turhaksi. Kaikki projektin jäsenet pystyivät aidosti paneutumaan tehtävään. Mitään ajatuksia ei ennakolta leimattu toteuttamiskelvottomiksi.

Kaikki syntyneet mallit käytiin läpi projektiryhmässä. Työt jaettiin niin, että maanmittausjohtaja teki selvityksen nollavaihtoehdon toteutumisesta, onhan siten toimittu jo yli kymmenen vuotta. Seulamallia kehittäjä pääosin projektipäällikkö ja pikapalkintamallin kehittelyyn osallistuivat kirjaamispäällikkö ja henkilöstön edustajat.

Mallit esiteltiin elokuussa PISA:n johtotiimille ja henkilöstölle. Malleista kerättiin kommentteja SWOT -menetelmällä esittelyjen yhteydessä ja viikon ajan esittelyn jälkeen. Niitä saatiin runsaasti. Projektin tuloksia esiteltiin vielä YT/JOTI -palaverissa 25.10.2010 ja vielä toistamiseen 18.11.2010 YT:n jäsenille.

7.3 TOPI -projektin loppuraportti

Projektista laadittiin loppuraportti, joka sisältää 27 sivua ja lisäksi 12 liitettä. Seuraavissa kappaleissa on referoitu ja lainattu loppuraportin ja liitteiden oleellisimpia kohtia.

7.3.1 Nykyinen tapa toimia

Projektissa selvitettiin tämän hetkistä toimintatapaa, voimassa olevaa tulospalkkio-ohjetta sekä tehtiin kysely henkilöstölle vaikuttavista palkitsemistavoista ja tehtiin kysely Maanmittauslaitoksen johtajille nykyisestä toimintatavasta.

Projektissa kysyttiin henkilöstöltä muutaman palaverin alussa otantana pitäisikö työnantajan palkita hyvä, tavoitteet ylittävä henkilökohtainen tai tiimin suoritus ja jos niin, minkälainen huomiointi ilahduttaisi ja motivoisi parhaiten. Kyselyyn vastasi 15 henkilöä. (TOPI -loppuraportti 2010, s.10).

Vastauksista käy selväksi, että palkintaa ja huomiointia odotetaan molemmissa tapauksissa. Useimmat odottavat rahallista palkintaa tai ylimääräistä vapaata, mutta myös kiittäminen, sujuva hallinto tai vaativimmat tehtävät saivat kannatusta. (TOPI -loppuraportti 2010, 10.) Kysely ja sen tulokset esitetään liitteessä 1.

Maanmittauslaitoksen johtajilta kysyttiin tulospalkkio-ohjeen soveltamisesta käytännössä. Kyselyn perusteella selvisi, että vain yhdessä toimistossa oli tulospalkkiota jaettu tiimeille suorituksen perusteella. Usea johtaja oli asiaa pohtinut ja piti sitä tarpeellisena, mutta syystä tai toisesta ei ole asiassa edennyt. Johtajat esittivät hyviä argumentteja sekä tiimikohtaisen tulospalkkion käyttöön ottamisen puolesta, että sitä vastaan. (TOPI -loppuraportti 2010, 10.) Kysymykset ja vastausyhteenvedo esitetään liitteessä 2.

7.3.2 Projektin tulokset

Projektissa tutkitut vaihtoehdot tiimien palkitsemistavoiksi ovat nollavaihtoehto, seulamalli tai pikapalkintamalli. Pikapalkintamalli on luonteeltaan muita täydentävä. Se ei yksinään ole riittävä, mutta soveltuu muiden mallien rinnalla ja niiden täydentäjänä. Kunkin mallin SWOT -analyysit kiteytettiin muutamaa oleelliseen havaintoon.

7.3.3 Nollavaihtoehto

Nollavaihtoehto tarkoittaa menettelyä, jossa jatketaan entiseen tapaan muuttamatta käytäntöä mitenkään. PISA:ssa on tulospalkkio jaettu samansuuruisena kaikille siihen oikeutetuille. Malli on ollut käytössä nykyisen organisaation ajan, siis 1990-luvulta saakka. Projekti selvitti, miten mallia on toteutettu ja minkälainen vaikutus sillä on ollut strategioiden toteutumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Vuodesta 2000 lähtien PISA on saavuttanut 1,5 %:n tulospalkkion neljä kertaa ja 3,0 %:n tulospalkkion kerran. Vuonna 2009 1,5 %:n palkkioon liisättiin 0,75 %:n bonus Maanmittauslaitoksen voitettua EFQM -laaturaportin kilpailun. Neljänä vuonna tulospalkkio on jäänyt saavuttamatta. (TOPI -loppuraportti 2010, 11.)

Projektissa selvitettiin, mistä lähtien kunkin prosessin mittareita on ollut mukana toimiston tulomatriisissa ja miten mitattavat asiat ovat kehittyneet. Johtopäätöksenä nollavaihtoehdon vaikutuksista projekti totesi seuraavaa:

Strategisesti tärkeiden tavoitteiden osalta toiminnan ohjauksessa on onnistuttu joko kiitettävästi tai hyvin. Ainoa heikko kohta on toimitustuotannon tulosprosentti ja viime vuosina myös Tietopalvelut -prosessin tulosprosentti. (TOPI -loppuraportti 2010, 14.)

Suoritettavat tavoitteet, joilla tuetaan strategisesti tärkeiden tavoitteiden saavuttamista, ovat toteutuneet samoin joko hyvin tai kiitettävästi. Mittarin parina ensimmäisenä käyttöönottovuotena on tulos voinut olla heikko, mutta useamman vuoden jaksolla on päästy useimmiten hyvään tai kiitettävään. (TOPI -loppuraportti 2010, 14.)

Eri prosesseilla on ollut prosessin liikevaihdosta, henkilömäärästä tai toiminnan volyymin riippumaton määrä tavoitteita ja eikä tavoitteiden painokaan ole ollut suhteessa prosessin kokoon. Edellä olevan tarkastelun perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tulosohjaus on toiminut niin

kuin sen on pitänytkin toimia. Tulossopimus ja -matriisi ovat ohjanneet toimintaa, kuten on ollut tarkoituskin.” (TOPI -loppuraportti 2010, 14.)

Projektissa koottiin esittelytilaisuuksissa ja niiden jälkeen palautetta henkilöstöltä ja johtotiimin jäseniltä SWOT -analyysin muodossa. Palautteista kiteytettiin taulukko 4:n mukainen analyysi.

Taulukko 4: Nollavaihtoehdon SWOT -analyysien kiteytys.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 0-vaihtoehto on tasa-arvoinen ja yksikköä yhdistävä. Useimmille tuttu malli, jolla on saavutettu strategisia tavoitteita. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosessit ovat ja ovat olleet eriarvoisessa asemassa matriisissa. Ei tue tiimimäistä tuloksellista toimintaa. Tiimien eritasoiset suoritukset palkitaan samalla tavalla.
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taataan turvallinen yhteistyö ja rauha, tehdään niin kuin on ennenkin tehty. Ei synny häiriötiloja. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminnan ohjauksen kannalta yksikkökohtainen tulosmatriisi 0-vaihtoehtona on tullut tiensä päähän. Henkilö ei löydä omaa työpanostaan ja sen merkitystä.

Kaikki saadut palautteet esitetään liitteessä 3 SWOT -analyysien vertailun muodossa. Kukin palaute on otettu vertailuun vain kerran, vaikka se olisi esiintynyt palautteiden joukossa useamminkin.

Vaihtoehtojen vaikutuksia elävöittämään laadittiin lähitulevaisuuteen sijoittuvat tarinat kustakin mallista. Niissä pyrittiin fiktion keinoin kuvaamaan tilannetta, jossa mallit ovat olleet käytössä muutamia vuosia. Nollavaihtoehdon tarina on liitteenä 4.

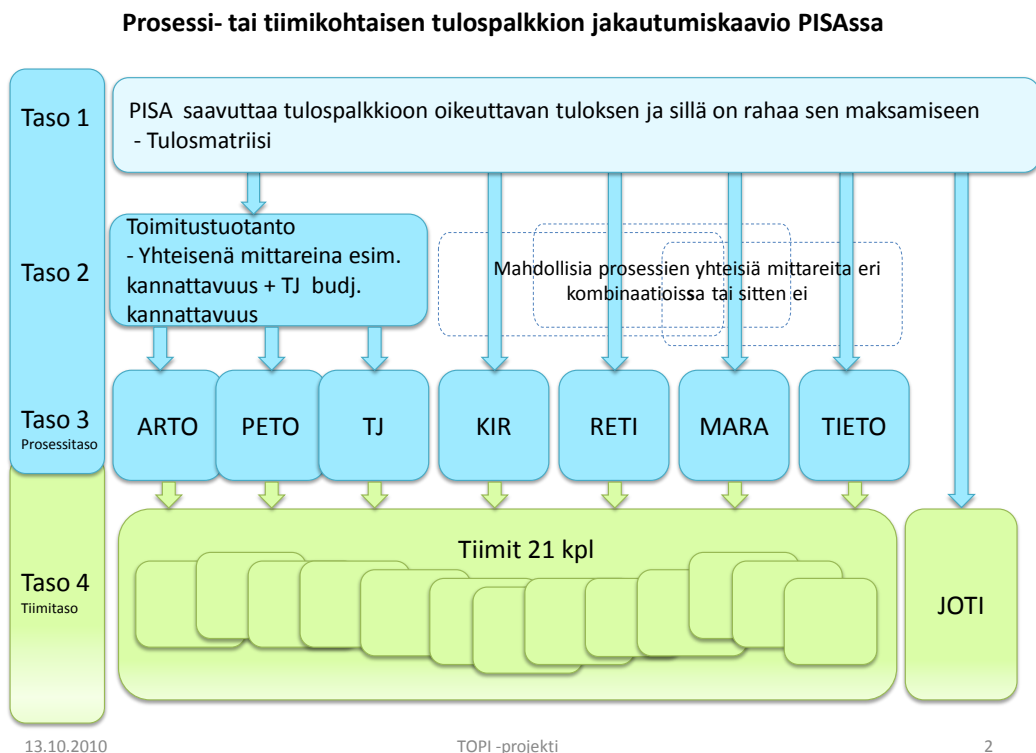
7.3.4 Seulamalli

Seulamallilla toimintaa ohjataan tehokkaasti asettamalla relevantteja tavoitteita kaikille organisaatiotasolle ja linkittämällä tasot tavoitteiden saavuttamista ja onnistumista tukevalla tavalla toisiinsa. Eri tasojen tulosmatriisit muodostavat haluttuun suuntaan ohjaavan kokonaisuuden. Palkinta perustuu tässä kokonaisuudessa onnistumiseen. TOPI-projekti määritteli seulamallin lähtökohtia seuraavasti:

”Seulamalli on toiminnan ohjaamiseen työkalu, jonka avulla toiminnan tavoitteellisuutta ja tapaa toimia voidaan ohjata kaikilla organisaatiotasoilla tehokkaasti. Sen avulla voidaan erinomaisesta suorituksesta palkitseminen kohdistaa tarkemmin sinne ja juuri sinne, minne se kuuluu. Kolmantena seulamallin tavoitteena on tiimien ja prosessien välisen yhteistyön säilyttäminen tai parantaminen. (TOPI -loppuraportti 2010, 16.)

Seulamallissa tulospalkkio jaetaan perustulospalkkioon ja korotettuun tulospalkkioon. Korotettuun tulospalkkioon ovat oikeutettuja ne tiimit tai prosessit, joiden tulostulomatriisit ovat kaikilla tasoilla lauenneet. Muut saavat perustulospalkkion.” (TOPI -loppuraportti 2010, 16.)

Seulamallin periaate ilmenee kuvasta 5. Ylimpänä tasona (taso 1) mallissa on toimintayksikön tulostulomatriisi, jonka maanmittausjohtaja ja laitoksen pääjohtaja allekirjoittavat. Tämän matriisin perusteella määräytyy tulospalkkion määrä: 1,5 tai 3,0 tai 4,5 prosenttia. Jos tämän tason tulospisteet eivät yllä alimpaan tulospalkkiorajaan, ei tulospalkkiota makseta ollenkaan. (TOPI -loppuraportti 2010, 16.)



Kuva 5: Kaaviokuva seulamallin tasoista ja Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoitomiston prosesseista ja tiimeistä

Taso 2 on prosessien välinen taso. Tähän otettavat mittarit ovat yhteisiä joillekin prosesseille, mutta eivät kaikille. Tällä tasolla varmistetaan ehdottoman tärkeiden tavoitteiden

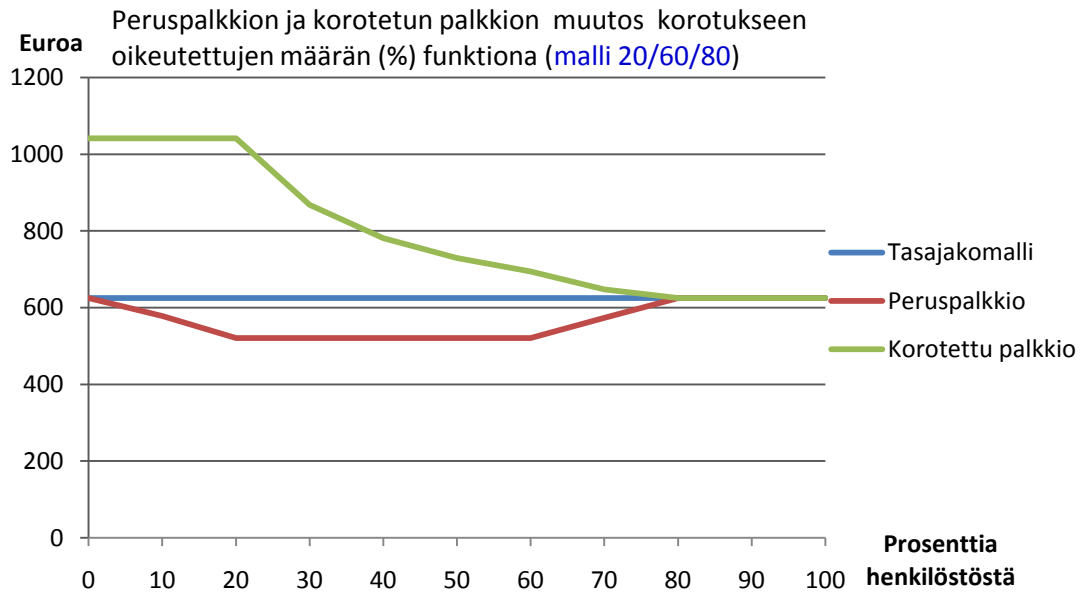
toteutuminen, toisten auttamisen kulttuurin vahvistuminen ja yhteisten resurssien optimaalinen käyttö. Tasolle otetaan vain kahdesta kolmeen mittaria. Tällä tasolla, eikä tätä alemmilla tasoilla, ole enää vaikutusta toimintayksikön tulospalkkion kokonaismäärään. Tulospisteet riittävät joko tason läpäisyyn tai eivät riitä. Tason vahva ohjaava vaikutus perustuu siihen, että jos taso jää läpäisemättä, mikään linjassa alapuolella oleva prosessi tai tiimi ei voi saada korotettua tulospalkkiota. (TOPI -loppuraportti 2010, 17.)

Taso 3 on prosessikohtaisten mittarien taso. Mittareita on useita ja ne johdetaan toimintayksikön tulossopimuksesta. Tällä tasolla varmistetaan myös mahdollisten prosessien välisten sopimusten toteutuminen. Esimerkiksi jos PETO ja RETI -prosessit sopivat rekisterien perusparannustyöstä talvikaudella, otetaan sopimuksen mukaiset tulostavoitteet mukaan PETO-prosessin mittaristoon. (TOPI -loppuraportti 2010, 17.)

Taso 4 on tiimikohtaisten mittareiden taso. Saman prosessin tiimeillä voi olla yhtenäiset tiimikohtaiset mittarit tai ne voivat poiketa ohjaamistarpeen mukaan toisistaan. Eri prosessien tiimeillä on kullakin omat, erilaiset mittarit ja tavoitteet.

Korotetun palkkion ja perustulospalkkion määrä

TOPI -projektissa selvitettiin, millaiseksi perus- ja korotetun palkkion määrä muodostuisi eri tilanteissa. Simulointia tehtiin useilla eri malleilla. Muun muassa mallilla, jossa jakotapa on lineaarinen ja korotetun palkkion suuruus on rajoitettu 1,25 tai 1,5 tai 2,0 -kertaiseksi peruspalkkioon verrattuna. Toiseksi mallilla, jossa jakotapa on epälineaarinen ja korotettu palkkio enintään kaksinkertainen peruspalkkioon verrattuna ja joissa laskentapiste on 10 %:n ja 30 %:n kohdalla. Laskentapiste tarkoittaa sitä korotettuun tulospalkkioon oikeutettujen prosentuaalista määrää, jossa korotettu palkkio määritellään tasan kaksinkertaiseksi peruspalkkioon verrattuna. Henkilökohtaisen tulospalkkion määrän laskenta aloitetaan valitsemalla laskentapiste. Kuvan 6 mukaisessa tilanteessa laskentapiste on 20 %.



Kuva 6: Kaavio kuvaa yhden henkilön saaman peruspalkkion ja korotetun palkkion määrän muutos korotettuun palkkioon oikeutettujen työntekijöiden määrän muuttuessa.

Malleista oikeudenmukaisimmaksi ja kannustavimmaksi todettiin epälineaarinen jakotapa ja jossa kaksinkertaisen palkkion laskentapiste on 20 %:n kohdalla kaikista tulospalkkioon oikeutettujen määrästä. (TOPI -loppuraportti 2010, 19.) Loppuraportti selvittää jakotapaa seuraavasti:

”Kun vain harvat onnistuvat, ja silti toimintayksikkö ylittää tulospalkkioon oikeuttavaan tulokseen, ovat korotettua palkkiota saavat todella ansainneet korotuksen. Kun useat onnistuvat, on oikeuden mukaista jakaa palkkio samansuuruisena kaikille. Lisäksi toimintayksikön tulospalkkio on todennäköisesti suurempi useiden kuin harvojen onnistuessa. Näin kaikki hyötyvät siitä, että useat onnistuvat. Epälineaarinen jakotapa tukee tätä tavoitetta. (TOPI -loppuraportti 2010, 19.)

Epälineaarisesti jakotavassa tulospalkkiota maksetaan enintään kaksinkertaisena peruspalkkioon verrattuna. Kaksinkertaisen palkkion voi saada, kun henkilöstöstä 0 - 20 % (malli 20/60/80 %) on oikeutettu korotettuun palkkioon. Laskentapiste on 20 % tulospalkkioon oikeutettujen määrästä. Välillä 0 - 20 % korotettu palkkio pysyy vakiona, peruspalkkion määrä alenee. Välillä 20 - 60 % peruspalkkio pysyy vakiona ja korotettu palkkio alenee. Välillä 60 - 80 % korotettu palkkio alenee ja peruspalkkion kasvaa, kunnes ne ovat samansuuruiset. Välillä 80 - 100 % tulospalkkio jaetaan tasajakomallin mukaan samansuuruisena kaikille, kuten alla oleva kuvio osoittaa. (TOPI -loppuraportti 2010, 19.)

