



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kannustepalkkiomittariston kehittäminen

- Case Upinniemen sotilaskoti

Huuskonen, Elisa

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kannustepalkkiomittariston kehittäminen
- Case Upinniemen sotilaskoti

Huuskonen, Elisa
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Huuskonen, Elisa

**Kannustepalkkiomittariston kehittäminen
- Case Upinniemen sotilaskoti**

Vuosi 2012 Sivumäärä 40

Opinnäytetyön aiheena oli kannustepalkkiomittariston kehittäminen Upinniemen sotilaskotiin. Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa erilaisia kannustepalkkiojärjestelmiä ja löytää uusia näkökulmia kannustepalkkion mittaristoon. Tavoitteena oli saada tasapuolinen ja johdonmukainen mittaristo käyttöön sotilaskotiin. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, minkälainen kannustepalkkion mittaristo tukee sotilaskodin toimintaa parhaiten.

Upinniemen sotilaskoti on yksi viidestä Rannikkosotilaskotiyhdistyksestä. Sotilaskodin tarkoituksena on palvella Merivoimien palveluksessa olevia varusmiehiä sekä kertausharjoituksiin tulevia reserviläisiä. Sotilaskodissa pyritään olemaan innovatiivisin ja johtavin maanpuolustusjärjestö. Lisäksi sotilaskoti pitää tärkeänä yhteistyötä Merivoimien kanssa.

Kannustepalkkioon liittyy suuresti palkitseminen, tavoitejohtaminen, mittaristo ja motivaatio. Palkitseminen on tärkeää, jotta henkilöstö jaksaa töissä. Kannustepalkkio on eräänlainen motivointitekijä työntekijöille. On tärkeää, että kannustepalkkion mittarit on valittu oikein. Niiden tulee tukea yrityksen toimintaa. Työntekijöiden tulee ymmärtää, miksi tietyt mittarit on valittu mittaamaan heidän työtänsä. Jos henkilöstö ei ymmärrä tavoitteiden asettelua, sitoutuminen työhön ja mittaristoon voi olla hyvin alhainen.

Aineistonkeruumenetelmiksi on valittu haastattelu sekä benchmarking. Menetelmät on valittu työhön siksi, että niiden avulla päästään syvemmälle tietoon ja saadaan selvitettyä, mitä halutaan. Benchmarkingissa käytettiin samaa haastattelupohjaa, mitä itse haastattelussa, sillä haluttiin, että tuloksia pystyy helposti vertailemaan keskenään. Saatu aineisto on analysoitu tyypittelyn ja teemoittelun avulla.

Tuloksissa nousi yritysten välillä esiin paljon samankaltaisuuksia, mutta muutamia eroja löytyi. Mittaristoissa on nostettu asiakastyytyväisyys hyvin korkeaan asemaan. Muita mittareita, joita yrityksissä on käytetty, ovat taloudelliset mittarit. Taloudellisia mittareita olivat tulos, myynti per palvelutapahtuma ja laskutus. Lisäksi erilaiset muut palkitsemismenetelmät nostettiin huomioitavaksi palkitsemisessa, esimerkiksi aineettomat palkitsemisen keinot.

Kehittämisehdotuksissa annetaan neljä eri ehdotusta, kuinka sotilaskoti voi parantaa mittaristoaan. Asiakastyytyväisyys pysyy jokaisessa mittaristossa, sillä tämä nostettiin hyvin vahvasti esille tuloksissa. Ehdotuksissa annetaan sotilaskodille mahdollisuus valita sille parhaiten sopiva vaihtoehto. Mittaristoissa on nostettu esiin määrien ja laatujen mittareita, kuten myös taloudellisia mittareita. Johtopäätöksistä löytyy pohdinta siitä, tulisiko sotilaskodin ottaa käyttöön muita palkitsemisen menetelmiä, esimerkiksi erilaiset aineettomat palkitsemisen menetelmät.

Asiasanat kannustepalkkio, palkitseminen, mittaristo

Huuskonen, Elisa

**Developing the Bonus Scorecard System
- Case Upinniemi Soldiers' Home**

Year	2012	Pages	40
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to improve the bonus scorecard system in Upinniemi Soldiers' Home. The purpose of the thesis was to survey different bonus systems and to find a new feasible bonus scorecard system. The object was to obtain a fair and consistent scorecard to be used at Upinniemi Soldiers' Home. The main question was what bonus scorecard suits the Soldiers' Home best.