Mallin 20/60/80 % mukaan tulospalkkiosta jaetaan tiimeille korotettuna enintään 16,7 %. Se on siis varsin maltillinen eikä ylitä Maanmittauslaitoksen tulospalkkio-ohjeessa annettua 50 %:n rajaa.” (TOPI - loppuraportti 2010, 19.)

Kuva 6 havainnollistaa epälineaarista jakotapaa ja -mallia (malli 20/60/80) ja vertaa henkilökohtaisen tulospalkkion määrää tasajakomallilla jaetun palkkion määrään. Kaavion lähtöoletukset: jaettavan tulospalkkion kokonaismäärä on 100 000 euroa ja siihen oikeutettujen henkilöiden määrä on 160. Oletukset vastaavat suuruusluokaltaan 1,5 %:n tulospalkkion jakautumista Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimistossa. Korotus rahoitetaan peruspalkkiota alentamalla kaavion osoittamalla tavalla. (TOPI - loppuraportti 2010, 21.)

Korotetun ja peruspalkkion määrä voidaan laskea missä tilanteessa tahansa liitteessä 6 esitetyn laskentatyökalun avulla. Lähtötietoina tarvitaan tulospalkkion kokonaismäärä, tulospalkkioon oikeutettujen henkilöiden määrä ja korotettuun tulospalkkioon oikeutettujen henkilöiden määrä.

Saadun palautteen mukainen analyysi on taulukossa 5.

Taulukko 5: Seulamallin SWOT -analyysien kiteytys.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> Henkilö / tiimi tietää ja tuntee oman tehtävänsä nivoutumisen kokonaisuuteen: henkilötaso- tiimitaso - prosessitaso - prosessien välisen yhteistyön taso - PISAN taso. 	<ul style="list-style-type: none"> Tasapuolisten ja luotettavien tulospalkkion virittäminen on työlästä käyttöönottovaiheessa. Valmiita malleja ei ole olemassa. Pelko eriarvoisesta kohtelusta.
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> 0-vaihtoehto on luonut hyvän ja vakaan pohjan, seulamalli on kehityssaskel eteenpäin, syvemmälle ja pidemmälle. 	<ul style="list-style-type: none"> Luodaan järjestelmä, johon panostetaan aikaa ja resursseja, mutta siihen ei sitouduta eikä luoteta.

Seulamalliin liittyvät tarinat ovat liitteenä 10 ja 11.

Matriisiesimerkkejä

TOPI -projekti liitti loppuraporttiinsa esimerkit tason 1 matriisista (liite 7), tason 2 matriisista (liite 8) ja tasoja 3 ja 4 edustavasta matriisista (liite 9).

7.3.5 Pikapalkintamalli

Kolmas projektissa tutkittu malli nimettiin pikapalkintamalliksi. Siinä palkinta tapahtuu kesken vuotta säännöllisin väliajoin tai jopa reaktiivisesti. Kuva 7 selkeyttää tulospalkkion ja pikapalkitsemisen eroja. (TOPI -loppuraportti 2010, 23.)

	tulospalkkio	pikapalkitseminen
palkkion saaja	koko PISAn henkilöstö, mahdollisesti korotettuna jo(t)kin prosessi(t) ja/tai tiimi(t)	tiimi(t)
ajoitus	kalenterivuositainen tarkastelu jälkikäteen	onnistuminen huomioidaan heti
palkkion peruste	tulosmatriisin luvut, saavutetut tulokset	muu strategian ja arvojen mukainen toiminta, esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> • yhteistoiminta, joustavuus • kerralla valmista –toiminta • osaamisen kasvattaminen • monipuolisen osaaminen hyödyntäminen • toimintatapojen parantaminen • toivottuun suuntaan otetut edistysaskeleet • osatavoitteiden saavuttaminen • henkilöstötutkimuksesta ilmenevä tulos • positiivinen asiakaspalaute • kriittisen asiakaspalautteen johdosta tehdyt korjaavat toimenpiteet
palkkion	rahaa: kertaluonteinen lisä henkilökohtaiseen tilipussiin	rahaa tiimin yhteisesti käytettäväksi tai tiimin symbolinen huomioiminen

Kuva 7: Tulospalkkion ja pikapalkitsemisen eroja (TOPI -loppuraportti 2010, 23).

Projektilaisten näkemyksen mukaan pikapalkinta on enemmän symbolista kuin konkreettista. Se voi olla tiimiretki tai tavaraa tiimin yhteiseen käyttöön. Pikapalkinta toimii esimerkkinä ja sen toivotaan kannustavan ja motivoivan strategian, tavoitteiden ja arvojen mukaiseen toimintaan niin palkittua kuin palkitun ympäristöäkin.

Projektissa löydettiin pikapalkintaa kaksi rahoitusmahdollisuutta. Rahoitus voidaan saada tehokkaan ja kustannuksia alentavan toimintatavan tuottamista säästöistä. Toisena rahoitustapana nähtiin mahdollisuus muuttaa ansaitut, mutta tulospalkkioasteikon porastuksen takia käyttämättä jääneet tulospisteet laskennalliseksi rahaksi pikapalkinta-käyttöön. (TOPI -loppuraportti 2010, 24.)

Saadun palautteen mukainen analyysi on taulukossa 6.

Taulukko 6: Pikapalkintamallin SWOT -analyysien kiteytys (TOPI -loppuraportti 2010, 25).

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Malli täydentää muita tulospalkkiomalleja. Onnistumiset huomioidaan tuoreeltaan. Terävöittää palautteen antamista. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelko eriarvoisesta kohtelusta. Palkitsevina pidetään erilaisia asioita. Suuri mahdollisuus mennä suohon.
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimimäinen toimintatapa kehittyy ja syntyy positiivinen kierre, kun hyvät suoritukset huomioidaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aika kuluu puuhasteluun ja näpertelyyn, jonka lopputulosta ei arvosta kukaan.

Pikapalkintamalliin liittyvä tarina on liitteenä 12.

7.3.6 Tiimisopimuksen ja -matriisin merkitys

Projektissa pohdittiin, minkälainen merkitys tiimisopimuksella ja -matriisilla on tutkittuja malleja käytettäessä. Miksi yleensäkin tiimille laaditaan tiimisopimus ja tulomatriisi?

Kaikkien vaihtoehtojen kohdalla todettiin, että tiimisopimus ja tiimimatriisi ovat toimintaa ohjaavia työkaluja. Niiden avulla viestitään halutuista toimintamalleista ja asetetuista tavoitteista tiimille ja sen jäsenille. Sopimuksessa tavoitteet on kirjoitettu auki ja matriisissa ne ovat numeraalisessa muodossa. Tiimin tavoitteet on johdettu prosessi- ja toimintotason tavoitteista ja niistä johdetaan edelleen henkilökohtaiset tavoitteet, jos sellaisia asetetaan. (TOPI -loppuraportti 2010, 14, 21, 24.)

Nollavaihtoehtoa sovellettaessa tiimisopimuksella ja -matriisilla ei ole edellä kuvattua lisäksi muuta merkitystä. Tavoitteiden saavuttaminen todetaan ja tiimiä kiitellään hyvästä suorituksesta. Mahdollinen tavoitteista jääminen todetaan ja syitä siihen yritetään analysoida. Toiminnan toivotaan paranevan seuraavana vuonna.

Seulamallia sovellettaessa tiimimatriisilla on ohjaavan ja viestinnällisen merkityksen lisäksi myös palkitsemiseen liittyvä merkitys. Onnistuminen palkitaan (TOPI -loppuraportti 2010, 21). Tämän takia matriisi kiinnostaa tiimin jäseniä eri tavalla ja näin myös viestintä tavoitteista ja halutusta toiminnasta on tehokkaampaa. Pikapalkintamallissa yhteys palkitsemiseen on olemassa, mutta ei yhtä kiinteänä kuin seulamallisessa. (TOPI -loppuraportti 2010, 24.)

7.3.7 Projektin suositukset jatkotoimiksi

TOPI -projektin asettamiskirjeen mukaan maanmittausjohtaja päättää mallin tai mallien käyttöönottamisesta. Jos päätös on nollavaihtoehto, varsinaisia jatkotoimia ei henkilöstölle tiedottamista lukuun ottamatta tarvita.

Sekä seulamalli, että pikapalkintamalli on projektissa kuvattu periaatteellisella tasolla. Jos käyttöönottopäätös kohdistuu jompaankumpaan erikseen tai kumpaankin yhdessä, perustetaan pienryhmä yksityiskohtaista suunnittelua varten. Ryhmän tehtävänä on luoda PISAn yhtenäiset matriisipohjat eri tasoille ja pikapalkintaan reunaehdot ja säännöt, jotka ”luovat rajat ja pohjan oikeudenmukaiselle palkinnalle ja jotka kuitenkin taipuvat yllättäviin tilanteisiin”. (TOPI -loppuraportti 2010, 26 -27.)

7.4 Mallien analysointia

Miten mallit täyttävät erilaisia tulospalkkaukselle asetettavia vaatimuksia. Tässä luvussa asiaa peilataan eräisiin Huuskon ”Tiimissä työ on palkitsevaa” -artikkelissa esiintyviin väittämiin tai vaatimuksiin sekä katsotaan asiaa lainsäädännön näkökulmasta.

Huuskon (2003b, 24) mukaan on olennaista, että asetetut tavoitteet ovat selkeitä ja niissä onnistuminen on yksiselitteisesti sidottu palkkioihin. Tulosten seuraaminen ja mahdollisuus siihen myös palkkiojakson aikana voi nostaa esiin onnistumisen kannalta tärkeitä seikkoja.

Kaikki mallit ovat selkeästi tulosperusteista palkanosaa (Huusko 2003b, 3). Palkinta on riippuvainen aikaansaadusta tuloksesta verrattuna tavoitteisiin. Nollavaihtoehdossa ja seulamallisissa yhteys on kiinteä. Pikapalkintamalli on luonteeltaan ”ketterä” eikä tavoit-

teisiin vertailu ole yhtä kiinteää, mutta palkinta ei saa myöskään olla ristiriidassa tavoitteiden kanssa.

7.4.1 Henkilöstön tasapuolinen kohtelu

TOPI -projektin tulosten esittelytilaisuuksissa henkilöstö oli kovin huolestunut siitä, että seula- ja pikapalkintamalli johtavat henkilöstön eriarvoiseen kohteluun. Lainsäädäntö ja sopimukset velvoittavat työnantajia kohtelemaan henkilöstöään tasapuolisesti, kuten alla olevat lainaukset osoittavat:

Työnantajan on muutoinkin kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. (TSL 2 luku 2§ 26.1.2001/55)

Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielien, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2004/21, 6§)

11 §: Viranomaisen on kohdeltava palveluksessaan olevia virkamiehiä tasapuolisesti niin, ettei ketään perusteettomasti aseteta toisiin nähden eri asemaan syntyperän, etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolen, sukupuolisen suuntautumisen, uskonnon, vakaumuksen, vammaisuuden, iän taikka poliittisen tai ammattiyhdistystoiminnan taikka muun näihin verrattavan seikan vuoksi. (Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750, 11 §:n osalta 30.11.2007/1088)

3. 4 Palkkauksellinen tasa-arvo

Palkkauksen ja muun palkitsemisen tulee olla tasapuolista. Uusissa palkkausjärjestelmissä tulee huolehtia siitä, että järjestelmään tai sen soveltamiseen ei sisälly tasa-arvon kannalta ongelmallisia tekijöitä. Myös välilliset ja epäsuorat vaikutukset palkkaukseen tulee ottaa huomioon. Virastotasolla voidaan määrättyissä rajoissa kehittää myös vaihtoehtoisia kannustavan palkitsemisen keinoja. (Valtion virkaehdot 2007- 2010, 335)

Ilman lainsäädäntöäkin pitäisi nyky-yhteiskunnassa olla itsestään selvää, että työnantaja ei perusteettomasti saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan ja kohdella heitä epätasapuolisesti. Lainauksissa palkkaukseen viitataan vain valtion virkaehdoissa, niissäkin kontekstina on sukupuolten välinen tasa-arvo.

Maanmittauslaitos on antanut yleispiirteisen ohjeen tiimien palkitsemisesta. Tasapuolisen kohtelun vaatimus ja kielto eriarvoisesta kohtelusta eivät aseta estettä tiimien tulospalkkauksen käyttöönotolle.

Pelko eriarvoisesta kohtelusta on kuitenkin aiheellinen ja on otettava erittäin vakavasti. Tiimisopimukset, joissa tiimille asetetaan tavoitteet, on tehtävä huolellisesti ja yhteistyössä henkilöstön ja prosessipäälliköiden kesken. Tiimisopimukseen kirjattavat tavoitteet tulee johtaa toimiston tulossopimuksesta, sen tavoitteista ja strategioista. Tiimisopimuksilla varmistetaan toimiston tulossopimuksen toteutuminen. Tavoiteasetanta pitäisi saada niin tasapuoliseksi, että tavoitteet ovat tai niiden mielletään olevan osapuilleen samantasoisin ponnisteluin saavutettavissa kaikissa prosesseissa. Hyviä vertailukohtia tiimisopimusten tasosta saa vertaamalla tulostavoitteita valtakunnallisiin keskiarvoihin. Eriarvoisen kohtelun pelkoa vähentää ja tasapuolisuuden tunnetta lisää ehdottoman avoin tiimisopimusmenettely ja tulosten esittäminen toimiston sisällä. Kannattaa vielä muistaa periaate, että tulospalkkion voi saavuttaa, mutta sitä ei voi menettää.

Kokemus eriarvoisesta kohtelusta on tunneperäinen ja henkilökohtainen. Se mikä toisesta tuntuu eriarvoiselta, saattaa toisen mielestä olla hyvinkin tasapuolista kohtelua. Nollavaihtoehdon mukaan toimiston tulospalkkio jaetaan tasan kaikille siihen oikeutetuille riippumatta henkilön tai tiimin suoritustasosta. Yleisesti tätä pidetään tasapuolisena kohteluna. Mutta onko kuitenkaan tasapuolista maksaa yhtä suuri tulospalkkio työntekijöille, joista toinen on henkilökohtaisella tasolla ylittänyt tavoitteensa reilusti ja siten varmistanut toimistolle tulospalkan ylipäättään, ja toinen on jäänyt kauas tavoitteistaan? Nollavaihtoehto ei täytä näin tarkasteltuna tasapuolisuuden vaatimusta. Seulamalli ja pikatulospalkkio täyttävät sen paremmin.

7.4.2 Miten onnistuminen hyödyttää kaikkia (kateustekijä)

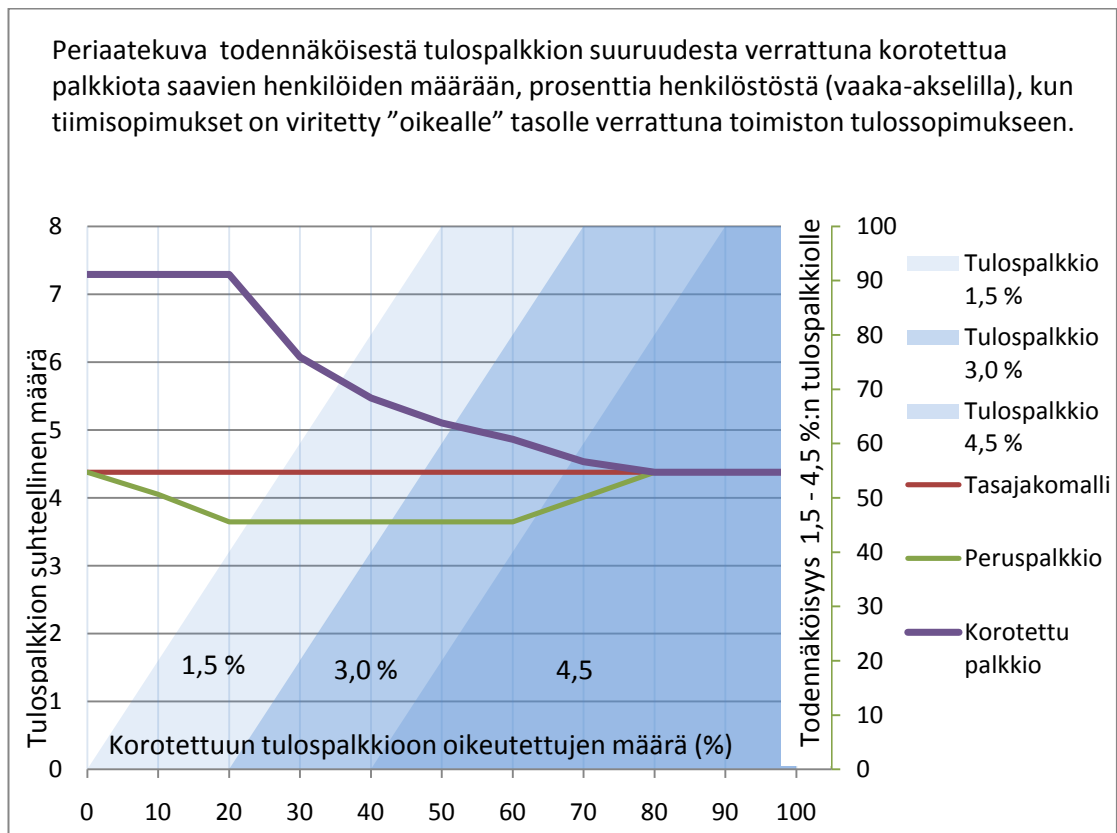
Tuotantopäällikkö Heikki Lind Lapin maanmittaustoimistosta mukaili vanhaa sanontaa Lapin ja PISA:n johtotiimien yhteisessä tilaisuudessa 8.12.2010 Tampereella toteamalla, että ”virkamiestä ajaa kolme koota: kateus, kiima ja kilometrikorvaukset”. Henkilöstön palautteissa TOPI -projektin malleista näistä kolmesta kateus nousi hyvin esille. Esitettiin, että kun näyttää siltä, että itse saa vain peruspalkkion, niin aletaan kampaamaan toisten suorituksia. Kun minä en saa, niin et saa sinäkään -mentaliteetilla.

Nollavaihtoehto

Nollavaihtoehto ei herätä henkilöstön keskuudessa kateutta; jaetaanhan siinä tulospalkkio tasan kaikkien kesken. Analyttisemmin ajattelevat toteavat, että palkkio jaetaan tasan, vaikka kaikkien panos palkkion hankkimisessa ei ehkä olekaan yhtä suuri. Vaapaamatkustajaongelma on esimerkki tästä. Maanmittauslaitoksen johtajille tehdyssä kyselyssä nousi esiin näkökulma, jonka mukaan kukin vuorollaan tarvitsee toisten apua ja useamman vuoden tarkastelujakson aikana tasajako toimii yleisellä tasolla oikeudenmukaisesti.

Seulamalli

Seulamallin yksi periaate on, että onnistuminen hyödyttää kaikkia, vaikka vain harvat onnistuisivat. Kuvassa 8 on esitetty tulospalkkion määrän riippuvuus korotettuun palkkioon oikeutettujen määrästä periaatteellisella tasolla.



Kuva 8: Seulamallin 20/60/80 vaikutus toimiston tulospalkkion määrään, kun tiimiso-pimukset on onnistuttu viritämään oikealle ja kannustavalle tasolle toimiston tulomat-riisiin verrattuna. (TOPI -projekti 2010)

Edellytyksenä on, että prosessi- ja tiimimatriisit ovat oikein viritetyt suhteessa toimiston tulossopimukseen. Kun vain harvat onnistuvat, on todennäköistä, että tulospalkkiota ei saada ensinkään, tai saadaan vain alin mahdollinen. Silloin on myös oikeudenmukaista, että ne joiden onnistuneen toiminnan tuloksena tulospalkkio saadaan, saavat siitä isomman osuuden. Kun useimmat onnistuvat, todennäköisyys sille, että tulospalkkio on 3,0 prosenttia tai korkein mahdollinen 4,5 prosenttia, kasvaa. Silloin on oikeuden mukaista, että tulospalkkio jaetaan tasaisemmin. Suurin tulospalkkio edellyttää, että varsinaisia epäonnistujia ei ole, joten silloin on oikeudenmukaista jakaa palkkio tasan kaikille.

Taulukossa 7 on simuloitu, miten tämä näkyy jokaisen tulospalkkiota saavan omalla pankkitilillä. Taulukko perustuu kuvaan 8, josta on luettavissa, millä korotettuun palkkioon oikeutettujen osuudella (vaaka-akseli) tulospalkkion saavuttamisen 50 %:n todennäköisyyttä kuvaava vaakaviiva leikkaa eri tulospalkkioluokkien todennäköiset alueet. Leikkauskohtien perusteella on laskettu henkilökohtaiset perus- ja korotetut tulospalkkiot kunkin palkkioluokan ala- ja ylärajan kohdalla. Laskennan oletusarvot ovat: 160 tulospalkkioon oikeutettua henkilöä ja jaettavan olevan tulospalkkion kokonaismäärä on 100 000 euroa, kun tulospalkkioprosentti on 1,5. Laskenta tehtiin liitteessä 6 esitetyllä laskentatyökalulla.

Taulukko 7: Kuvasta 8 ilmenevän periaatteen simulointi.

Kuvan 8 mukaan 50 % todennäköisyys 0 - 4,5 %:n tulospalkkiolle on olemassa kun:			Henkilökohtainen peruspalkkio		Henkilökohtainen korotettu palkkio	
Korotettuun oikeutettujen määrä on (% kaikista palkkioon oikeutetuista)	Palkkion määrä on silloin (% palkkasummasta)	Palkkion kokonaismäärä on silloin (euroa)	Alarajalla (euroa)	Ylärajalla (euroa)	Alarajalla (euroa)	Ylärajalla (euroa)
0 - 25	0,0	0	0	0	0	0
25 - 45	1,5	100000	521	521	938	752
45 - 65	3,0	200000	1042	1094	1505	1334
65 - 100	4,5	300000	1641	1875	2001	1875

Taulukon 7 perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että peruspalkkiolle jäävän ei kannata kadehtia tai kampittaa onnistujia: peruspalkkion määrä pysyy ennallaan tai kasvaa useampien onnistuessa. Muiden onnistuminen hyödyttää peruspalkkion saajaa ja hänen kannattaa tukea toisten onnistumista. Korotettu palkkio hieman pienenee tulospalkkio-

luokan sisällä, kun korotettua saavien määrä kasvaa. Tulospalkkioluokan nostamiseen kannattaa kuitenkin aina pyrkiä. Käytännössä kukaan ei voi olla varma ennen lopullista laskentaa tulospalkkiostaan, joten on vaikea kuvitella, että rationaalisesti ajattelevien tässäkään tilanteessa kannattaisi tehdä muuta kuin tukea kaikkien onnistumista.

Taulukossa 7 esitetyn esimerkkilaskelman lähtöoletuksilla tasajakomallin mukaan jaetuna tulospalkkiot olisivat 0, 625, 1250 ja 1875 euroa. Peruspalkkiota saavan tulospalkkio olisi hieman suurempi kuin seulamallin mukainen palkkio ja korotettuun palkkioon oikeutetun vastaavasti hieman pienempi. Kannattaa kuitenkin muistaa, että ilman onnistujia ja siten korotettua palkkiota saavia mitään tulospalkkiota ei ehkä olisi ollenkaan saatu tai se olisi saatu luokkaa pienempänä.

Johtopäätöksiä tehtäessä pitää muistaa, että kyse on periaatekuvasta ja sen perusteella tehdystä simuloinnista. Periaatteen ja laskelmien paikkansapitävyyden osoittaminen myös käytännössä oikeaksi vaatii empiirisen tutkimuksen useampana vuonna peräkkäin. Liikkuvia elementtejä on paljon ja matriisien virittämisen onnistuminen on ratkaisevaa.

Pikapalkintamalli

Pikapalkintamalli on ehdottomasti herkin aiheuttamaan kateutta. Onhan kyseessä julki-seksi ja näkyväksi tarkoitettu kiitos. Järkipäisiä syitä kateudentunteelle on hankala löytää, eihän kiittäminen vie keneltäkään mitään pois. Pikapalkinta on tiimille yhteiseksi ja yhteiseen käyttöön tarkoitettu, ei kenellekään henkilökohtaiseksi. Todennäköisesti sen symboliarvo ylittää sen rahallisen arvon moninkertaisesti. Avoin menettely ja hyvät käytännön pelisäännöt auttavat hillitsemään negatiivisia vaikutuksia ja pikapalkinnalla onnistutaan siinä, mihin se on tarkoitettukin: huomioimaan onnistumiset, kannustamaan kaikkia yhä parempaan suoritukseen ja ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan.

7.4.3 Palkitseminen johtamisen ja ohjaamisen välineenä

Huusko lainaa väitöskirjassaan Milgromia ja Robertsia vuodelta 1992, joiden mukaan ”*tehokkaan palkkausjärjestelmän tunnistaa siitä, että työntekijän osallisuus (”osasyllisyys”) ilmenee monin tavoin ja motivoi työntekijöitä sekä panemaan fyysiset ja psyykki-*

set voimansa liikkeelle ja suuntaamaan pyrkimyksensä organisaation tavoitteiden mukaisesti” (Huusko 2003b, 10).

TOPI -projektissa selvitettiin, miten hyvin nykyinen tulospalkkiomenettely on toiminut. Selvitys tehtiin viimeisen kymmenen vuoden ajalta. Lopputuloksena todettiin, että toiminta on kehittynyt ja strategisia tavoitteita on saavutettu. Sitä ei voida sanoa, oliko tulospalkkausjärjestelmällä vaikutusta ja jos oli, minkä verran. Aineistosta voi kyllä tehdä johtopäätöksen, että prosesseissa, jotka ovat olleet alusta saakka mukana toimiston tulomatriisissa suuremmalla painolla, kehittyminen on ollut selkeää. Esimerkiksi MARA -prosessin tulokset ovat olleet jo vuosia hyvällä tasolla. PETO -prosessissa lohkomisen kestoajatavoite on ollut mukana matriisissa 2000- luvun alusta saakka ja sen saavuttamiseen on panostettu ja tavoite saavutettiin etuajassa. Nollavaihtoehto on tuottanut tulosta niissä prosesseissa, joille on asetettu tavoitteita. Tulospalkkio on kuitenkin jaettu kaikille samansuuruisena huolimatta palkkion perustana olevaan matriisiin sisältyvien prosessikohtaisten mittareiden määrästä.

Olisiko tiimikohtainen tulospalkkio toiminut paremmin? Ainakin viesti halutusta toiminnasta olisi ollut kullakin tiimillä prosessista riippumatta tiedossa. Tiimimatriisia on vaikea rakentaa ilman mittareita, joten sitäkin kautta viestit strategiasta ja tavoitteista olisivat tavoittaneet yksittäisen tiimin jäsenet paremmin. Seulamallin kakkostason avulla olisi turvattu yhteistoiminta tiimien välillä.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana seulamalli pikapalkintamallin tuella olisi tuottanut vieläkin paremmat tulokset, koska nollavaihtoehto ei ole tukenut tiimimäistä toimintatapaa ja tiimien kehittyminen on ollut epätasaista. Tätä tukee Huuskon esille ottamasta Procter & Muellerin havainnosta: *”Tiimiorganisaatioon siirryttäessä palkkausjärjestelmän muutoksen tulee tukea organisaatiomuutosta kokonaisuutena”* (Huusko 2003b, 10). Huuskon mukaan johtamisen ja palkkauksen tulee olla työn organisointitavan kanssa yhteensopivia, kun tiimityöskentelyn tavoitteena pidetään tiimien ja koko organisaation tuloksellisuuden parantamista (Huusko 2003b, 14 -15). Jälkiviisaasti voidaan kysyä, miten PALMA -järjestelmään siirtyminen yhtä aikaa tiimien perustamisen kanssa tukivat toisiaan? PALMA -järjestelmään korostaa yksilösuoritusta.

Huusko (2003b, 14) vielä toteaa että ”*Erityisesti tulospalkkauksen avulla voidaan kannustaa työntekijöitä oikeiden asioiden oikeaan tekemiseen*”. Huusko (2003b, 25) edellyttää, että palkitseminen tukee yrityksen menestymistä ja motivoi henkilöstöä tavoitteelliseen työskentelyyn ja että työntekijän tulee tietää, miten hän voi vaikuttaa omaan palkkakehitykseensä. Mielestäni samat vaatimukset voidaan esittää tiimikohtaiselle tulospalkkiolle. Malleista seulamalli vastaa parhaiten näihin vaatimuksiin.

Johtopäätös on, että palkkausjärjestelmä, joka sisältää työperustaisen ja yksilösuorituksen perustuvien palkanosien lisäksi ryhmä(tiimi)kohtaisen tulospalkkion, näyttäisi olevan myös tutkimuksen valossa varsin toimiva.

7.4.4 Tulospalkkio toiminnan ohjaajana

Huuskon mukaan tulospalkkion ohjausvaikutus voi jäädä puutteelliseksi, jos työntekijät kokevat tulospalkkioon vaikuttavat mittarit etäisiksi ja omat vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi. Tiimitasolle asetetut mittarit koetaan läheisimmiksi ja ryhmäkuri riittää aikaansaamaan hyvän työsuorituksen. Kirjoittaja korostaa, että tiimille asetettu tavoite pitää olla selkeä osa organisaation tavoitteesta. Hyvään tulospalkkiojärjestelmään kuuluu, että mittarit ja tavoitetasot on selkeästi määritelty ja mittaustasot - Maanmittauslaitoksen organisaatiossa toimintayksikkö-, prosessien yhteinen-, prosessi-, tiimi- ja yksilötaso - valinta on hyvin perusteltu ja palkkioiden suuruus ja maksutajuus hyvin harkittu. Huusko (2003b, 26) lopettaa tarkastelun toteamalla, että ”*onnistuneen tulospalkkauksen on todettu parantavan johtamisen edellytyksiä, sitoutumista työhön ja taloudellista tulosta*”.

Nollavaihtoehdossa mittarit ja tavoitteet asetetaan toimintayksikkötasolle. Mittareita toimintayksikkötason matriisissa vuonna 2010 on yhteensä 27 kappaletta. Kun mittareita on paljon, ei minkään mittarin vaikutus nouse merkittäväksi ja ohjaava vaikutus heikkenee. Nollavaihtoehdossakin tiimeille johdetaan matriisit toimintayksikkötason tavoitteiden avulla, mutta tiimimatriisilla on tässä mallissa lähinnä viestinnällinen merkitys.

Seulamalli näyttäisi täyttävän toiminnan ohjaamisen kriteerit malleista parhaiten, erityisesti siksi, että siinä tiimin tavoitteet johdetaan tiukasti toimintayksikötason (toimistotason) tavoitteista ja mitattavia tavoitteita asetetaan kaikille organisaation tasoille.

7.4.5 Vapaamatkustajaongelma

Tiimin optimaalinen koko on kirjallisuudessa määritelty yleensä 4 - 8 henkilöksi. Niin tekee myös Heikkilä (2002, 31). Optimikokoa perustellaan monilla toimintaan vaikuttavilla seikoilla. Tärkeimmäksi perusteluksi nousee tiimin jäsenten välinen yhteistyö. Sopivan kokoisessa tiimissä se toimii parhaiten, tiimin koon kasvaessa sidokset jäsenten välillä heikkenevät.

Huusko nostaa (2003b, 26) tiimin koon merkityksen esille vapaamatkustajaongelman kautta. Tiimin koon kasvaessa sisäisen valvonnan mekanismi heikkenee ja samalla mahdollisuus vapaamatkustamiseen lisääntyy. Vapaamatkustajaongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa tiimin jäsen ei ponnistele yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi samalla intensiteetillä muiden kanssa. Nollavaihtoehdossa kaikki työntekijät palkitaan samalla tavalla henkilö- tai tiimikohtaisesta menestymisestä riippumatta. Tämä luo otollisen maaperän vapaamatkustamiseen. Erityisesti ahkerat ja aikaansaavat työntekijät kokevat vapaamatkustamisen ja palkkion tasajaon yhdistelmän epäoikeudenmukaisena. Vaarana on, että toimintayksikkö menettää parhaimmat työntekijänsä. He vaihtavat työpaikkaa sinne, missä heidän aikaansaannoksensa palkitaan tai ikävämpänä vaihtoehtona he turhautuvat ja taantuvat keskinkertaiselle tasolle. Toimistotason tulospalkkiolla ei ole vaikutusta, jolla tulostasoltaan keskiarvon alapuolelle jäävä työntekijä motivoituisi parantamaan suoritustaan. Tässä yhteydessä kannattaa muistaa Laamasen näkemys siitä, että työyhteisön kannalta on kannattavampaa keskitason työntekijöiden suorituksen pieni parantaminen kuin harvojen huippujen suorituksen paraneminen. Pahimmillaan huonosti rakennetulla tulospalkkiosysteemillä on negatiivinen vaikutus toimintayksikön tulokseen.

Eräänlainen vapaamatkustajaongelma voi syntyä myös siten, että tiimi asettaa itselleen omat epäviralliset, ylempien tasojen tavoitteista poikkeavat tavoitteet, joiden mukaan se toimii. Syynä tällaiseen käyttäytymiseen voi olla virallisten tavoitteiden koettu kohtuuttomuus, erilainen näkemys parhaasta toimintatavasta tai ongelmat johtajuudessa.

Sisäisen valvonnan mekanismiin vaikuttaa tiimin koon lisäksi myös tiimille annettujen valtuuksien taso ja mahdollisen palkkio-odotusten suuruus. ”Oikeasta” tiimistä, jolla on täydet valtuudet toimia ja jonka onnistuminen palkitaan, löytyy todennäköisesti vahva sisäisen valvonnan mekanismi ja kuri. Sen sijaan vajain valtuuksin toimivasta ”muka-tiimistä” tuskin löytyy vahvaa sisäisen valvonnan mekanismia, ainakaan positiivisessa mielessä. Tällainen tiimi ei näe syytä tai tarvetta poistua mukavuusalueeltaan.

Ongelmaksi saattaa muodostua myös tiimien osaamisen ja aikaansaamisen tason eriytyminen parhaiden yksilöiden hakeutuessa samaan tiimiin. Muodostuu huipputiimejä ja vähemmän menestyviä tiimejä ja osaaminen keskittyy harvoihin tiimeihin. Huusko ilmaisee asian toteamalla, että ”vapaamatkustaminen voi leimautua tiimitasoiseksi” (Huusko 2003b, 27).

Edellä kerrotut ongelmat eivät poistu pelkästään tulospalkkiosysteemin avulla. Tulospalkkiolla voidaan vaikuttaa, kun tiimirakenne on kunnossa, eikä esiinny esimerkiksi henkilökemioihin liittyviä vakavia ongelmia. PALMA -järjestelmän henkiosa on yhdessä tiimin tulospalkkion kanssa tehokas keino vapaamatkustajaongelman ratkaisemisessa, jos ongelma on palkintakeinoin yleensäkin ratkaistavissa. Keinoja on tietysti rohkeasti käytettävä.

7.4.6 Tiimin tulospalkkauksen reunaehdot

Tulospalkkio-ohjeen mukaan tavoitetaso saavuttaminen ei laukaise tulospalkkiota. Samaan päätyy myös Huusko (2003b, 27) joka toteaa, että olemassa olevan säilyttämisestä ei makseta lisää, vaan vasta toiminnan ja tuloksen kehittamisestä. Maanmittauslaitoksen kaltaisessa virastossa, joka toimii lainsäädännön perusteella käytännössä monopoliasemassa, toiminnan kehittäminen on pitkällä tähtäyksellä elintärkeää.

Tulossopimukseen kirjataan tulospalkkion maksamisen edellytykseksi ehto: ”Tulospalkkion laukeamisen ehtona on, että yksiköllä on rahoitus sen maksamiseen ja koko laitoksen rahoitus on kunnossa” (Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston tulossopimus 2010, 9). Ehto on järkevä minkä tahansa yhteisön käytettäväksi: tyhjästä ei voi ottaa. Matriisit pitää rakentaa ja mitoittaa niin, että saavutettu tulospalkkio on myös va-

raa maksaa. Jos toisin käy, luottamus järjestelmään ja sen uskottavuus on menetetty vuosiksi ja samalla menetetään toiminnan ohjaamisen ja johtamisen työkalu.

Huusko painottaa, että tiimimittarien tulee olla sellaisia, joihin tiimi voi vaikuttaa. Toiseksi mittarien tulee olla sellaisia, että ne tukevat yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi edellä kuvattu kauhuskenaarion, jossa tulospalkkio saavutettiin, mutta ei ollutkaan rahaa sen maksamiseksi, toteutuminen on silloin epätodennäköistä. Huusko (2003b, 34) tiivistää asian seuraavasti: ”mittarit täytyy linkittää yhteen yhden tiimin yläpuolella olevan tason kanssa siten, tiimit tunnistavat kuinka heidän aikaansaannoksensa tuottavat lisäarvoa myös ylemmällä tasolla”. Yhteen nivominen jatkuu vielä tiimistä yksilöön päin: ”Tiimin kannalta on olennaista, että yksilölliset kehittämissuhteet linkittyvät tiimin tekemistavoitteisiin” (Huusko 2003b, 35).

8 EHDOTUSTEN TOIMINNALLISET VAIKUTUKSET

Nollavaihtoehdon kanssa jatkaminen ei aiheuta muutoksia nykyiseen toimintatapaan. Toimistotason matriisi laaditaan tulossopimuksen yhteydessä ja sen tavoitteet viestitään alemmille tasoille muun muassa tiimisopimuksin ja -matriisein.

Seulamallin käyttöönotto edellyttää tiimisopimusten ja matriisien yhtenäistämistä ja matriisiin otettavien mittareiden entistä tarkempaa miettimistä ja sovittamista yhteisiin tavoitteisiin. Tiimitason seuranta pitää tehostaa ja mittareiden pitää olla sellaisia, että niistä saadaan tuloksia pitkin vuotta. Oikea-aikaisia korjausliikkeitä on vaikea tehdä, jos mittaustulos saadaan vain kerran vuodessa.

Pikapalkintamalli edellyttää pelisääntöjen luomista: mistä palkitaan, miten palkitaan ja miten palkittavat löydetään.