Upinniemi Soldiers' Home belongs to the Association of Naval Soldiers' Home. The purpose of the Soldiers' Home is to serve naval conscripts and reservists. Conscripts can spend their leisure time in the Soldiers' Home. The Soldiers' Home aims to be the most innovative and leading defense organization. Furthermore, the Soldiers' Home puts weight on cooperation with the Navy.

A bonus system includes management according to objectives, a scorecard and motivation. Rewarding is important so that the personnel is able to work. A bonus is a motivation factor for employees. It is important that the bonus scorecard is selected right. Scorecards should support the action of a company. Employees must understand why a certain scorecard has been selected to measure their work. If the personnel do not understand why the objectives have been set, commitment to work and the scorecard could be very low.

The methods of data collection were interview and benchmarking. These methods were selected because they can provide deeper and desirable information. The same set of interview questions was used in both benchmarking and interviewing so that the results would be easy to compare. The data was analyzed according to typology and themes.

There were many similarities between companies in results but there were also some differences. When using scorecards, customers' satisfaction was high. Other scorecards, which companies have used, were economic scorecards. They include results, sales, sales per service event and billing. Furthermore, different rewarding methods were observed, for example immaterial rewarding methods.

There are four development proposals for how the Soldiers' Home can improve their scorecard system. Customer satisfaction is a key factor in every scorecard. The Soldiers' Home has a possibility to choose the best option for them from four proposals. Quality, amount and economic scorecards are listed as proposals. How the Soldiers' Home should introduce other rewarding methods like immaterial methods are also listed.

Keywords bonus, rewarding, scorecard

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Upinniemen sotilaskoti.....	7
2	Kannustepalkkio.....	8
2.1	Palkitseminen.....	11
2.2	Mittaristo.....	14
2.3	Tavoitejohtaminen.....	17
2.4	Motivaatio.....	19
2.5	Asiakastyytyväisyys.....	20
3	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus.....	20
3.1	Aineiston hankintamenetelmät.....	21
3.2	Aineiston analyysimenetelmät.....	23
3.3	Prosessin toteutus.....	24
4	Tulokset.....	24
4.1	Nykytila.....	25
4.2	Vertailuryitykset.....	26
4.3	Tulosten yhteenveto.....	27
5	Kehittämisehdotukset.....	28
6	Johtopäätökset.....	31
	Lähteet.....	33
	Kuvat.....	35
	Kuviot.....	36
	Taulukot.....	37
	Liitteet.....	38

1 Johdanto

Jokaiselle työntekijälle on tärkeää saada tehdystä työstä palkkio. Palkitsemisen avulla työntekijöitä pyritään motivoitumaan paremmin työhönsä. Palkkiot luetaan yleensä vain palkaksi. Erilaiset lisäpalkkiot esimerkiksi kannuste- tai tulospalkkiot kasvattavat suosiota koko ajan eri yrityksissä sillä niiden avulla yritykset parantavat kilpailukykyään, tuottavuuttaan sekä työelämän laatua. Palkitseminen auttaa työntekijöitä saavuttamaan parempia tuloksia sekä sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa paremmin. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 75.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee aihetta kannustepalkkio. Aiheeseen sisältyen käsitellään palkitsemista yleisesti sekä kannustepalkkion erilaisia mittareita ja tavoitejohtamista. Opinnäytetyön kohdeyritys on Rannikkosotilaskotiyhdistys, Upinniemen sotilaskoti. Työssä tullaan tekemään nykytila-analyysi, jossa selvitetään nykyistä tilannetta ja nykyisiä mittareita liittyen tulospalkkaukseen. Opinnäytetyön avuksi otetaan yhteyttä eri yrityksiin, joissa on käytössä kannustepalkkiojärjestelmä. Saadun aineiston avulla pyritään etsimään uusia näkökulmia sotilaskodin kannustepalkkiojärjestelmän mittaristoon.

Opinnäytetyö alkaa johdannosta, jossa kerrotaan työn tarkoitus ja tavoite. Johdantoon sisältyy lisäksi kohdeyrityksen tarkempi esittely. Toisessa luvussa tutustutaan tarkemmin kannustepalkkioon. Tässä luvussa avataan tärkeimmät käsitteet liittyen palkkiojärjestelmään. Nämä käsitteet ovat palkitseminen, mittaristo, tavoitejohtaminen sekä motivaatio. Kolmannessa luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus on edennyt ja minkälaisia menetelmiä prosessiin on käytetty. Kolmas luku avaa aineiston hankinnan ja analysoinnin. Neljännessä luvussa käsitellään tulokset, jotka on saatu tutkimuksessa. Tuloksissa käydään läpi sotilaskodin nykytila ja kerrotaan, minkälaisia palkitsemiskäytäntöjä on kahdessa eri vertailuyrityksessä. Viimeisessä luvussa annetaan sotilaskodille kehittämisehdotuksia kannustepalkkion mittaristoon.