9 POHDINTAA

Palkitseminen on viesti halutusta toiminnasta. Jos Maanmittauslaitos oikeasti haluaa kehittää tiimitoimintaa, tiimien palkinta esimerkiksi tulospalkkion muodossa pitää ottaa käyttöön. Tiimin tulospalkkio on johtamisen ja toiminnan ohjaamisen väline ja työkalu. Johtamista on verrattu kapteenin toimintaan laivan komentosillalla. Sieltä näkee edem-
mäns ja siellä on käytettävissä apuvälineitä, kuten tutka, säätietoja ja karttoja. Laiva on

perinteisesti liikutettu kiinteän potkurin avulla ja ohjattu peräsimellä. Näitä voidaan verrata toimiston tekemään tulossopimukseen ja -matriisiin. Suuremmat alukset vaativat hinaajaa tai luotsia kapeilla väylillä ja hyvää väylän ennakkointia. Nykyään suurissa aluksissa käytetään 360 astetta kääntyviä potkurilaitteita. Niitä voidaan sijoittaa useita laivan perään ja keulaan. Niiden avulla suurtakin laivaa voidaan ohjata ”millintarkasti”. Potkureiden asentoa voi säätää itsenäisesti ja potkurien yhteisvaikutuksen avulla laiva liikkuu mihin tahansa haluttuun suuntaan. Näin komentosillalla on käytettävissä paitsi informaatio tulevasta (majakat näkyvissä) myös keinot ohjata suurikin alus karikkoisilla vesillä turvallisesti kohteeseen. Ohjattavuus on merkittävästi parantunut perinteiseen malliin verrattuna. Nykyaikaiset potkurilaitteet ovat organisaation ohjaamisessa verrattavissa tiimien tulossopimuksiin ja -matriiseihin. Niiden yhteisvaikutuksen avulla voidaan organisaatiota ohjata varmasti ja turvallisesti haluttua reittiä pitkin tavoitteisiin.

PALMA korostaa tuloksellisuutta ja henkilökohtaista suoriutumista. Henkilöstön kuulemisessa esiintyi usein väittämä, että tiimin tulospalkkion tuhoaa yhteistyön ja toisen auttamisen kulttuurin työpaikalla ja aiheuttavaa kateutta ja eriarvoisuutta. Rationaalisesti ajatellen voisi paremminkin tulla päätelmään, että nimenomaan PALMA - palkkausjärjestelmässä on elementtejä, jotka tuhoavat yhteistyötä ja edistävät pyrkyyttä henkilökohtaista suoriutumista vahvasti korostavan luonteensa takia. Tiimin tulospalkkio toteutettuna seulamallilla edistää yhteistyötä ja toisten auttamista.

Suurimpana esteenä onnistumiselle saattaa olla prosessipäällikkötason sitoutumisen asiaan. Jos prosessipäällikön ote on tulospalkkiota varmisteleva toiminnan kehittämisen asemasta, tiimin tai prosessin tulossopimuksia ei saada viritettyä oikealle tasolle. Hyödyt menetetään ja uhkakuvat toteutuvat.

Voisiko seulamallia käyttää henkilökohtaisen tulospalkkion määrittelyyn? Teoriassa kyllä, mutta käytännössä se on työlästä ja tarpeetonta. HENKI -osa on tarkoitettu henkilökohtaisen suoriutumisen huomioonottamiseen. Seulamalli on tarkoitettu ryhmäpalkintaan ja se korostaa yhteisöllisyyttä.

Miksi kaikki tämä vaiva, jaettavana ovat kuitenkin pienet rahat? Palkkioiden jakamiseen ja laskemiseen tuhraantuva työaika saattaa olla arvokkaampaa kuin palkkion kokonaisuus. Käytettäisiin sekin aika ”oikeisiin töihin”. Yksityisellä sektorilla tulospalk-

kiolla maksimoidaan voittoa ja tähtäin saattaa olla vain kvartaalin pituinen. Siellä tulospalkkioiden peruste on selkeä. Maanmittauslaitos on valtion virasto eikä se tavoittele voittoa ja se toimii monopoli-asemassa. Tällaisen organisaation kannalta on erityisen vaarallista vaipua tyytyväisyyteen. Laatupalkintokisan palauteraportti antaa kuitenkin ajattelemisen aihetta. Kohtaan 2B ”Miten toimintaperiaatteet ja strategia perustuvat suorituskyvyn mittaamisesta saatavaan tietoon, tutkimuksiin, oppimiseen ja parhaisiin käytäntöihin” annetussa palautteessa on löydetty monia vahvuuksia. Parantamisalueena on tuotu esiin seuraava:

Tavoiteasetanta on vuorovaikutteista organisaation eri tasojen välillä. Riskinä on, että tavoiteasetanta perustuu tyytyväisyyteen eikä synny riittävän haastavia tavoitteita ulkoisten muutosten hallitsemiseksi. Tätä kuvaa se, että tavoitetason nostamien on hyvin maltillista. (Suomen Laatupalkintokilpailu 2009, 20.)

Laatupalkintokilpailun voitto osoittaa, että Maanmittauslaitoksessa on tehty asioita oikein. Lainattu palautteen teksti kuvastaa johtamisen ongelmaa, eikä rivityöntekijä voi siihen juurikaan vaikuttaa. Johtamisessa pitää käyttää kaikkia keinoja, joilla myös tältä mukavuusalueelta voidaan silloin tällöin poistua. Yksittäisen työntekijän työtahtia kiristäminen ei ole kestävä ratkaisu tuottavuuden parantamiseen. Aiemmin on todettu, että yksittäisten työntekijöiden aikaansaannoksissa on isoja eroja. On myös todettu, että saavutetaan parempi tulos, kun keskivertotekijät parantavat suoritustaan hieman, kuin että huipputekijä parantaa omaansa entisestään. Keskivertotekijän tuloksen parantaminen on paitsi helpompaa, parannus on myös pysyvämpää. Menetelmien, prosessien ja osaamisen kehittäminen luo edellytykset aikaansaannoskyvyn kasvulle. Tiimin tulospalkkio on yksi porkkana muiden joukossa.

Johtaako palkitsemisen sitominen suoritukseen ylenmääräiseen kilpailuun työntekijöiden, tiimien ja toimistojen välillä? Työ maanmittaustoimistossa on luonteeltaan virkatyötä ja saavutettavissa olevat palkkiot ovat hyvin maltillisia. Hyvän kuvan liiallisen sisäisen kilpailun haitoista antaa Ari Turunen kirjassaan ”Ettekö te tiedä kuka minä olen - ylimielisyyden historiaa” vuodelta 2010. Ainakin esimiesasemassa olevan kannattaa tutustua kirjan lukuun ”Loputon kilpailuhenkisyys” sivulta 36 alkaen. Turunen valottaa esimerkein, mitä todella pitkälle viety kilpailuhenkisyys aiheuttaa organisaatiossa ja siihen kuuluvissa ihmisissä. Vastapainona Turunen lainaa Richard Suttonia seuraavasti:

Sellaiset organisaatiot, jotka kieltävät äärimmäisen sisäisen kilpailun, eivät ole ainoastaan muita sivistyneempiä, ne tuottavat myös parempaa tulosta. Organisaatiot, joissa ei tarvitse pelätä, houkuttelevat lahjakkuuksia. Niissä myös ideoita jaetaan vapaammin. Ihmiset tekevät näet tavattoman paljon sen eteen, ettei heitä nöyryytettäisi ja että heitä kunnioitettaisiin.” (Turunen 2010, 40.)

Mitä itse opin palkinnasta ja erityisesti tiimin palkinnasta tehdessäni tätä opinnäytetyötä. Kehitetyt ja läpikäytyt palkintamallit ovat kuitenkin vain välineitä, jäikö tästä tietopääomaa käytettäväksi tulevaisuudessa. Toivottavasti paljonkin, yritän kiteyttää muutamia periaatteita seuraavasti:

- Tulospalkkio on johtamisen työkalu, jolla toimintaa ohjataan haluttuun suuntaan.
- Jokaisen yksittäisen työntekijän ja tiimin pitää nähdä, miten juuri minun työni on osa kokonaisuutta ja miten omien tavoitteiden saavuttaminen edesauttaa ylempään tason tavoitteiden saavuttamista ja strategioiden toteutumista.
- Palkinnan pitää ohjata toimimaan niin, että organisaation kokonaisuonnistuminen palkitaan paremmin kuin osaonnistuminen. Palkinnan pitää ohjata yhteistyön ja auttamisen kulttuuriin.
- Palkitseminen viestii organisaation arvoista ja tavoitteista, myös palkitsematta jättäminen on viesti.
- Keskitason suoritusten maltillinenkin paraneminen tuottaa organisaation kannalta paremman tuloksen kuin harvojen huippusuoritusten viilaaminen entistä paremmiksi. Huipputekijöitä tarvitaan esikuvina.
- Palkinnan pitää olla ja sen pitää myös tuntua oikeudenmukaiselta. Oikeudenmukaisuutta on, että erinomainen suoritus palkitaan paremmin kuin keskinkertainen ja että kaikki onnistumista edesauttaneet palkitaan.
- Tiimiä palkitaan paitsi suorituksesta, myös ryhmädynamiikan ja tiimimäisen toimintatavan kehittymisestä.
- Huonosti rakennettu tai epäoikeudenmukainen tai sellaiseksi mielletty palkintajärjestelmä saattaa olla organisaatiolle jopa vahingollinen.

Vanha sanonta: ”Kohtuus kaikessa” on edelleen hyvä ohjenuora!

10 TOPI -PROJEKTIN TULOSTEN KÄYTTÖÖNOTTAMINEN

TOPI-projektin suositusten mukaisesti on perustettu jatkotyöryhmä, pikku-TOPI, työstämään ohjeita pikapalkinnalle ja valmistelemaan seulamallin käyttöönottoa. Työryhmä kehittää tiimimatriisien sisältöä v. 2011 siten, että vuoden tulosten perusteella voidaan tehdä seulamallin mukainen koelaskenta, miten tulospalkkio olisi jakaantunut. Lopullinen päätös tehdään AVI- ratkaisujen selkiintymisen ja koelaskennan tulosten perusteella. (Maanmittauslaitos, INTRA 29.12.2010)

11 LÄHDELUETTELO

- Hakonen, Anu 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Tutkimus palkitsemisen refleктоiteorian toimivuudesta. Lissensiaattityö Teknillinen korkeakoulu 2006.
http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Jyväskylä:Gummerrus Kirjapaino Oy. ISBN 952-14-0520-1. Kauppakaari 2002, Helsinki
- Huusko, Liisa 2003a. Sopiva tiimi. Väitöskirja. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 60. Joensuun yliopisto 2003. [pdf] ISSN 0781-0350. Julkaistu painettuna: ISBN 952-458-424-7. Pysyvä linkki julkaisuun: <URN:ISBN:952-458-424-7>
- Huusko, Liisa 2003b. Sopiva tiimi. Väitöskirjaan sisältyvä artikkeli Tiimissä työ on palkitsevaa - riittääkö se korvaukseksi lisääntyneistä velvoitteista. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 60. Joensuun yliopisto 2003. [pdf] ISSN 0781-0350. Julkaistu painettuna: ISBN 952-458-424-7. Pysyvä linkki julkaisuun: <URN:ISBN:952-458-424-7>
- Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona -ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatu keskus Excellence Finland. ISBN 978-952-5136-16-6
- Maanmittauslaitos 2010. Maanmittauslaitoksen toiminta- ja taloussuunnitelma 2012 - 2015, Maanmittauslaitos 29.10.2010.
- Manninen Tuula 2009. Moniosaaminen ja sen vaikutukset Keski-Suomen maanmittaus-toimistossa. Jyväskylän yliopisto, Täydennyskoulutuskeskus, Avance Johtamiskoulutus.
- PALMA -palkkausjärjestelmä 2009. PALMA -käsikirja. Maanmittauslaitos.
- PALMA -palkkausjärjestelmän toimivuus 2009, Maanmittauslaitos, Aleksander Pay Management in tutkimus vuodelta 2009
- Rönty Hannu 2009. Luento Maanmittauslaitoksen PETO -prosessipäällikköpäivillä 13.5.2009 Pasilassa
- Rönty Hannu 2010. Luento Maanmittauslaitoksen tiiminvetäjien ajankohtaispäivillä 9.11.2010 Pasilassa
- Rönty Hannu, Kärki Airi, Mäensivu Matti, Vermanne Katri, Levonen Leena 2010. TOPI -projektin loppuraportti. Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto.

Salimäki Aino, Sweins Christina, Heiskanen Jouko, Laamanen Tomi 2008. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Teknillinen korkeakoulu ja Työsuojelurahasto. Raportti julkaistaan Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden raporttisarjassa elokuussa 2009.

Salminen Jari 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum Gummerrus Kirjapaino Oy Jyväskylä 2006 ISBN 952-14-1103-1

Suomen Laaturaporttikilpailu 2009. Palauteraportti. Maanmittauslaitos

Sydänmaanlakka Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum. Gummerruksen kirjapaino Oy ISSN 1796-1130, ISBN 978-952-14-1213-4. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 17.

Tulosohjaus- ja talouskäsikirja. Maanmittauslaitos 2010.

Tulospalkkio-ohje 2003, Maanmittauslaitos

Turunen Ari 2010. Ettekö te tiedä, kuka minä olen - ylimielisyyden historiaa. 1. painos. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy. ISBN 978-951-796-599-6

Uotinen Jorma. Esiintyminen Maanmittauspäivillä 18.3.2011. Porissa

Yläranta, Maritta. Luento Maanmittauslaitoksen esimiesten verkostopäivillä 28.10.2009 Pasilassa.

Yläranta Maritta ja Rönty Hannu. Neuvottelu 22.3.2010 Pasilassa.

12 LIITTEET

Opinnäytetyö liitteeksi on otettu seuraavat TOPI -projektin loppuraportin liitteet:

- Liite 1: Aloituskysymysten vastausyhteenvedo
- Liite 2: Johtajakyselyn vastausyhteenvedo
- Liite 3: SWOT -analyysien vertailu
- Liite 4: Tarina 0-vaihtoehdosta
- Liite 6: Tulospalkkion laskentatyökalu (seulamalli, Excel)
- Liite 7: Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimiston tulosmatriisi 2010

- Liite 8: Esimerkki prosessien yhteisen tason tulosmatriisista (Excel)
- Liite 9: Esimerkki prosessi- ja tiimitason tulosmatriisista (Excel)
- Liite 10: Tarina 1 seulamallista
- Liite 11: Tarina 2 seulamallista
- Liite 12: Tarina pikapalkinnasta

Excel -liitteet saatavana kirjoittajalta xlsx -muodossa osoitteesta hanu.ronty@maanmittauslaitos.fi.

KYSYMYS 1

Olet työskennellyt ahkerasti koko vuoden. Olet tyytyväinen saavutuksiisi tunnet niistä suurta ylpeyttä. Useat tavoitteet olet saavuttanut ja monet ylittänyt. Työnantajakin on tyytyväinen.

- A) Pitäisikö työnantajan huomioida asia jotenkin?
- B) Jos niin, minkälainen huomiointi ilahduttaa ja motivoi sinua parhaiten?

TOPI -projektin jäsenten vastaukset, kukin vastasi itsekseen, 4 vastaajaa:

- A-kohtaan 3 vastasi: KYLLÄ pitäisi ja 1 vastasi KYLLÄ ja EI
- B-kohdan vastauksia
 - tunnustus ilahduttaa, mutta uudet haasteet motivoivat parhaiten (2)
 - Kiitos ilahduttaa, jonkinlainen rahallinen bonus kelpaisi

PETO Tre jäsenten vastaukset, kukin vastasi itsekseen, 11 vastaajaa:

- A-kohtaan 11 vastasi: KYLLÄ pitäisi
- B-kohdan vastauksia
 - positiivinen asenne, toisten auttaminen ja hyvät työskentelyolosuhteet
 - palkankorotus, henkikeskustelut ja -pisteet (7)
 - tulospalkkio, raha (3)
 - ylimääräinen loma
 - prosessipäivät
 - yhteistoiminta ja oppiminen
 - matkalaskuista nipottaminen vähemmälle
 - joustavuutta työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa (esim. lomarahavapaat)
 - kiitos ja kehuminen hyvin tehdyn työn johdosta

Seinätekniikka:

- A-kohtaan kaikki vastasivat ”KYLLÄ pitäisi” (1 sillä varauksella, että tulos pitää olla erityisen hyvä, eikä toisia väheksytä!)
- B-kohdan vastauksia
 - positiivinen palaute ja raha (2)
 - Kiitos ja lisäpalkkio
- Lisäksi yksi suullinen vastaus: ”Mitä muita vaihtoehtoja on kuin raha tai ylimääräinen vapaa”. Erityisesti 30-vuotismerkki sai moitteita palkkiona ja/tai muistamisena, ei herätä positiivista tunnetta.

KYSYMYS 2

Olet jäsenenä 4 hengen työporukassa. Olette työskennelleet ahkerasti koko vuoden. Olette hyvin tyytyväisiä saavutuksiinne ja tunnette niistä suurta ylpeyttä. Tulokset ovat niin hyvät, että tuntuu kuin teitä olisi ollut 5 tekijää. Useat tavoitteet olette saavuttaneet ja monet ylittäneet. Työnantajakin on tyytyväinen.

- A) Pitäisikö työnantajan huomioida asia jotenkin?
- B) Jos niin, minkälainen huomiointi ilahduttaa ja motivoi porukkaa parhaiten?

TOPI -projektin jäsenten vastaukset, kukin vastasi itsekseen, 4 vastaajaa

- A-kohtaan kaikki 4 vastasivat KYLLÄ
- B-kohdan vastauksia
 - Kiitos ja raha (ryhmäpalkinta) ilahduttavat koko porukkaa (2)
 - Jotain mieluista ja kaikille tasan jaettavaa
 - Julkinen kiitos ilahduttaa, lisäksi esim. teatteriliput tms. yhdessä käytettävä

PETO Tre jäsenten vastaukset, kukin vastasi itsekseen, 11 vastaajaa:

- A-kohtaan 11 vastasi: KYLLÄ pitäisi
- B-kohdan vastauksia
 - Rahallinen palkinta (8)
 - henkilökohtainen palkitseminen
 - toimiluokka 10 ja henkiprosentti ylöspäin
 - ”viidennen palkka jaetaan neljän kesken”
 - palkankorotus (4)
 - tulospalkkio
 - Muita kommentteja
 - kahleiden poisto motivoi, esim. matkalaskushow lopetettava
 - julkinen kiitos ja kehuminen
 - asian huomioiminen muiden töiden yhteydessä
 - tasapuolinen huomiointi, kaikki jotka ovat osallistuneet työhön
 - yksi tyhjä vastaus

Seinätekniikka:

- A-kohtaan kaikki vastasivat KYLLÄ, 1 lisäkommentilla ” ehdottomasti!”
- B-kohdan vastauksia
 - retki/ matka palkkioksi
 - Porukan yhdessä miettimä sopiva palkkio (sama kaikille) lisää yhteishenkeä

Havainto: Henkilökohtainen kysely toimi tässä paremmin. Seinätekniikka tuotti kyselyssä kovin vähän ideoita tai ylipäättään vastauksia.

Hannu Rönty
Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtaminen/ YITEJO

LIITE 2 1/4

Kysely johtajille Maanmittauslaitoksessa

Kysely lähetettiin 26.1.2010 yhteensä 18 johtajalle ja tiedoksi henkilöstöjohtaja Maritta Ylärännälle. Kaikkiaan 12 johtajaa vastasi, vastausprosentti oli siis 67 %. Vastaajista 9 toimii maanmittausjohtajana toimistossa, 3 vastaajaa on johtajana valtakunnallisessa tuotantoyksikössä.

Kysymykset ja referoidut vastaukset:

Kysymys 1: Onko tulospalkkio jaettu samansuuruisena siihen oikeutetuille henkilöille vai onko sitä kohdennettu tiimeille ja/tai projekteille?