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 138-139) kuvaavat opinnäytetyön tarkoitusta seuraavasti: ”Se voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kartoittava ote etsii uusia näkökulmia, selvittää tuntemattomia ilmiöitä ja katsoo mitä tapahtuu.” Tämä opinnäytetyö on kartoittava tutkimus. Tutkimus pyrkii löytämään uusia näkökulmia sotilaskodin kannustepalkkion mittaristolle.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada toimiva kannustepalkkiojärjestelmän mittaristo Upinniemen sotilaskodille. Mittariston tulee olla tasapuolinen, selkeä ja hyödyllinen. Sotilaskoti on voittoa tavoittelematon yhdistys ja tämä täytyy ottaa huomioon mittareita laadittaessa. Kehittämisehdotuksissa pyritään siihen, että ne olisivat juuri sotilaskodin toimintaan nähden

sopivat ja käytännönläheiset. Tutkimuksen pääkysymyksenä on, minkälainen kannustepalkkion mittaristo tukee sotilaskodin toimintaa parhaiten.

Työssä etsitään myös keinoja siihen, kuinka esimies voi tavoitejohtamisen kautta auttaa työntekijöitä saavuttamaan mittaristoon asetetut tavoitteet. Esimies on, yhteistyössä henkilöstön kanssa, tärkeässä asemassa, kun mittareita laaditaan. Hän vastaa loppujen lopuksi siitä, kuinka henkilöstö suoriutuu toiminnoistaan ja asetetuista tavoitteistaan.

1.2 Upinniemen sotilaskoti

Upinniemen sotilaskoti on yksi viidestä Rannikkosotilaskotiyhdistyksen sotilaskodeista. Upinniemen sotilaskoti on isoin sotilaskoti näistä viidestä. Sotilaskodissa työskentelee palkattua henkilökuntaa tällä hetkellä 14, seitsemän kokoaikaista ja seitsemän tuntityöntekijää. Tuntitekijät ovat yleensä opiskelijoita, jotka työskentelevät sotilaskodissa opiskeluidensa ohella. Palkatun henkilökunnan lisäksi sotilaskodissa käy pääsääntöisesti iltaisin auttamassa vapaaehtoiset sisaret. He pitävät yllä muun muassa sotilaskodin kirjastoa, joka on tarkoitettu erääksi vapaa-ajan viettoapaikaksi varusmiehille. Sotilaskodin tarkoituksena on palvella Merivoimien palveluksessa olevia varusmiehiä sekä kertausharjoituksiin tulevia reserviläisiä. Varusmiehet voivat viettää vapaa-aikaansa sotilaskodissa. Upinniemen sotilaskoti tekee paljon yhteistyötä Puolustusvoimien kanssa. (Pursi 2012.)

Sotilaskodin arvoja ovat vapaaehtoisuus, tietojen ja itsensä kehittäminen, iloisuus, luotettavuus sekä palveluulttius. Sotilaskodissa pyritään neljään tavoitteeseen, joiden kautta varusmiesten vapaa-ajan viihtyvyys kasvaa. Nämä neljä tavoitetta ovat asiakkaat, prosessien ja rakenteiden kehittäminen, henkilöstön ylläpito sekä talouden huolenpito. Sotilaskodin visio on olla innovatiivisin ja johtavin maanpuolustusjärjestö. Kumppanuuksia Puolustusvoimien sekä Rajavartiolaitoksen kanssa arvostetaan ja nämä yhteistyöt tulee olla avoimia. Lisäksi on tärkeää säilyttää ja kehittää yhteistyötä Merivoimien kanssa. Kuvasta 1 löytyy Rannikkosotilaskotiyhdistyksen tämänhetkinen logo. (Pursi 2012.)



Kuva 1: Rannikkosotilaskotiyhdistyksen logo

2 Kannustepalkkio

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet. Nämä ovat kannustepalkkio, palkitseminen ja tavoitejohtaminen. Lisäksi tässä luvussa kartoitetaan, mitä tarkoittavat käsitteet motivaatio ja asiakastyytyväisyys. Työntekijät haluavat saada työstään palkkion. Tämä luku avaa käsitettä kannustepalkkio. Tärkein käsite opinnäytetyössä on kannustepalkkio, sillä tutkimuksessa pyritään löytämään jonkinlainen mittari siihen, kuinka Upinniemen sotilaskodissa pystytään palkitsemaan työntekijöitä kannustavan palkitsemisen kautta. Tavoitejohtaminen on otettu mukaan käsitteisiin, sillä esimiehellä on suuri vaikutus siihen, kuinka työntekijät saavuttavat asetetut tavoitteet.

Kannustepalkkio tarkoittaa peruspalkkaan lisättävää palkkiota, esimerkiksi rahapalkkiota, joka liitetään asetettuihin tavoitteisiin. Kannustepalkkiojärjestelmässä on pääpainossa tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Kannustepalkkaus on yrityskohtainen. Kannustepalkkiojärjestelmä tunnetaan monella eri nimellä ja järjestelmää käyttävä organisaatio antaa ja käyttää yrityksen toimintaa parhaiten kuvaavaa nimeä. Kannustepalkkio tunnetaan muun muassa nimillä tulospalkkaus, bonus, tavoitepalkkio, tulosraha ja suoritepalkkio. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Palva 2002, 48.)

Vuonna 2011 Elinkeinoelämän keskusliiton teettämässä tutkimuksessa selviää, että tulospalkkaa saaneiden määrä pienentyi vuoden 2010 aikana verrattuna vuoteen 2009. Kuitenkin saadut palkkiot ovat olleet määrältään suurempia. Majoitus- ja ravitsemisalalla vuonna 2009 tulospalkkion saivat henkilöstöstä 21 %. Vuonna 2010 saaneiden määrä laski 16,3 %. Vakuutus- alalla sai noin 73 % henkilöstöstä tulospalkkioita. Tulospalkkion osuus kokonaisanssiosta oli, vuonna 2010 majoitus- ja ravitsemisalalla, 2,7 %. (Kuukausipalkkatilasto 2011, 7.) Tästä päätellen tulospalkkaus on majoitus- ja ravitsemisalalla vielä vähän käytetty palkitsemisen muoto. Majoitus- ja ravitsemisalalla tulospalkkaa henkilöstöstä sai 52 % vähemmän kuin vakuutus- alalla.

Kannustepalkkiot ovat saapuneet Suomeen 1970-luvun loppupuolella, jolloin kannustepalkkiosta alettiin puhua. Erilaiset mallit saapuivat Suomeen Yhdysvalloista. Osa kuitenkin tuli Suomeen mutkan kautta Ruotsista, sillä sieltä tulivat siihen aikaan useat ajatukset ja mallit liikkeenjohtamiseen. Täysin uusi malli tämä ei ollut, sillä järjestelmää oli käytetty Suomessa muun muassa Nokia Oy:ssä jo 1880-luvulla. (Kauhanen 2010, 127.) Yrityksien, jotka ovat ottaneet käyttöönsä kannustepalkkauksen, tuottavuus on 10 - 25 prosenttia korkeampi kuin muissa yrityksissä (Hokkanen ym. 2008, 77).

Kannustepalkkion tulee olla yritykselle taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Yrityksen on tehtävä riittävästi tulosta, jotta se voi maksaa työntekijöille tuloksesta syntyvän palkkion.

Yritykselle on viisainta maksaa palkkiota vain, jos työnantaja hyötyy siitä myös. Työntekijöiden on hyvä muistaa, että kannustepalkkio ei ole neuvottelukeino esimiehen ja työntekijän välillä. Kannustepalkkion mittareista voidaan keskustella. Mittareita on hyvä suunnitella niin että sekä esimies että henkilöstö ovat osallisena kehittämiseen. Kannustepalkkiota laadittaessa pyritään huomioimaan koko henkilöstö niin, etteivät esimerkiksi eri yksiköt tunne olevansa eriarvoisia toisiin yksikköihin nähden. Kannustepalkkion tavoitteena on, että esimerkiksi eri yksiköt tekisivät enemmän yhteistyötä yhteisen tavoitteen ja palkkion saavuttamiseksi. (Tulospalkkaus 2006, 3.)