- Yhteensä 11 vastausta
 - Yhdessä maanmittaustoimistossa osa tulospalkkiosta on jaettu jo vuosia tiimikohtaisesti. Muissa yksiköissä tulospalkkio on jaettu samansuuruisena kaikille siihen oikeutetuille.

Kysymys 2: Tullaanko vuodelta 2009 mahdollisesti saatava tulospalkkio jakamaan samansuuruisena siihen oikeutetuille henkilöille vai tullaanko sitä kohdentamaan tiimeille ja/tai projekteille?

- Yhteensä 12 vastausta
 - Yhden yksikön johtaja ilmoitti, että he eivät tule saamaan tulospalkkiota. Yhdessä yksikössä on tehty YT-käsittelyssä päätös, joka mahdollistaa osan tulospalkkiosta jakamisen tiimikohtaisesti ja yhdessä yksikössä osa tulospalkkiosta jaetaan tiimikohtaisesti, kuten tähänkin asti on tehty. Muiden vastaajien yksiköissä mahdollinen tulospalkkiot tullaan jakamaan sanansuuruisena kaikille.

Kysymys 3: Jos tulospalkkiota on kohdennettu tai tullaan kohdentamaan tiimeille / projekteille, niin

Millä perusteella tiimi/projekti on palkkiota saanut tai tulee saamaan (mitarit, tiimisopimus?)

- Yhteensä 2 vastausta
 - Tiimin palkitseminen perustuu tiimikorttiin, joka on viritetty toimiston tulomatriisiin perustuen

Kuka tiimin/ projektin palkitsemisesta on päättänyt/ päättää, onko henkilöstöä kuultu asiassa?

- Yhteensä 2 vastausta
 - Asia käsitellään yksikön YT-ryhmässä ja johtotiimissä ja myös tiimit voivat ottaa kantaa asiaan. Yksikön johtaja asian kuitenkin päättää.

Kuinka suuri osa palkkiosta on kohdennettu tiimeille/ projekteille?

- Yhteensä 2 vastausta
 - Osuus vaihtelee muun muassa tulosten tasaisuuden mukaan ja toisen vastaajan yksikössä ei vielä ole tiimikohtaista tulospalkkiota jaettu.

LIITE 2 2/4

Kuinka paljon euroja tiimin on saanut/ jäsen (suuruusluokka)?

- **Yhteensä 2** vastausta
 - Vaihtelee vuosittain tuloksista riippuen, mutta jos yksikön tiimipalkkio on ollut esim. 1,5 %, yksittäisen tiimin jäsenet ovat voineet saada 3-4 % vastaavan palkkion. Toisessa yksikössä tulospalkkion määrä on ollut noin 500 euroa samansuuruisena kaikille.

Esiintyykö tiimien välistä haitallista kilpailua ja miten se on eliminoitu?

- **Yhteensä 2** vastausta
 - Ainahan sitä voi esiintyä. Sitä varten kaikkien tiimien tuloskortteissa on yhteinen mittari ja muitakin yhteisiä tavoitteita, kuten yhteisen edun huomioiminen toiminnassa, jonka johtotiimi arvioi saatuaan ensin tiimin oman arvion. Muita tuloskortissa mainittuja yhteisiä tavoitteita voivat olla muun muassa RETI -talvitöiden suoritteet, TiimiKalenterin käyttöaste tai koulutuspäivät.

Onko tiimien /projektien palkitseminen havaittavasti edistänyt yksikön toimintaa, miten ilmenee?

- **Yhteensä 2** vastausta
 - Tiimit ovat kiinnostuneempia tuloskorttiin kirjatuista tavoitteista ja seuraavat tavoitteiden kehittymistä. Tuloskortin avulla voidaan ohjata ja suunnata toimintaa haluttuun suuntaan. Tulospalkkio on johtamisen väline.
 - Toisaalta samansuuruisen palkitseminen on tähän asti edistänyt yhteisten muutostavoitteiden läpivientä.

Onko tiimien/ projektien palkitsemisella ollut havaittavia haittavaikutuksia yksikön toimintaan, miten ilmenee?

- **Yhteensä 2** vastausta
 - Vastajaan näkemyksen mukaan haittavaikutuksia ei ole ollut. Kysymys on johtamisesta.
 - Vastaja kertoo tilanteesta, jossa useiden henkilöiden alhaisia HENKI -prosentteja ei ulkoisten syiden takia voitu korottaa, vaikka perusteita olisi ollut. Tilannetta olisi voitu tiimikohtaisella tulospalkkiolla tilapäisesti kompensoida.

Minkälaista palautetta asiasta henkilöstöltä on tullut?

- **Yhteensä 2** vastausta
 - Henkilöstön mielipiteet jakaantuvat. Enemmistö halunnee jatkaa tulospalkkion samansuuruisena kaikille. Toista mieltä olevat eivät ole olleet ainakaan äänessä.

Kysymys 4: Onko erinomaisesti menestyneitä tiimejä palkittu jotenkin muuten kuin kohdentamalla osa tulospalkkiosta tiimille, miten?

- **Yhteensä 9** vastausta
 - Neljässä yksikössä ei ole käytetty muitakaan palkitsemismuotoja tiimin hyvän suorituksen huomioimisessa
 - Käytettyjä muita keinoja ovat olleet tai tulevat olemaan
 - tavanomaiset huomionsoitukset,
 - tiiminvetäjän kuukausittainen palkkio,
 - tiimibonus tiimille yhteisesti käytettäväksi
 - tiiminvetäjiä on palkittu (miten?) henkilöstötutkimuksen perusteella
 - suullisin kiitoksin
 - täytekakulla

LIITE 2 3/4

Kysymys 5: Jos tulospalkkio on jaettu samansuuruisena siihen oikeutetuille henkilöille

Onko harkittu osapalkkion kohdentamista tiimeille/projekteille?

- **Yhteensä 8 vastausta**
 - Yhdessä yksikössä ei ole harkittu
 - Asia on puheen tasolla neljässä yksikössä
 - Yhdessä yksikössä on yritetty palkita prosesseja (ei tiimejä)
 - Yhdessä yksikössä on harkittu, mutta esteenä on ollut tiimimatriisien virittäminen ja niiden vertailtavuus
 - Yhdessä yksikössä tulospalkkio on jaettu samansuuruisena, koska menestyjät vaihtelevat vuosittain ja samoin avun tarvitsijat. Yksikön tiimeissä ei ole yhtään ns. alisuorittajaa. ”Hyvään (kiitettävästä puhumattakaan) tulospalkkioon pääseminen edellyttää onnistumista lähes kaikilla tulosmatriisin sektoreilla. Se ei ole mahdollista kuin niin, että tiimit auttavat tarpeen mukaan toisiaan”

Mikä on ollut esteenä, ettei ole kohdennettu?

- **Yhteensä 8 vastausta, syitä ovat muun muassa:**
 - olosuhde-erojen iso merkitys
 - asiantuntijatyön mittaamisen vaikeus
 - toimintaa haittaava kilpailuasetelman muodostuminen
 - muun johtotiimin, henkilöstön ja luottamusmiehen vastustus
 - toisten auttamisen väheneminen
 - yhteisten tavoitteiden saavuttamisen vaarantuminen
 - tiimien tulokorttien tasapuolisen virittämisen vaikeus.

Kysymys 6: Lopputyötäni varten haluaisin, että perustelisitte vielä näkemysenne siitä,

Miksi osa tulospalkkiosta pitäisi mielestänne kohdentaa tiimeille (mitä etuja saavutetaan)?

- **Yhteensä 6 vastausta, joista 5 puoltaa tiimille kohdentamista ja yksi prosessille kohdentamista. Perusteluina esitettiin seuraavaa:**
 - Tulospalkkion kohdistuminen oikein (3)
 - Jos johdetaan tiimejä, pitää käytettävissä olla kaikki tarvittavat työkalut.
 - Saavutetaan terve kilpailutilanne, jos tiimien tehtävät samantyyppiset tai aidosti vertailukelpoiset.
 - Hyvien tiimien palkitseminen kannustaisi muitakin parempaan tekemiseen.
 - **Pidän parempana kohdistamista onnistuneille prosesseille.**
 - tiimikohtainen kohdistaminen on työlästä
 - prosessille kohdistamisessa tarvitaan vain 7 matriisia
 - vaarana on, että tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eivät toteudu tiimikohtaisessa tulospalkkiossa.

JA/ TAI

Miksi tulospalkkiota ei mielestänne pidä kohdentaa tiimeille (mitä haittaa aiheutuu)?

- **Yhteensä 8 vastausta, joissa esteinä nähdään**
 - oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden vaarantuminen
 - vertailukelpoisten mittarien virittämisen vaikeus (4)
 - yhteistyön vaarantuminen (2)
 - moniosaamisen turvaaminen

LIITE 2 4/4

- vähemmän palkittujen katkeroituminen
- kateus
- Lisäksi esitettiin, että projekteille pitäisi pystyä maksamaan palkkio projektin päätyttyä eikä kalenterivuosittain.

Kysymys 7: Pitäisikö tulospalkkion määräytymisestä ja palkkion jakotavasta 15.10.2003 annettua ohjetta uudistaa joltakin osin, miten?

- Yhteensä 9 vastausta, joissa esitettiin seuraavia muutoksia:
 - Tulospalkkio myös sellaisille kausityöntekijöille, jotka ovat olleet yli puoli vuotta töissä, mutta joiden työsuhde ei ole enää voimissaan vuodenvaihteessa.
 - pikapalkitseminen kesken vuoden pitäisi tehdä mahdolliseksi
 - yläraja pitäisi nostaa 8 %:iin tai ainakin kaksinkertaiseksi (2)
- Vastaajista 4 ei nähnyt tarvetta muuttaa ohjetta

Kysymys 8: Jos jotakin aiheeseen liittyvää jäi kysymättä, niin tässä on paikka kommenteille.

- Tulospalkkio on työnantajan ja vain työnantajan työkalu.
- Suuri haaste on varmasti aina tulomatriisin tavoitteellinen ja oikeudenmukainen määrittely.

SWOT -analyysien vertailu

Vahvuudet

LIITE 3 1-3/ 12

O-vaihtoehto	Seulamalli	Pikapalkinta
<p>TOPI ja JOTI:</p> <p>SÄILYY AINA</p> <ul style="list-style-type: none"> On yleisesti hyväksytty, valmis, useimmille tuttu ja turvallinen, pitkään käytössä ollut malli. Strategisia tavoitteita on saavutettu On selkeä yhteys vuosisuunnitteluun. Toimiston yhteisten asioiden mittaaminen. Tavoitteena on toimiston yhteinen tulos. Yhteisen matriisin laukeaminen edellyttää kuitenkin kaikilta keskimäärin hyvää suoritusta. <p>TUNNEASIOITA, VOI MUUTTUA; KRIITTISIÄ ASIOITA</p> <ul style="list-style-type: none"> Kaikki saavat samansuuruisen palkkion - tasapuolisuuden kokemus. Ei aiheuta epätarkoituksenmukaista toimiston sisäistä kilpailua. Parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta - me ollaan PISALaisina kaikki onnistuttu tai epäonnistuttu. Koetaan jo nyt, että palvelee yhteiseen hiileen puhaltamista. Tunne yhteisestä yksiköstä ja kaikkien töiden arvostamisesta vahvistuu, kun yksikön mahdollisesti saavuttama tulospalkkio jaetaan samansuuruisena kaikille. <p>HENKILÖSTÖ:</p> <p>TUNNEASIOITA</p> <ul style="list-style-type: none"> Tasapuolinen, koska tulos tehdään tiiminä - yksin ei kukaan saavuta mitään, kaikille sama (vähän), ainut oikea! Vähiten hlökuntaa jakava eri "kasteihin". Ei tule toisille paha mieli. On hyvä malli, <u>paras</u>, reiluin vaihtoehto. 	<p>TOPI ja JOTI</p> <p>MUUTTUUVIA ASIOITA</p> <ul style="list-style-type: none"> MML vannoo tiimityöhön - tämä on konkreettinen työkalu tiimin toiminnan ohjaimiseen. On työkalu strategisten tavoitteiden jalkauttamiseen. Tulosjohtamisen väline. Oikein viritetyt mittarit tukevat koko toimiston tulostavoitteiden saavuttamista. Monipuoliset mahdollisuudet a) hyödyntää eri tasoja ja b) kehittää eri toimijoille yhteisiä mittareita. Toimiston tulomatriisi huomioi eri prosessit epätasaisesti - prosessi- ja tiimitason mittareilla voidaan paikata aukkoja Edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista Tavoiteasetanta selkiytyy - tiedetään mitä odotetaan Tiimisopimuksilla ja tuloskorteilla on merkitystä, ne otetaan "vakavammin". Tiimisopimuksilla on jotakin todellista merkitystä ja ohjaavaa vaikutusta. Tiimimittariston tukena palkkio On maltillinen, mutta kuitenkin riittävästi erottuva korotettu palkkio. Erinomainen suoritus palkitaan paremmin kuin hyvä suoritus. Useimpien onnistuessa myös palkkio jaetaan tasan 	<p>TOPI ja JOTI tiimirahasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Faktoihin ja tavoitteisiin perustuva aito itsearviointi kehittää toimintaa tehokkaasti Voidaan palkita yllättäviä asioista, joita ei etukäteen osattu edes ajatella Rahoitus on hankittu etukäteen Edistää aloitetoimintaa ja ainakin pieniä parannuksia syntyy Joustavat palkitsemisperusteet Oikea-aikainen palkinta: onnistumiset huomioidaan tuoreeltaan Tiimisopimuksilla on merkitystä, jos palkitseminen perustuu niihin <p>TOPI ja JOTI kiitoksista:</p> <ul style="list-style-type: none"> Helppo ja halpa toteuttaa Tasapuolinen Annettavissa heti, kun aihe ilmaantuu. Tällöin saavutetaan paras vaikutus. Tyytyväisyys lisääntyy kun hyvät suoritukset huomioidaan. <p>HENKILÖSTÖ pikapalkinnasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> pitää työmotivaation viireissä, kun palkkio tulee

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuttu ja turvallinen, hyvin mietitty, vanha toimiva tapa, helppo toteuttaa. ▪ Aiheuttaa ilm. vähiten kauteutta tiimien ja henkilöiden välillä. ▪ Ei aseta prosesseja eriarvoiseen asemaan suhteessa siihen, kuinka matrisiluvuilla mitattavaa prosessissa tehtävä työ on. ▪ Koska tavoite on yhteinen ja prosessista ja tiimistä huolimatta olemme riippuvaisia toistemme työpanoksesta, on tämä vaihtoehto oikeudenmukaisin. Oikeudenmukaisuus on tutkitusti keskeisin työn tuottavuuteen vaikuttava tekijä (työ- ja elinkeinoministeriön tutkimus 2 yliopistossa). ▪ Edellytykset hyvään yhteistyöhön prosessien, toimipisteiden ja tiimien välillä säilyy. Ei synnytä kilpailua tiimien välillä. Tiimien yhteistyö on saatu juurikin suht hyvälle mallille. ▪ Yhdessä tehdään, yhdessä palkitaan, ollaan "samassa veneessä" kaikki puhaltavat yhteen hiileen, korostaa yhteistä päämäärää, me-henki, kenenkään työ ei ole mitätöntä. ▪ Lisää motivaatiota yrittää ja kantaa kortensa kekoon varmistaakseen tulospalkkion koko PISAlle tasapuolisesti. ▪ Tiimien/työntekijöiden välinen tasa-arvoisuus toteutuu, jokainen yrittää parhaansa. ▪ Jos palkkion saa, niin se motivoi kaikkia. <p>SÄILYVIÄ asioita</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sopii valtion organisaatioon. ▪ Raha tulee kerralla, jolloin jokainen arvostaa summaa, joka on satoja euroja. ▪ On asian laatuun nähden ihan riittävä systeemi. ▪ Kaikki vanha "hyvä" jat- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MYÖS TUNNEASIA: Korostaa ja kehittää tiimityötä. Liikkuva työ edellyttää vahvaa tiimitoimintaa erakoitumisen ja syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Lisää tiimin motivaatiota osaamisen laajentamiseen - hyvä yksilösuoritus ei tuo tiimipalkkiota <p>HENKILÖSTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teoreettisesti hyvä ja perusajatukseltaan selkeä malli ▪ Palkkio kohdentuu niille, jotka sen todella ovat ansainneet ▪ On melko oikeudenmukainen, oikeudenmukaisempi kuin 0-vaihtoehto? ▪ Parantaa tiimin yhteishenkeä ▪ Ei mitään vahvuuksia <p>Kommentteja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilö tietää, miten minä liityn kokonaisuuteen - Korostaa sitä, että jokaisen työ on arvokasta - On onnistuessaan "puuttuva palikka" ketjussa henkilökohtaisista tavoitteista PISAN tavoitteisiin - Saavutetaanko samat vahvuudet ilman kytkentää rahaan? - Tulospalkkio ei ole päämotivaatio muutoksessa vaan seurauksena toiminnan onnistumisesta - Järjestelmä luodaan toiminnan ohjaamista varten, ei rahan jakoa varten. <p>KITEYTYS: Henkilö tietää ja tuntee oman tehtävänsä niivoutumisen kokonaisuuteen: henkilötaso- tiimitaso - pro-</p>	<p>heti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ voisi olla kannustava, hauska ajatus, palkitsemissa tulee leikkimielisempää, opitaan kiittämään, välikannustusta ▪ kiitos motivoi paremmin kuin raha ▪ kuuluu normaalisti ihmisten väliseen kanssakäymiseen ▪ tiimin yhteistyön parantaminen ▪ onnistuja tuntee onnistuneensa <p>Kommentteja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tunneasiat nousevat esiin ohjaamaan järkevään toimintaan - Kiitoksen pitää olla ai-to ja spontaani - Mitä enemmän sen parempi <p>KITEYTYS: Malli voi täydentää muita tulospalkkiomalleja</p>
---	---	---

<p>kuu ennallaan.</p> <p>Kommentteja (kahteen muuhun vertailua)</p> <ul style="list-style-type: none"> - tunne oikeudenmukaisuudesta pitää säilyä - tiimien tuloskorkeille pitää panna rohkeasti painoa prosessirajat ylittäville tölle <p>KITEYTYS: 0-vaihtoehto koetaan tasa-arvoiseksi ja yksikköä yhdistäväksi</p>	<p>sessitaso - prosessien välinen taso ja PISAN taso.</p> <ul style="list-style-type: none"> - JOS otetaan käyttöön, pitää tunneasioihin (oikeudenmukaisuuden kokemiseen ym.) kiinnittää erityistä huomiota 	
---	--	--

SWOT -analyysien vertailu Heikkoudet

LIITE 3 4-6/ 12

0-vaihtoehto	Seulamalli	Pikapalkinta
<p>TOPI ja JOTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ylipäättään tulos-palkkio toimii motivaatiotekijänä huomasti. Onnistuu vain, jos ihmiset tietävät mistä se tulee, ovat samaa mieltä palkkauksen perusteista ja palkkion koko on oikeasti merkittävä. ▪ Toimistotason matriisissa liikaa asioita - yhden asian painoarvo kärsii (sillisalaattia). ▪ Toimiston matriisissa prosessin edustavuus /painoarvo vaihtelee - toiminnan volyyymi tai henkilöstön määrä ei vaikuta. Voivatko kaikki todella vaikuttaa tulospalkkion saavuttamiseen? (prosessien osuudet 2 - 23 % koko toimiston pisteistä). Tiimeissä on eroa, niitä ei huomioida. ▪ Liiankin tasapäistävä systeemi: erityisesti onnistuneita ei voida huomioida. Ei kannusta "huippuja" yrittämään (tosin voidaan hoitaa PALMA/henkilöprosentin kautta). ▪ Myös mahdollinen selkeä epäonnistuminen jollakin osalla palkitaan - ohjausvoima heikkenee ja palkitsemisen tarkoitus hämärtyy. Sallii vapaamatkustajia, jos sellaisia sattuu olemaan. ▪ Ei palvele prosessi- / tiimikohtaista johtamista (ei voi piis-kata tarkasti ;) ▪ Tiimisopimuksilla ei ole todellista merkitystä, (vain "so 	<p>TOPI ja JOTI</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eri tehtäviä on vaikea verrata keskenään ja sitä kautta laittaa tiimejä "parannusjärjestykseen" ▪ Tiimi- ja prosessikohtaisen mittareiden laatiminen samalle vaativuustasolle vaikeaa (mittareiden löytäminen) ▪ Mittariston virittäminen oikealle tasolle vaatii opettelua JOTIn/ esimiesten syytä perehtyä systeemiin perusteellisesti ja selvittää se ymmärrettävästi myös henkilöstölle, jotta malli sisäistetään ▪ Uuden vaativan tulospalkkion jakojärjestelmän hyvä rakentaminen on vaikeaa ja työlästä. Aiheuttaa lisää työtä/ ajattelua prosessipäällikölle ▪ Voi aiheuttaa kateutta, eriarvoisuuden tunnetta, haitallista kilpailua ja kasvukipuja ▪ Valitettavasti korotus rahoitetaan peruspalkkiosuuden vähäisellä pienemisellä ▪ Sekava jakoperuste ▪ Motivaatiotekijä, vrt 0-vaihtoehto ja ks. seuraavan lokeron Mahdollisuudet ja Uhat. 	<p>TOPI ja JOTI tiimirahasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realistisen itsearvion tekeminen vaatii kypsyyttä ja opettelua ja AIKAA ▪ Palkitsemisen perusteet eivät ole ennalta tiedossa - ne vaihtelevat ▪ Käytettävissä oleva rahamäärä vaihtelee vuosittain ▪ Aloitepalkkiojärjestelmän kanssa päällekkäinen, jos palkitaan syntyvästä kustannussäästöstä? (Huom. Aloitepalkkio on henkilökohtainen palkitsemiskeino) <p>TOPI ja JOTI kiitoksista:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Saatetaan kokea, että työnantajan kiitos kuuluu samaan sarjaan kuin "paavin pallit ja nunnan nännit" - turhaa ▪ Vaikea tehdä oikein, ajoitus ja foorumi mietittävä ▪ Ihmiset suhtautuvat eri tavalla kiitoksiin ▪ Onko palkinnan kohde varmasti oikea? ▪ Ei ole kovin konkreettinen palkitsemistapa ▪ Vaatimattomat pikapalkinnot

<p>what" -vaikutus).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimii johtamisen välineenä vain, jos tavoitetasojen asettamisessa on onnistuttu. ▪ Ajoitus: jälkikäteen ▪ Ohjausvaikutus tulee "ylhäältä". Kaikilla yksiköillä on "sama", ohjausvaikutus "huono". <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaikki toimiston matriisin sisältämät kohdat eivät aina ole kovinkaan strategian kannalta tärkeitä, esim. avointen toimitusten määrä aikoinaan liittyi paremminkin toimintatapaan - olisi hyvin voitu mitata alemmissa matriiseissa. ▪ Toiminta ei kehity kovin nopeasti. <p>HENKILÖSTÖ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ei heikkouksia. ▪ Kaikki vaihtoehdot herättävät kateutta ja eripuraa, joka nakertaa työtehoa ja mahdollista yhteishenkeä. ▪ Mahdollinen hyvä suoritus ei näy. ▪ Huonokin saa palkkion. ▪ Itse aika mahdotonta vaikuttaa (käytännössä) omaan tulospalkkioon. ▪ Tiimin hyvä tulos "hukkuu" koko PISAn tulokseen. ▪ Kovasti hommia ja tulosta tekevät voivat kokea epäoikeudenmukaiseksi kun joutuu jakamaan palkkion vähemmän työteliämpiä kanssa. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jos sitten joku ko- 	<p>HENKILÖSTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosessien ja tiimien vertaaminen vaikeaa tai mahdotonta ▪ Tavoitteiden asettaminen oikealle tasolle ja balanssiin toistensa suhteen on vaikeaa ▪ Mittarien määrittely, tiimien työt eivät ole yhteismittaisia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimien välisen yhteistyön vaikeutuminen ▪ Kateus, eripura, yhteishengen heikkeneminen ▪ Tasapuolisuus epäilyttää ▪ Epäoikeudenmukaisuus, eriarvoisuus ▪ Keskinäisen kilpailun lisääntyminen ▪ Yhteistyö kärsii, auttamishalu vähenee ▪ Tulokseen ei oikeasti voi vaikuttaa ▪ Kahden tiimin sidonnaisuus voi olla haitta ▪ On monimutkainen ja hankala asian laatuun ja laajuuteen verrattuna ▪ Pienten rahojen jakamiseen käytetään suhteettomasti aikaa ▪ Liikaa seuloja? ▪ Kaksinkertainen palkitseminen (henkiprosentti) ▪ Korotetun ja peruspalkkion ero liian pieni - ei kannusta ja on epäselvä ▪ Normityöntekijä ei tule helposti korotuksia saamaan <p>Kommentteja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tunne eri prosessien tavoitteiden yhteismitallisuudesta - Mittarien vaikeus esim. tuki-tiimeillä. <p>KITEYTYS: Kommentit liittyvät valtaosiltaan tunneasioihin ja eriarvoisuuden pelkoon</p>	<p>HENKILÖSTÖ pikapalkinnasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tiimejä on liian vaikea verrata keskenään ▪ kuinka huomioidaan yli tiimirajojen tehty työ ▪ epämääräiset kriteerit, tulee liian mittareita, muutuvatko mittarit usein ▪ eriarvoisuus, kateus, keskinäisen kehumisen kerho, juonittelu ▪ kilpailu lisääntyy, yhteistyö tiimien välillä heikkenee ▪ lisää (jotin) työtä, niin pieni osuus ettei kannata uhrata ylimääräistä aikaa ja resursseja ▪ ei koeta arvostuksen osoitukseksi ▪ eri paikkakunnilla sijaitsevan tiimin mahdollisuus hyödyntää tiimirahaa täysipainoisesti? ▪ kiitosta voi antaa ilman erillistä järjestelmääkin ▪ kaikki vaihtoehdot herättävät kateutta ja eripuraa, joka nakertaa työtehoa ja mahdollista yhteishenkeä <p>Kommentteja</p> <ul style="list-style-type: none"> - Itsearvio vai tilannearvio? - Kiitosta ei koeta arvostuksen osoituksena <p>KITEYTYS: Suuri pelko eriarvoisesta kohtelusta, sama asia koetaan eri tavalla (suuri mahdollisuus mennä suohon)</p>
---	--	---

<p>kee, ettei ole saanut ansaitsemaansa.</p> <p>Kommentteja:</p> <ul style="list-style-type: none">- kokonaisuus jää hämäräksi,- isoja kokonaisuuksia <p>KITEYTYS: Kommentit liittyvät valtaosiltaan tunneasioihin ja eriarvoisuuden pelkoon</p>		
---	--	--

SWOT -analyysien vertailu Mahdollisuudet

LIITE 3 7-9/12

0-vaihtoehto	Seulamalli	Pikapalkinta
<p>TOPI ja JOTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiimisopimusten laa- timiseen uhrattu ai- ka voidaan käyttää mahd. tehokkaam- min johonkin muu- hun. ▪ Ei tarvitse kuluttaa aikaa ja resursseja uusien pelisääntöjen miettimiseen. ▪ Ei aiheuta epäsovua jakoperusteesta. (vahvuus?) ▪ Tiimien ja prosessi- en välinen yhteistyö vahvistuu, kun ei kilpailla ja käperrytä tavoittelemaan vain omalle tiimille palk- kiota muiden kus- tannuksella. Ei hait- taa tiimien välistä yhteistyötä. ▪ On hyvä perusta monipuolisemmalle kokonaisuudelle. ▪ Voisiko toimiston matriisiin kehittää myös prosesseille yhteisiä mittareita? 	<p>TOPI ja JOTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mahdollistaa erinomaisesta suori- tuksesta palkitsemisen ▪ Tunne siitä, että yhteinen ponnis- telu palkitaan. Lisää yhteistyötä tiimien/ prosessien välillä ▪ Toiminnan pitkäjänteinen ke- hittäminen haluttuun suuntaan ▪ Onnistuneen mittariston avulla tiimin/prosessin/toimiston tulosta voidaan kehittää tasapuolisesti sekä määrällisten että laadullis- ten ja toimintatapaan liittyvien tavoitteiden suhteen ▪ Saattaisi toimia motivaatiotekijä- nä, kun ihmiset hahmottavat pa- remmin oma tiimin tuloskortin kautta mistä tavoitteet tulevat. Henkilöstön mielenkiinto tulosso- pimusprosessiin kasvaa ▪ Mahdollistaa tiimi- ja prosessita- son tiukan johtamisen ▪ Ohjausvaikutus prosessin/ tiimin sisältä. Jollakin aikavälillä siirry- tään tiimien ohjaamisessa "työn- töohjauksesta" aitoon itseohjau- tuvuuteen (veto-/ tarveohjaus) ▪ Tiimisopimusten tason oikeasta määrittelystä saadaan JOTIille mittari: esim. jos 100% saa koro- tettua, mutta tulospalkkio on 0% tai 1,5 % tai vastaavasti, jos 0% saa korotettua ja kuitenkin saa- daan 3,0/ 4,5 % tulospalkkiota, ei tiimisopimuksia ole osattu asettaa oikeaan tasoon. Mitataan siis tiimisopimusten toimintaa oh- jaavaa vaikutusta ▪ Epälineaarinen jakotapa vaikuttaa onnistuneelta (erityisesti onnistu- neet tiimit huomioidaan korotuk- sella, ei kuitenkaan kohtuutto- masti pois toisilta) <p>HENKILÖSTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Palkitsee tiimiä hyvin suoritetusta työstä ▪ Motivoi tiimiä kehittämään toi- 	<p>TOPI ja JOTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nähdään paremmin kokonaisuuksia. Opi- taan huomaamaan myös toisten hyvät puolet ja saavutukset. Arvostus toisen työtä kohtaan kasvaa. Tiimi- mäinen toiminta ke- hittyy. ▪ Voidaan reagoida no- peasti, kun aiheutta on ▪ Mahdollisuus välita- voite -palkintaan ▪ Tämähän on jo nyt käytössä, esim. tiimi- retkien kustannusten korvaaminen ja työ- ajan käyttö matkoihin ▪ Pikapalkinnassa pitää olla selvä järjestelmä: maanmittausjohtaja päättää, JOTI käsitte- lee, esimies esittää, vihjeitä voi antaa tie- tysti jokainen <p>TOPI ja JOTI kiitoksista:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminnan kehittyminen kun huomataan, että hyvät suoritukset huomioidaan ▪ Lisää motivaatiota, edistää työssä viihty- mistä, luo me- henkeä ▪ Henkilöstöltä on tullut viestiä, että huomioi- mista kaivataan ("kii- toskin riittäisi") ▪ Kaikki palkitsemiskei- not pitää olla käytös- sä. ▪ Saattaisi olla yhdessä tiimin tulospalkkion kanssa todella toimi- va. ▪ Tätähän voidaan ja pi- tää käyttää nytkin.

<p>HENKILÖSTÖ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mahdollistaa silti koko henkilöstölle annettavat lahjat kuten fleecet/ t-paidat/huivit/sukat? ▪ Pysytään vanhassa ja saadaan palkitsemispekulointi loppumaan. ▪ Prosessien yhteistyö/ rajapinnat lisääntyä. ▪ Päästä hyviin palkkioihin. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hyvä yhteistyöhenki PISAn tulostavoitteen saavuttamiseksi ja ylittämiseksi. ▪ Puhallamme vielä yhteen hiileen, ollaan edelleen yhtä porukkaa. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kun kaikki saavat tasapuolisesti saman palkkion, ei synny kateutta ja kyräilyä. <p>Kommentteja:</p> <p>KITEYTYS: Taataan turvallinen yhteistyö ja rauha, tehdään niin kuin on ennenkin tehty. Ei synny häiriötiloja.</p>	<p>mintaansa,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kannustaa tiimejä parempaan ▪ Kaikki saa jotain, mutta parhaimmat enemmän ▪ Kokeilemisen arvoinen, mentävä tiimitasolle ▪ On mahdollisuus korotettuun tulospalkkioon ▪ On mahdollisuus vain huonompaan suuntaan <p>Kommentteja:</p> <p>KITEYTYS: 0-vaihtoehto on luonut hyvän ja vakaan pohjan, seulamalli on kehitysaskel eteenpäin, syvemmälle ja pidemmälle. Citius, altius, fortius.</p> <p>MUUTA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toimistotason matriisin kehittäminen: siinä voidaan keskittyä suuriin linjoihin ja tavoitteisiin, kun pienempiä asioita mitataan alemman tason matriiseissa. (esim. avointen toimitusten määrä). <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimistotason matriisin ohjausvoima paranee, kun sinne otettavien yksittäisten, strategian toteuttamisen kannalta tärkeimpien asioiden paino on isompi. Edellyttää tietysti, että kaikissa toimistoissa otetaan prosessi- ja tiimitason matriisit käyttöön ○ Strategiset tavoitteet toimiston matriisissa ○ Prosessien yhteiset strategiset tai toiminnalliset tavoitteet 2. tasolla ○ Prosessin <u>toimintaa</u> ohjaavat mittarit 3. tasolla ○ Tiimin <u>toimintaa</u> ohjaavat 4. tasolla ○ Laitostasoisesti (prosessin omistaja) voitaisiin antaa määräys/ esitys/ suositus siitä, mitä asioita alemman tason matriisien pitäisi ainakin sisältää ja näin tehtäisiin tilaa isoille asioille toimistotason matriisiin. 	<p>HENKILÖSTÖ pikapalkinnasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ tiimikin voi yksinään onnistua, tekee tiimeistä yhtenäisempiä, tiimi saa nopeasti kiitosta, huipuilla mahdollisuus loistaa ▪ kannustaa tiimiä miettimään vielä parempia toimintatapoja ▪ nopealla palautteella voidaan kannustaa nopeisiin muutoksiin ▪ luo uudenlaista kulttuuria ▪ palkkion pitäisi olla tavaraa, jonka esimies valitsisi ja tilaisi, muuten aika menee tiimillä kädenvääntämiseen ▪ kehuja voisi tulla useammin ja helpommin kuin rahaa <p>Kommentteja:</p> <p>KITEYTYS:</p>
---	--	---

SWOT -analyysien vertailu

Uhat

LIITE 3 10 -12/12

0-vaihtoehto	Seulamalli	Pikapalkinta
<p>TOPI ja JOTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Systeemin näivettyminen, jos sitä ei kehitetä. ▪ Kehittyneiden tiimien taantuminen - vähempikin viuhdominen riittää. ▪ Kaikkia toiminnan ohjaamiseen tarkoitettuja työkaluja ei oteta käyttöön. ▪ Menetetään tiimitoiminnan edut ja siirrytään yksilökeskeiseen työympäristöön - vahvat menestyvät. ▪ Vakiintuessaan "automaatti, saavutettu etu" (puheet siitä, että tulospalkkio "menetetään" - sitähan ei voi ottaa pois, sen voi vain saada)? ▪ Uuden KIR-prosessin vaikutukset? Mitataanko oikeita asioita, ovatko tavoitetasot oikeita? Muilla prosesseilla on tästä 10 v. kokemus, nyt kaikki osallistuvat KIR-prosessin mittaamisen "opetteluun". ▪ PALMAN henkiprosentin korotus 35 > 45 vähentänyt tulosmatriisin merkitystä. ▪ Ei nähdä omaa henkilökohtaista merkitystä toimiston tuloksessa. 	<p>TOPI ja JOTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ JOTI/ prosessipäälliköt eivät sitoudu - työkalua käytetään "väärin" ▪ Vaatii vielä enemmän panostusta ja aikaa esimiehiltä ja johtajalta sekä tiiminvetäjiltä, mistä pois? ▪ Tavoiteasetanta epäonnistuu ▪ Varmistellaan tulospalkkiota toiminnan kehittämisen kustannuksella ▪ Tavoitteet asetetaan niin alas, ettei toimintaa tarvitse oikeasti kehittää tuloksen saavuttamiseksi ▪ Toimii oikeudenmukaisesti vain sillä edellytyksellä, että mitattavien asioiden valinnassa ja tavoitetasojen asettamisessa onnistutaan ▪ Toimiston yhteishenki huononee kun koeataan, että toisilla on helpommat tavoitteet kuin itsellä mikäli tasapuolisia tiimi-/prosessimittareita ei pystytä luomaan. ▪ Vääränlaiset mittarit estävät reagoinnin muutoksiin kesken vuoden ▪ Mittareita ei määritellä riittävän yksityiskohtaisesti - tulos jää tulokinnanvaraiseksi ▪ Kaikista mittareista ei saada väliaikatuloksia - ohjaava vaikutus heikenee ▪ Mittaristo korostaa määrällisiä tavoitteita muiden tavoitteiden kustannuksella 	<p>TOPI ja JOTI tiimirahasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eriarvoisuus, kateus, "väärinkäyttö" (hyvä veli) ▪ Palkinta kohdistuu liikaa samoille tahoille ▪ Onko 4 kertaa vuodessa liikaa? ▪ Tiimillä ei ole yhteistä näkemystä, mihin raha pitäisi käyttää ▪ Satunnaisesti vaihtelevat palkitsemisperusteet eivät välttämättä tue toiminnan kehittämistä hallittuun suuntaan ▪ Ainakin alussa työläs, jotta saadaan palkittavia asioita esille ja palkkiot yhtenäiseen linjaan. ▪ Seurannasta huolehtiminen, ettei nyökkähdä. <p>TOPI ja JOTI kiitoksista:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Julkinen kiitos saattaa aiheuttaa kateutta (kateus on kantava voima) ▪ Kärnsii inflaation, jos käytetään liikaa ▪ Menettää merkityksensä, jos palkitaan perusteettomista kehuista ▪ Muiden palkitsemismuotojen käyttöä ja kehittämistä ei saa unohtaa ▪ Pitää olla varma, että palkinta kohdistuu oikeaan tahoon ja kaikkiin osallisiin ▪ Onnistutaanko lanseeraamaan niin, että tuntuu oikeasti arvostuksen osoitukselta? ▪ JOTI itse vesittää varomattomilla kahvipöytälausunnoilla järjestelmän? ▪ Neljässä toimipisteessä sijaitsevien tiimien tasa-puolinen arviointi? ▪ Ei välttämättä edistä yksikön tulosmatriisin tavoitteita (tai ei saada kytkeytyä tulosmatriisiin)