Kannustepalkkiota laadittaessa tulee ottaa huomioon, että peruspalkkajärjestelmä on kunnossa. Täytyy selvittää, että palkkajärjestelmä on kannustava. Palkkajärjestelmän on tärkeää tukea kannustepalkkiota. Jos järjestelmät tukevat toisiaan, syntyy yritykselle siitä paras hyöty. Kannustepalkkiojärjestelmän laatiminen on hyvä hyväksyttävä henkilöstöllä. Tämä takaa sen, että henkilöstö pyrkii asetettuihin tavoitteisiin. (Tulospalkkaus 2006, 6.)

Hakosen ym. (2002,12) mukaan kannustepalkkiot luovat sekä työntekijöille että esimiehille positiivisia vaikutuksia. Heidän mielestään kannustepalkkiota käyttävät yritykset ovat saaneet järjestelmästä monenlaista hyötyä. Se on parantanut yrityksen sisäistä yhteishenkeä ja auttanut, että työntekijät puhaltavat yhteen hiileen. Kun kannustepalkkiojärjestelmä on toimiva, se luontuu hyvin yrityksen tavoitteisiin. Kannustepalkkaus antaa kaikille työntekijöille ja esimiehille yhdenmukaiset edut, kun se on organisoitu ja suunniteltu hyvin. Gustafsson ja Jokinen (1997, 108) näkevät, että kannustepalkkion kautta henkilöstö pystytään tavoittamaan avoimesti. Heidän mukaan parhaimmassa tapauksessa järjestelmä antaa paljon, sen avulla henkilöstö saa mahdollisuuden seurata ja pyrkiä asioihin, jotka vievät sitä onnistumiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen.

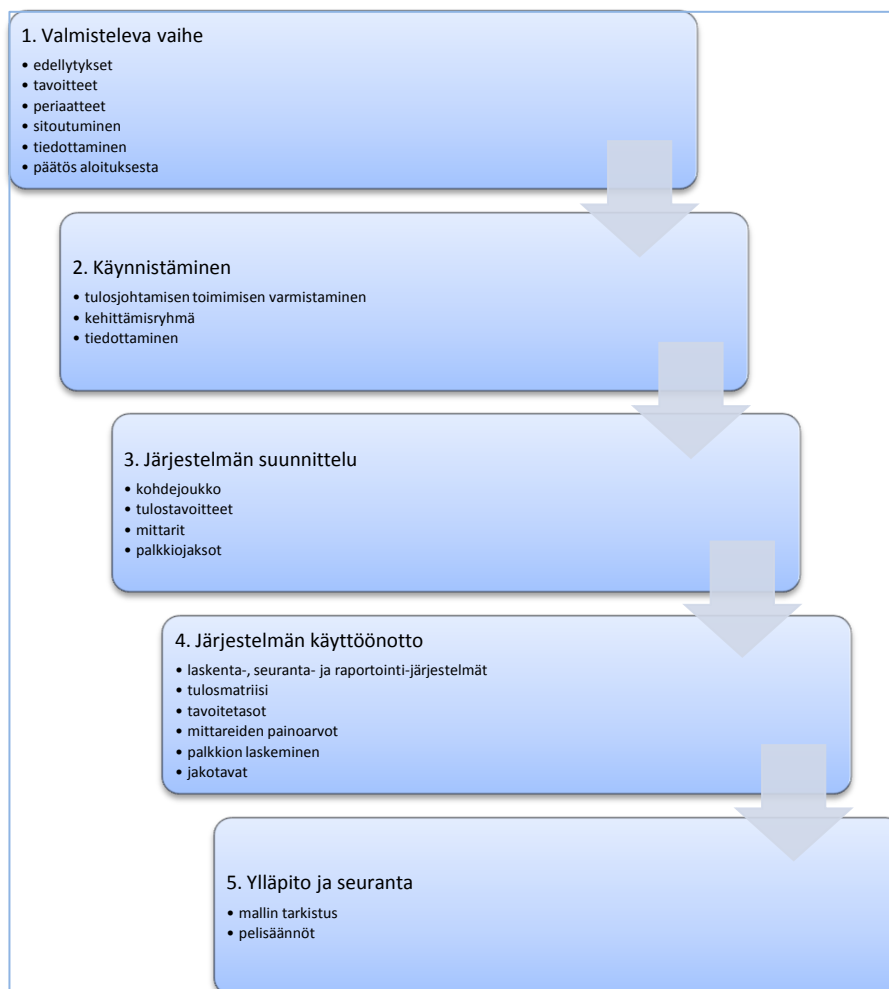
Kannustepalkkiojärjestelmät tarvitsevat aika-ajoin kehittämistä, parantamista ja arviointia. Järjestelmä tarvitsee vuosittain pientä tarkastelua, sillä jos järjestelmää ei kehitetä yrityksen kehityksen mukana, se menettää elinvoimansa. (Hakonen ym. 2002, 12-14.) Gustafssonin ja Jokisen (1997, 110) mukaan järjestelmän tulee olla mukautuva ja muunneltavissa oleva, koska yritysten toiminta kehittyy koko ajan. Heidän mukaan järjestelmän tulee olla alkujaan hyvä, koska järjestelmä kehittyy samalla, kun yritys kehittyy. Järjestelmä auttaa myös kehittämään toimintaa eteenpäin, kun henkilöstö on motivoitunut tekemään töitä ja kehittymään siinä, mitä tekee.