<p>HENKILÖSTÖ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminnan kehittäminen pysähtyy. ▪ "Laiskurit" ratsastaa toisten ahkeruudella eli saa palkkion tyhjästä. ▪ Joku kilpailuhenkinen turhautuu. ▪ Epäoikeudenmukaisuus/ hyvät suoritukset jäävät palkitsematta. Kovemmat työntekijät vajoavat muiden tasolle kun ei saa palkintoa tehdystä hyvästä ja tuloksekkaasta työstään. Ei välttämättä motivoi parhaalla mahdollisella tavalla. ▪ Voi synnyttää kateutta (epäoikeudenmukaisuus). ▪ Ei kehitystä heikkoihin kohtiin. <p>Liika "tasapäisyys".</p> <p>Kommentteja:</p> <p>-</p> <p>KITEYTYS: Toiminnan ohjauksen kannalta yksikkökohtainen tulosmatriisi 0-vaihtoehtona on tullut tiensä päähän. Henkilö ei löydä omaa työpanostansa ja sen merkitystensä.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuinka epälineaarinen jakotapa käyttäytyy todellisuudessa (erilaisissa tilanteissa, eri tiimien kannalta)? ▪ Henkilöstön periaatteellinen vastustus ▪ Syntyy mielikuvia dreamtiimeistä ja luuseritiimeistä ▪ Palkkion koko nousee merkittäväksi, vain jos pieni ryhmä saa. Henkilöstö ei välttämättä samaa mieltä palkkion perusteista (tiimimatriisien tasapuolisuus) ▪ Tiimit keskittyvät kynsin hampain vain oman tiimin tulosten tavoitteluun ▪ Kilpailu resursseista tavoitteiden saavuttamiseksi <p>HENKILÖSTÖ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Yhteinen tavoite unohdetaan, oma napa korostuu, neuvoja ei anneta ▪ Tarkoituksellinen/ tahallinen kilpailutilanne tiimien välille ▪ Työyhteisön henki heikkenee. Aiheuttaa närää, kateutta, eripuraa. Yhteistyö kärsii ▪ Laskee motivaatiota, kun ei päästä tavoitteeseen ▪ Tiimien auttaminen loppuu ▪ Uhkana epätasavertaisuus - mittarit vaikeita asettaa ▪ Tukitiimit voi jäädä muiden varjoon ja myös painostuksen alle, luo stressiä! Piirtäjät eivät enää koskaan saa palkkiota johtuen epäsovivista mittareista ▪ Edellyttää, että tiimeillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa tulok- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ovatko palkitsemiset liian vaatimattomia jolloin ei saavuteta toiminnan kehittymistä? ▪ Palkintoja pidetään kiisallisina <p>HENKILÖSTÖ pikapalkinnasta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kilpailutilanne tiimien välille, tiimien välinen yhteistyö vähenee tai loppuu kokonaan, työyhteisön henki heikkenee, kateutta tiimien välille, lisää "kuppikuntia", tiimin sisällä eripuraa rahan käytöstä ▪ onnistumisen arviointi voi olla vaikeaa (mikä palkitaan, mikä ei), palkitseminen epäreilua jos siitä päättää yksin johtaja, eri esimiehet nostavat eri tavalla omia tiimejä, joti määrittelee liian tiukat säännöt rahan käytölle ▪ turha näperrys lisääntyy, esimiesten työaika menee "hukkaan", tiimien aika menee sen keksimiseen mitä rahalla tehtäisiin, yritetään joka onnistumisesta saada ▪ rahoitus epävarma ja riippuvainen edellisen vuoden tuloksesta ▪ onko poissa todellisesta palkkiosta? ▪ ikävä joululahja hitaimmille työntekijöille ▪ löytää sellainen palkitsemistapa, että se miellyttää
---	---	--

	<p>seen</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Osa tiimeistä eri toimipisteissä, tulos ei tietenkään voi olla yhtä hyvä▪ Malli asettaa pienet toimipisteet eriarvoiseen asemaan▪ Osa palkkion ansainneista jää palkinnan ulkopuolelle ▪ Esimiesten aika menee hukkaan mittareiden miettimisessä <p>KITEYTYS: Luodaan järjestelmä, johon panostetaan aikaa ja resursseja, mutta siihen ei sitouduta eikä luoteta.</p>	<p>Kommentteja:</p> <p>KITEYTYS: Aika kuluu puuhasteluun ja näpertelyyn, jonka lopputulosta ei arvosta kukaan.</p>
--	--	--

LIITE 4 1/1

TOPI -tarina: Nolla on enemmän!

Airi oikaisi selkäänsä jo hiljentyneessä toimistossa ja käänsi katseen ulos tummenevaan iltaan. Sateinen syksy, puut olivat jo paljaana. Hiihtämään ei vielä pääsisi aikoihin. Vain omassa työpisteessä valot paloivat, toimisto oli hämärä ja hiljainen. Tulossopimus on kohta valmis tallennettavaksi. Kesä on auttamatta takana, se oli ollut aikojen paras golfkausi. Huomaamatta mieli palasi viheriöltä työasioihin. Päätös oli kypsynyt pikkuhiljaa: tämä olisi viimeinen tulossopimus PISAssa. Siitä ei vielä toimistossa tiedetty. Vasta kevättälvella kerron suunnitelmistani.

Montako vuotta siitä olikaan kun maanmittauslaitosta ajettiin AVI:iin tai ELY:iin. Eipä taida moni muistaa - uudet vaalit - uudet kuviot. Se taisi olla samaan aikaan kun kohkattiin siitä tiimin palkitsemisesta. Muutama toimisto innostuikin Seula© -mallista ja kyllähän se jossakin onnistuikin. Tiimityöhön tuli uutta potkua ja tulokset puhuvat puolestaan. Parissa paikassa siitä luovuttiin vähin äänin vuoden kokeilun jälkeen, sitoutumisen puutetta varmaankin. Meillä jatkettiin kuitenkin nollavaihtoehdolla ja pikapalkinta otettiin rinnalle. Hannukin on jo rauhoittunut. Se oli sitä aikaa, kun vasta aloiteltiin videoneuvotteluja ja virtuaaliläsnäolokin oli aivan lapsen kengissä.

Niin, nollavaihtoehdo meille kuitenkin valittiin ja pikapalkinta sen rinnalle. Keep it simple! Henkilöstö palkitsi valinnan henkilöstötutkimuksessa piikillä ylöspäin. Kerrankin mielipidettä kuunneltiin! Olihan siellä jokunen soraäänikin joukossa, vähemmistönä kuitenkin. Sitä juhlaa kesti vuoden verran, vaikka täytyy myöntää, että pieni positiivinen vire jatkui kyllä pidempään. Mutta on se kyllä niin, että yhden miehen toimitus, liikkuva työ ja tiimityö sopivat aika huonosti yhteen. Sen on aika näyttänyt. Osaava perustoimitusinsinööri tekee lohkomisen alusta loppuun itse, ei siinä välttämättä muita tarvita. TASKI 2 ja LIITY, niissä luotiin välineet, jotka muuttivat maanmittausmaailman. Lohkomisenkin voi toimitusinsinööri nykyään ottaa itselleen myönnettyjen määrälainhuutojen listalta, kuka ensin ehtii. Ehtona on vain, ettei toimituslimiitti ole tapissa ja järjestyksessähän toimitukset pitää tietenkin listalta ottaa, viiden ryppäissä, näin se lista tyhjenee. Kukin saa helppoja ja hankalia tasapuolisesti. Ja kun laitoksen kalustolla matkustetaan, ei kukaan himoitse kaukana olevia kohteita. Järkevää!

Joistakuista on tullut yksinäisiä puurtajia, jotkut taas ovat muodostaneet parin kolmen toimitusinsinöörin kimppoja, ikään kuin luonnolliseksi tiimiksi. Ne toimivat hyvin, kun perustuvat vapaaehtoisuuteen ja koettuun yhteiseen hyötyyn. Osaaminen on näissä huippua, yksin puurtajat jäävät jotenkin paitsioon harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta. Pikapalkinnastakin sen näkee, näille itsestään muodostuneille tiimeille ne menevät. Toimitusinsinöörit ovat toimistoista kaikonneet, joskus sentään vielä käyvät toisiaan tapaamassa täällä. Liekö sekin tapa katoamassa, kun kaikki tieto on verkossa, papereita ei tarvita. Onneksi on vielä prosesseja, joissa henkilöstö käy toimistoissa töissä, ei tarvitse johtajan aivan yksin olla.

On menty harppauksin eteenpäin, mutta samalla tuntuu kuin olisi menty ajassa taaksepäin. Työtapa alkaa muistuttaa taksa-aikaa. Vaikka eihän sitäkään aikaa enää kukaan muista, saati ollut töissä silloin. Selvin ero vanhaan aikaan on se, että henkilöitä voidaan joustavasti siirtää niihin tehtäviin, joissa on eniten tarvetta. Eikä siirtämistä pidetä pahana, päinvastoin. Osaajat ovat tyytyväisiä, kun tehtävät vaihtelevat ja uutta osaamista kertyy ja entistä saa ylläpitää. Moni on huomannut, että useiden eri tehtävien syvälinen osaaminen ja joustavuus kyllä näkyvät palkan henkiosassa. Koko toimistokin siitä hyötyy, kun silloin tällöin saadaan tulospalkkio. Työntekijä, jonka voi heittää mihin tehtävään tahansa toimistossa, on kyllä maanmittauslaitokselle kullan arvoinen. Pitäisiköhän perustaa sellainen moniosaajan toimenkuva? Tähän tilanteeseen nollavaihtoehdo on sopinut hyvin, toimiston ja laitoksen yhteistä tulostahan tässä haetaan. Ilta oli jo pimennyt, kun toimistosta sammuiivat viimeisetkin valot. Tulossopimusehdotus on saatu taas valmiiksi ja talletettu monta tuntia ennen määräaika. Tulossopimusta ei voi nollan varaan rakentaa, tuottavuutta pitää osoittaa. Näyttää siltä, että useimmat tiimit toimivat nollalla hyvin.

PISA/ TOPI-projekti/ Hannu Rönty		LIITE 6		1/2			
OHJE: Täytä keltaisiin soluihin G11 - G13 solun otsikon mukaiset tiedot							
Lue riveiltä 19 - 22 henkilökohtaisen tulospalkkion määrä							
Laskenta-alueella henkilöt käsitellään kokonaislukuina .							
Pitkässä (alinna) taulukossa prosentiosuudet kokonaislukuina							
Tulospalkkion määrä, euroa		113777,49					
Tulospalkkioon oikeutettujen määrä, henkeä		173					
Korotettuun palkkioon oikeutettujen määrä, henkeä		45		26,0			
Laskenta-alue, malli 20/60/80							
Korotettuun tulospalkkioon oikeutetut		Henkilökohtainen tulospalkkio, euroa					
alue	Henkilöt	%	Tasajakomalli	Peruspalkkio	Korotettu palkkio	Tarkistussumma	Tiimeille % koko palkkiosta
0-20	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0	0,0
20-60	45	26,0	657,67	548,06	969,46	113777,49	16,7
60-80	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0	0,0
80-100	0	0,0	0,00	0,00	0,00	0	0,0

Peruspalkkion ja korotetun palkkion muutos korotukseen oikeutettujen määrän (%) funktiona (malli 20/60/80)

Henkilöt (%)	Tasajako malli	Peruspalkkio	Korotettu palkkio
0	650	650	1100
6	650	650	1100
12	650	650	1100
18	650	550	1100
24	650	550	1000
30	650	550	900
36	650	550	850
42	650	550	800
48	650	550	780
54	650	550	750
60	650	550	720
66	650	550	700
72	650	550	680
78	650	650	650
84	650	650	650
90	650	650	650
96	650	650	650

						LIITE 6	2/2
Epälineaarinen laskentatapa, tasaprocentit							
malli 20/60/80%							
Korotettuun tulospalkkioon oikeutetut		Henkilökohtainen tulospalkkio, euroa					
henk.	%	Tasajakomalli	Peruspalkkio	Korotettu palkkio	Tarkistussumma	Tiimeille % koko palkkiosta	
0,0	0	657,67	657,67	1096,12	113777,49	0,0	
1,7	1	657,67	653,24	1096,12	113777,49	0,7	
3,5	2	657,67	648,73	1096,12	113777,49	1,4	
5,2	3	657,67	644,11	1096,12	113777,49	2,1	
26,0	15	657,67	580,30	1096,12	113777,49	11,8	
27,7	16	657,67	574,16	1096,12	113777,49	12,7	
29,4	17	657,67	567,87	1096,12	113777,49	13,7	
31,1	18	657,67	561,43	1096,12	113777,49	14,6	
32,9	19	657,67	554,83	1096,12	113777,49	15,6	
34,6	20	657,67	548,06	1096,12	113777,49	16,7	
36,3	21	657,67	548,06	1070,02	113777,49	16,7	
38,1	22	657,67	548,06	1046,30	113777,49	16,7	
39,8	23	657,67	548,06	1024,64	113777,49	16,7	
41,5	24	657,67	548,06	1004,78	113777,49	16,7	
64,0	37	657,67	548,06	844,31	113777,49	16,7	
65,7	38	657,67	548,06	836,51	113777,49	16,7	
67,5	39	657,67	548,06	829,12	113777,49	16,7	
69,2	40	657,67	548,06	822,09	113777,49	16,7	
96,9	56	657,67	548,06	743,80	113777,49	16,7	
98,6	57	657,67	548,06	740,36	113777,49	16,7	
100,3	58	657,67	548,06	737,05	113777,49	16,7	
102,1	59	657,67	548,06	733,84	113777,49	16,7	
103,8	60	657,67	548,06	730,75	113777,49	16,7	
105,5	61	657,67	553,54	724,25	113777,49	15,8	
107,3	62	657,67	559,02	718,14	113777,49	15,0	
131,5	76	657,67	635,75	664,60	113777,49	3,3	
133,2	77	657,67	641,23	662,58	113777,49	2,5	
134,9	78	657,67	646,71	660,76	113777,49	1,7	
136,7	79	657,67	652,19	659,13	113777,49	0,8	
138,4	80	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
140,1	81	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
141,9	82	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
143,6	83	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
145,3	84	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
167,8	97	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
169,5	98	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
171,3	99	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	
173,0	100	657,67	657,67	657,67	113777,49	0,0	

Huom! Taulukko on laskettu kaikilla tasaprocenteilla, mutta osa riveistä on piilotettu.

	LIITE 7	1/1
Maanmittauslaitos	TULOSSOPIMUS	9 (13)
Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto	22.1.2010	

7. TULOSMÄTRIISSI

Tulosmatriisi [PISA][Suun 2010]

	Kerroin	1	2	3
1 VAIKUTTAVUUS	15			
T226 Kiinteistörekisterin perusparannuksen kattavuus	5	69,01	69,31	61,61
T322 Maastotietokannan tietojen luotettavuus (%)	5	1,00	2,00	3,00
T324 Maastotietokannan ajantasaisuusindeksi %	3	98,70	100,00	100,00
T762 Tietovarastojen hyödyntäminen, tulosteet kpl	2	4000	4100	4200
2 TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS	30			
T104 Lohkomisen kustannukset € / lohkokiinteistö	4	769,79	746,69	723,60
T198 TJ kustannukset / mha *)	4	283,82	269,63	255,43
T328 Yksikkökustannus: maastotietokannan määräaika	4	129,41	122,94	116,47
T760 Kustannukset 2340 (€)/tarveselvitys-ha	1	301,76	286,67	271,59
T108 Lohkokiinteistöjen määrä / htv	2	90,62	95,15	99,68
T366 Tietopalvelun ja tilaustuotannon (mar) tulos,	1	5,07	7,07	9,07
T390 Budjettirahoitteisen toiminnan tulos, %	5	0,00	2,00	4,00
T402 Varsinaiset toimitukset, tulos, %	9	2,34	3,34	4,34
3 TUOTOKSET JA LAADUNHALLINTA	30			
T208 Uusjakojen tuotanto, mha	3	2435	2557	2679
T260 Osakasluetteloiden vahvistaminen, kpl	2	180	189	198
T258 Osakasluetteloiden laatiminen, kpl	1	60	63	66
T876 Rasitteita rek. ko-yksikköinä	3	4100	4305	4510
T354 Maastotiedon keruun täydellisyys, %	2	1,00	2,00	3,00
T150 Lohkomisen kesto aika, kk	8	6,00	5,90	5,8
T154 Lohkomisten laatu, virheiden esiintymistiheys	2	7,00	6,00	5,00
T156 Tilauskannan / tuotannon suhde (PETO)	3	53,23	50,57	47,91
T188 Tilauskannan / tuotannon suhde (ARTO)	3	158,33	150,42	142,50
T877 Lainhuutojen kesto aika	1	20,00	19,00	18,00
T190 - Arvioinneissa olevien virheiden esiintymist	2	10,00	7,00	4,00
4 HENKISTEN VOIMAVAROJEN HALLINTA JA KEHITTÄMINEN	25			
T432 Kouluttautumispäivät, lkm/htv	10	4,28	5,00	6,00
T434 Strateginen kehittyminen	7	1,00	5,00	10,00
T880 Henkilöstöprosessin yhtenäisyys	8	3,00	3,50	3,90

*) 648 521€ / 2285mha = 283,82

Tulospalkkion laukeamisen ehtona on, että yksiköllä on rahoitus sen maksamiseen ja koko laitoksen rahoitus on kunnossa.

Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto										LIITE 8	1/1
Prosessien yhteisten tavoitteiden tulosmatriisi vuodeksi 201x											
Prosessien yhteinen taso											
ARTO-, PETO- ja TJ-prosessien yhteiset tavoitteet	100	0	1 Tavoitetaso	2	3	Tietolähde	tulos 201x	Pisteet	Toteutunut v. 20xx	Toteutunut v. 20xx -1	
Varsinaiset toimitukset tulos %	40	alle 2,5	2,5	3,5	4,5	JOHI	3,4	40	1,0	-2,5	
TJ kustannus/ mha €	30	yli 283	283	269	255	JOHI	266,0	60	298,0	301,0	
Yli 2- vuotta vanhojen lohkomisten määrä %	30	yli 4,5	4,5	3,5	2,5	JOHI	3,4	60	5,3	7	
	0										
Tavoitteen mukainen tulos 100 pistettä. Tulos 150 pistettä tai enemmän läpäisee seulan.							Yht.				
xx- ja yy -prosessien yhteiset tavoitteet	40	0	1 Tavoitetaso	2	3	Tietolähde	tulos 201x	Pisteet	Toteutunut v. 20xx	Toteutunut v. 20xx -1	
	5										
	20										
	10										
	5										
Tavoitteen mukainen tulos 100 pistettä. Tulos 1x0 pistettä tai enemmän läpäisee seulan.							Yht.	0			
AA- ja BB -prosessien yhteiset tavoitteet	40	0	1 Tavoitetaso	2	3	Tietolähde	tulos 201x	Pisteet	Toteutunut v. 20xx	Toteutunut v. 20xx -1	
	5										
	20										
	10										
	5										
Tavoitteen mukainen tulos 100 pistettä. Tulos 1x0 pistettä tai enemmän läpäisee seulan.							Yht.	0			

Pirkanmaan-Satakunnan maanmittaustoimisto						LIITE 9	1/2
Perustoimitusprosessi, prosessi- ja tiimitason tulosmatriisi vuodeksi 201x							
Prosessitaso	Painokerroin						
Prosessikohtaiset mittarit, yhteiset kaikille PETO-tiimeille	100	0	1 Tavoitetaso	2	3	tulos 201x	Pisteet
Yli 2. vanhojen lohkomisten määrä (%)	5	yli 3,6	3,6	3,3	3,0		
PETO-toimitusten kannattavuus (tulos stdp %)	20	alle 2,79	2,79	2,89	2,99		
Tulokertymä (euroa, PETO-toimitukset yht, JOHI ei sis. toimitusmenoja)	10	alle 2466000	2466000	2486000	2500000		
Toteutuneet perusparannuspäivät (2111+2111M8267+2117+2118+4286) PETO-	5	alle 800	800	810	820		
Lohkokiinteistöä/htv	5	alle 90,62	90,62	95,15	99,66		
Kustannukset Euroa/lohkokiinteistö	5	yli 769,79	769,79	741,69	723,6		
PETO-toimituksia valmistuu	10	alle 2010	2010	2050	2090		
Yksityistietoimitusten kestoaika (md)	5	>6,0	6,0	5,8	5,6		
Rajankäyntitoimitusten kestoaika (md)	5	>3,0	3,6	3,5	3,4		
Muiden perustoimitusten kestoaika (md)	5	>4,0	4,6	4,4	4,2		
Aika lopettamisesta loppuunsaattamiseen, lohkomisen (md)	5	>44	44	42	40		
Lohkomisen laatu (vrt. 2010)	5	yli 7	7,0	6,0	5,0		
Lohkomisten kunnittain lasketun kestoajan keskihajonta (md, kk)	5	yli 1,4	1,4	1,3	1,2		
Lohkomisten kunnittain lasketun keski- än keskihajonta (ka,kk)	10	yli 2,8	2,8	2,5	2,2		
Tavoitteen mukainen tulos 100p, tulospalkkio edellyttää 150 pistettä tai enemmän.							Yht.
JOTI päättää tiimikohtaisen tulospalkkion maksamisesta							

							LIITE 9	2/2
Tiimitaso	100							
Tiimikohtaiset mittarit	Painokerroin	0	1 Tavoitetaso	2	3	tietolähde		
Laskutus tammi- maaliskuussa /toimitusinsinööri	2	alle 20000	20000 tai yli	yli 22000	yli 24000	JAKOinfo		
Laskutus (euroa)/ tpv; toimitustuotannon 7xxx (sis toimitusnumerolle kirjattu) koodille kirjattu työaika (ei 7650, 7801)	25	alle 520	520 - 560	560 - 600	yli 600	JAKOinfo, työpäivät RD		
Laskutus (euroa)/ tpv koodeille kirjattu 7650 ja 7801 työaika	3	tiimi, jolla ei tulosta	3. ja 4. paras tiimi (kun joku tulos on saavutettu)	2. paras tiimi	1. paras tiimi	Työaika RD, ILaskutus Pasi; Laskutus/ tpv/ti, jos 7650 ja 7801 -tiedot voidaan sekoittaa tuotteen ja tiimin kummin		
Tilattuun RETI-töiden tulokset suoritettavaksi/ työpäivä M8267-2111. rasitteiden perusparannus	5	alle 4,4	4,4	4,5	4,6	RD M8267-2111-M8267 työpäivät/ suoritteet tiimin toimitusinsinöörien keskiarvo (Leilaa ja Soilla ei lasketa)		
Suorite/ kirjattu työaika koodeille 2117, 2118 ; tiimin toimitusinsinöörien keskiarvo	5	tiimi, jolla ei tulosta	3. ja 4. paras tiimi	2. paras tiimi	1. paras tiimi	Työaika RD, Hannu Penttilälle ilmoitetut suoritteet (toimitusinsinööreittäin molemmat)		
Tunnusluvun toimitusmatkakilometriä/suorite muutoin verrattuna 2009 tiimin keskiarvoon.	2	>+2	+2 - 1	-1 - -3	-3 tai enemmän	Suoritteet (loppuunsaattatut) JAKOinfo, kilometrit Travel. Ilmoitetut ja		
Toimitukset rekisteröidään mahdollisimman pian lopettamisen jälkeen (kk, mediaani)	5	yli 3	yli 2	1,6-2,0	alle 1,6	JAKOInfo, kestoaika lopettamisesta loppuunsaattamiseen; tiimikeskiarvo toimitustiedot 2010 - taulukosta		
Lohkomisten kestoaikaero tiimin kunnissa (Md; kk; max-min)	6	yli 5	alle 5	alle 4	alle 2,5	Jakoinfo/ kunnat kuntavastaavan kotiitiimin mukaan		
Lohkomisten keski-ikäero tiimin kunnissa (Ka; kk max-min)	16	yli 6	alle 6	alle 4	alle 2,5	Jakoinfo/ kunnat kuntavastaavan kotiitiimin mukaan		
Kuntavastaavan pitämät sidosryhmätilaisuudet kunnassa/ tiimin kunta (muut kuin toimituskokoukset)	1	>0,5	0,5 -1,5	1,5 - 2,5	> 2,5	Sidosryhmätapaamiskalenteri, (pidettävä huoli puolueettomuudesta)		
Lohkolaatututkimuksen tiimikohtainen tulos	20	yli 7	7,0	6,0	5,0	Tarkastetut toimitukset tiimeittäin (valtakunnallinen asteikko)		
Tiimimäinen toiminta, vastuunotto, sitoutuminen, tiimin kehittäminen Tiimin toiminnan arviointi eri osa-alueilla: sisäinen ja ulkoinen yhteistyö, tiimimäinen työtapo ja -vastuunotto, toiminnan kehittäminen, sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, ongelmanratkaisukyky ja yhteisten ohjeiden ja määräysten noudattaminen.	10	Tiimin toiminnassa runsaasti kehitettävää eri osa-alueilla.	Tiimin toiminnassa jonkin verran kehitettävää eri osa-alueilla.	Tiimin toiminta on pääosin hyvällä tasolla kaikilla osa-alueilla.	Tiimin toiminta on pitkälle kehittyntä kaikilla osa-alueilla.	Prosessivastaavan sanallinen arvio, joka perustuu paitsi omiin havaintoihin, myös tiimin itsearvioon. Painotetaan arvioon pohjautumista faktoihin, sen analyttisyyttä ja kehittäisen otetta		
Tavoitteen mukainen tulos 100p, tulospalkkio edellyttää 150 pistettä tai enemmän.								

LIITE 10 1/1**Seulan pohja saavutettiin**

Mittailin maata mielteissäni. Olin juuri siirtynyt ”oloneuvokseksi”, ja mieleeni tulvi tuokiokuvia työuraltani. Muistelin, kuinka jokunen vuosi sitten PISAssa kovasti korostettiin tiimien palkitsemista ja sen toteuttamiseksi otettiin käyttöön seulamalli. Tiimien palkitseminen herätti etukäteen kovasti epäilyksiä ja jopa suoranaista vastustusta. Itsekin suhtauduin koko kuvioon kriittisesti, jo seulamallin nimikin kuulosti korvissani jotenkin epäilyttävältä. Arvelin, että oltiin luomassa järjestelmää, johon tuhlataan aikaa ja resursseja, mutta josta ei lopulta koidu kenellekään mitään hyvää. Seulamalli näytti monimutkaiselta, mittareita oli paljon ja olin vakuuttunut siitä, että edes mallin laatijat eivät oikeasti osanneet arvioida kuinka se käytännössä toimisi. Olin jokseenkin varma, että seulamalli johtaisi tiimien väliseen keskinäiseen kamppeluun ja eriarvoisuuden korostumiseen. Jos vielä jotain onnistuttaisiin yhteisesti saavuttamaankin, eripuraa tulisi viimeistään palkkioksi saatavan tiimirahan käytöstä, kun yksi haluaisi käyttää rahan kulttuurientoihin ja toinen tiimilippisten ja t-paitojen hankintaan. Kaikkein kiusallisinta olisi se, että onnistumiset huomioitaisiin työpaikalla julkisesti.

Kun seulamalli tiimirahoineen kuitenkin harmikseni otettiin käyttöön, päätin suhtautua asiaan ”uskon kun näen”-asenteella. Onneksi vanhaan kunnon tulospalkkiojärjestelmään ei kajottu, sitä kun pidettiin kaikin puolin onnistuneena ja oikeudenmukaisena järjestelmänä, ja tuloksiakin oli sen avulla saavutettu. Käytännön kokemukset seulamallista olivat paljon ennako-odotuksiani paremmat. Lähtökohtana oleva PISAn onnistuminen ja tulospalkkiomatriisin toteutuminen varmisti toimivan yhteistyön edelleenkin. Kävi ilmi, että seulamallissa tavoitteita voitiin asettaa varsin monipuolisesti eri tasoilla, ja sen avulla voitiin jopa paikata alkuperäisen tulospalkkiojärjestelmän aukkoja ja heikkoja kohtia. Muutaman vuoden kokemuksella opittiin mittaamaan oikeita asioita ja asettamaan tavoitetasot järkevälle tasolle siten, että tavoitteet olivat saavutettavissa toiminnan jatkuvan parantamisen avulla. Yhteisten tavoitteiden mittaaminen sai koko PISAn keskittymään toiminnan parantamisessa samalla kertaa samoihin asioihin.

Seulamallissa käytetyissä mittareissa onnistumisesta tiimit saattoivat saavuttaa palkkioksi tiimirahaa. Muistelin, kuinka eräänä vuonna tiimimme päätti todella tehdä kaikkensa tavoitellakseen erinomaista tulosta, ja onnistuimmekin saavuttamaan sen useimmilla osa-alueilla. Palkkioksi saadulla tiimirahalla pidimme tiimijuhlan, ja sen ansiosta tiimimme yhteishenki tiivistyi entisestään. Tuntui mukavalta, kun panostuksemme huomioitiin työnantajan taholta. Erinomaisesta suorituksesta palkittiin, ja se sai aikaan tunteen siitä että oli kannattanut yhteisesti ponnistella onnistumisen eteen. Saavutuksemme huomioitiin myös muissa tiimeissä, ja taisi siitä seurata hiukan kilpailuhengen nousuakin tyyliin ”kyllä mekin vielä tuohon pystymme!”. Ajatus toiminnan jatkuvasta parantamisesta taisi levitä PISAan kauttaaltaan.

Seulamallissa käytettyjen prosessi- ja tiimitason tavoitteiden avulla oivalsin oman päivittäisen työni yhteyden suurempiin kokonaisuuksiin: tiimien, prosessien, PISAn ja koko Maanmittauslaitoksen tavoitteisiin. Abstraktit strategiset tavoitteet olivat aiemmin minulle vieraita, enkä tunnistanut oman työni yhteyttä niiden saavuttamiseen tai saavuttamatta jäämiseen. Mielenkiintoni koko tulossopimusjärjestelmää kohtaan kasvoi huomattavasti. Kun tavoitteiden asettaminen tuli selkeämmäksi, tiesin mitä minulta kulloinkin odotetaan. Seulamalli monipuolisine tavoitetasoineen osoittautui varsin onnistuneeksi järjestelmäksi, johon minäkin opin luottamaan. Hymyilin.

TOPI -tarina: Menestys löytyy seulasta!

Prosessipäällikkö Jurvanen lykkii vauhtia tasatahtia. Suksi luistaa, vielä on pakkasen puolella, vaikka kevät on jo pitkällä. Hanki hohtaa iltapäivän auringossa. Tänään on rento päivä, vain parikymmentä kilometriä. Ansaittu loma kuluu Lapin hangilla. Hetkittäin ajatukset kuitenkin karkaavat työasioihin.

Hyvä on lomalla, kun asiat ovat järjestyksessä. Takana on myllerrysten vuosia, mutta nyt alkaa järjestys taas löytyä. Laman jälkilaskujen maksaminen merkitsi isoja muutoksia: maanmittaustoimistoja on enää yhden käden sormilla laskettava määrä jäljellä. Kun toimistojen määrä putosi, niin tiimien määrä kasvoi. Luojan lykky otettiin se seulamalli käyttöön silloin harvojen tiimien aikana, silloin hyvinä ja vakaina vuosina. Turhalta se aluksi tuntui, asiat hoituivat ja olivat hoituneet vanhalla mallilla. Onneksi se kuitenkin otettiin käyttöön, saatiin perehtyä työkaluun rauhallisissa olosuhteissa, ennen myrskyä. Eihän tiimimatriisien viritämisestä olisi tullut mitään sen myllerrysten keskellä. Tiimin jäsenet saatiin kiinnostumaan tavoitteista ja muutoksista ihan eri tavalla kuin aikaisemmin. Jos jotain tässä on oppinut niin sen, että kiinnostus ja osallistuminen lisäävät sitoutumista. Johtajastahan meillä kaikki lähti. JOTIltä kysyttiin kypsyttää muutoksen lanseeraamisessa, oltiinhan me prosessipäälliköt aluksi vähän - no jaa - hyvin epäileviä. Hoksattiin kuitenkin nopsaan seulan mahdollisuudet. Uusia juttuja on helppo ajaa käytäntöön tiimimatriisin avulla. Iso tai pieni muutos, kaikki saadaan kohdalleen kerralla. Tai ainakin liikkumaan oikeaan suuntaan. Kaikki tietävät, mitä tavoitellaan.

Olihan siinä hankaluksiakin matkan varrella. Joidenkin oli vaikeaa ymmärtää perusideaa. Sitä että kaikki hyötyvät onnistumisesta. Ilmeni jopa sellaista, että kun itse ei tulla pärjäämään, niin lyödään kapuloita muidenkin rattaisiin. Eivätpä sitten saa korotettua nekään. No - silloin tavoitteet jäivät saavuttamatta ja jäätin kaikki ilman tulospalkkiota. Nyt ovat viimeisetkin idean oivaltaneet ja se näkyy toimiston menestyksenä ja tyytyväisinä asiakkaina ja meidän jokaisen tilipussissa. Ennen ei tulospalkkiota saatu hetikään joka vuosi tai saatiin se alin. Nyt on saatu kolmen prosentin palkkio jo pari kertaa peräkkäin. Jokainen kun tietää, miten juuri minun työni vaikuttaa ja jokainen ymmärtää, että tarvittaessa toisia auttamalla auttaa myös itseään. Tänä vuonna tavoitteet ovat kovia ja matriisit viritettiin sen mukaisesti. Mutta hyvin on vuosi lähtenyt liikkeelle, ollaan edellisvuotta edellä monessa asiassa. Taitaa tulla ensimmäinen 4,5 prosentin vuosi. Mennee tasajakoon.

Toihan se seula kehitystä toimistotason matriisiinkin. KIR -prosessin myötä se paisui entisestään, millään yksittäisellä asialla ei ollut enää merkittävää painoa. Nyt sieltä on rivejä pudotettu jokaisen toimiston sisäiseen matriisiin, prosessien yhteiselle tasolle ja jopa prosessitasolle asti. Näin toimistotason matriisiin otettavien asioiden painoarvo on kohonnut ja matriisin ohjausvaikutus on terävöitynyt. Toimiston itsenäisyys on kyllä tässä muutoksessa kaventunut: prosessinomistajat ovat alkaneet tuoda omia mittarihdoikkaitaan toimiston seulaan.

Meillä on homma hanskassa, mutta voi onnetonta sitä Länsi-Suomen touhua. Idea seulasta lähti sieltä, mutta ei sitä siellä edes kokeiltu. Mikä lie esteenä ollut? Onpa virkaveljillä riittänyt vaikeuksia viedä asioita muutosten keskellä eteenpäin. Pitävätköhän ne kaikki jutut edes paikkaansa? No, meillä mennään vahvasti myötätuulessa.

Tuo tunturin kylki vielä kiertäen ja ollaan taas hotellilla. Joku on tämänkin ladun umpihankeen aukaissut, kyllä tässä kelpaa hiihdellä!

Pikapalkinnalla tyytyväisyys tappiin

Toimitusvalmistelijatiimi on aloittanut työskentelyn alkuvuodesta tosi rivakasti. Alkuvuoden tiimipalaverissa yritettiin luoda tiimimatriisia, mutta tiimi koki, ettei siinä onnistuttu kovinkaan hyvin. Muutamia hyviä mittareita kuitenkin löydettiin, joissa tiimi koki olevansa mahdollista vaikuttaa omalla toiminnallaan. Muuten mittarit olivat tiimiläisten mielestä enemmän riippuvaisia muiden tiimien toimista.

Tämän ei kuitenkaan annettu häiritä vaan töitä jatkettiin entiseen ahkeraan tahtiin. Tiimin omasta työstä riippuvaisia mittareita seurattiin säännöllisesti. Eräs oli toimituksen läpimenoaika. Koko vuoden tavoitteeksi oli annettu että toimituksen läpimenoaika tiimissä on kaksi päivää. Toimituksia ja käsittelyaikoja kirjattiin exceliin sitä mukaa kun niitä tehtiin. Neljännesvuosittain katsottiin mikä oli sen hetken tilanne läpimenoajassa. Jos läpimenoaika alitti keskiarvon, niin esimies tarjosi tiimipalaverissa kakkukahvit kaikille tiimiläisille.

Vaikka toimisto ei saavuttanutkaan tulospalkkiota, niin onnistuneen suorituksen huomiointi kuitenkin lämmitti tiimiläisiä.

Muutamaa vuotta myöhemmin

Tyytyväisyys PISAssa on korkealla tasolla (Viisarin otsikko henkilöstötutkimuksen tuloksista kertovassa jutussa). Pipapalkinta on lisännyt henkilöstön tyytyväisyyttä PISAssa. Jatkuva hyvien suoritusten huomiointi on lisännyt henkilökunnan aktiivisuutta kehittää toimintaansa. Erityisellä tyytyväisyydellä haastateltavat kertovat, että on mukavaa kun hyviä suorituksia huomioidaan myös niinä vuosina jolloin varsinainen koko toimiston tulospalkkio jää jostain syystä saamatta. Samoin esimieskin on alkanut tuntua vähän inhimillisemmältä. Johtamistoimetkin tuntuvat nyt perustelluilta ja kannustavilta. Tiimien ja prosessien välinen yhteistyö on pysynyt jatkuvasti korkealla tasolla. PETO - tiimeissäkään ei ole tapahtunut pelättyä liikkuvaa työtä tekevien toimitusinsinöörin erakoitumista, sillä säännöllinen tulosten seuranta syventää yhteydenpitoa esimiehen, tiimin ja työntekijän välillä.

MUITA MIETTEITÄ

Jos on pelättävissä että joku liikkuvaa työtä tekevä työntekijä erakoituu, niin ei häntä rahapalkkiolla saa toimistolle tulemaan. Näkisin erakoitumisen olevan heikosta johtamisesta johtuva ongelma. Täytyy muistaa, että esimies voi aina KÄSKEÄ työntekijän toimistolle. Jotkut erakkoluonteiset vaativat mielestäni tätä, eikä käskemistä pidä tällaisissa tapauksissa pelätä. Myös työsuojelumielessä esimiehen valvontavastuun täyttyminen vaatii työntekijän käymistä työpaikalla säännöllisesti. Tiimien rakenteen ja toiminnan täytyy olla sellaista, että jokainen tiimin jäsen kokee saavansa siitä hyötyä, oli työskentelytapa työntekijällä mikä tahansa. Siksi nopealla tiimin hyvien suoritusten palkinnalla saavutetaan tiimin toimintatapojen parantumista ja tätä myöten sitoutumista tiimimäiseen työskentelyyn. Esimies suorituksen ohjaajana nousee tärkeään arvoon.