Kannustepalkkiojärjestelmä viestittää henkilöstölle sen työpanoksen tärkeydestä. Järjestelmässä mitattavat tunnusluvut kertovat, miten tavoitteet on saavutettu. Saavutetuista tavoitteista palkitaan henkilöstöä. (Hakonen ym. 2002, 25.) Pääsääntöisesti palkkio maksetaan työntekijöille tavoitejakson päätyttyä, kun tulokset ovat selvillä. Kuitenkin, jos tilanne on

sellainen, että tavoitteita ei ole saavutettu, vaan vanha tila on säilynyt, palkkio jätetään maksamatta. Palkkion tarkoitus on palkita työntekijöitä toiminnan ja tai tuloksien kehittymisestä, ei siitä, että mikään ei ole muuttunut parempaan suuntaan. (Hokkanen ym. 2008, 77.) Järjestelmällä pyritään ohjaamaan henkilöstöä kokonaisuunnistumiseen. Jokainen henkilöstöön kuuluva on saatava tekemään töitä innostuneesti kohti tavoitteita. Järjestelmä antaa mahdollisuuden seurata tuloksia aktiivisesti ja tehdä töitä yhä enemmän yhdessä. (Gustafsson & Jokinen 1997, 110.)

Hakonen ym. (2002, 14) korostavat, että kannustepalkkiojärjestelmä sopii niin isoihin kuin pieniin yrityksiin. Järjestelmä käy myös hyvin julkisen sektorin organisaatioihin. Pienissä ja suurissa yrityksissä kannustepalkkiojärjestelmä ohjaa ja kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksessä. Pysyvissä oloissa järjestelmä antaa mahdollisuuden parantaa ja palkitsemaan toimintaa.

Kannustepalkkion käyttöönottoon liittyy viisi eri vaihetta (kuvio 2). Ensimmäinen vaihe on valmisteleminen, jossa selvennetään muun muassa edellytykset, tavoitteet ja periaatteet. Toinen vaihe on kannustepalkkiojärjestelmän käynnistäminen. Tällöin on hyvä muistaa tiedottaminen. Toisessa vaiheessa perustetaan myös kehittämissyhmä. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan järjestelmä. Mittareiden ja palkkiojaksojen suunnittelu kuuluvat tähän vaiheeseen. Neljäs vaihe on itse järjestelmän käytön suunnittelu. Tässä vaiheessa tavoitetasot ja mittareiden painoarvot määritellään kuten myös palkkion jakotavat. Ennen viimeistä, viidettä vaihetta, kannustepalkkiojärjestelmä otetaan käyttöön. (Tulospalkkaus tutuksi 2008.) Tässä tutkimuksessa käydään prosessista läpi vaihteita yksi, kaksi ja kolme.



Kuvio 1: Kannustepalkkauksen prosessi (Tulospalkkaus tutuksi 2008.)

Mittaristoa ja mallia tulee tarkistaa tietyin aikavälein. Viides vaihe (kuvio 1) kannustepalkkion prosessissa onkin ylläpito ja seuranta. Mallia tulee seurata ja jos siinä huomataan jotain epäkohtia, näihin tulisi tarttua ja korjata ne välittömästi. On hyvä muistaa laatia yhteiset pelisäännöt joiden mukaan mallia käytetään hyväksi ja kuinka se näkyy päivittäisessä toiminnassa yrityksessä. (Tulospalkkaus tutuksi 2008.)

2.1 Palkitseminen

Kauhanen (2010, 88) kuvaa palkitsemista esimiehen työvälineenä, jonka avulla pyritään luomaan kannustava ilmapiiri työpaikalle. Hänen mukaan palkitseminen on lisäksi väline yrityksen menestyksen tukemiseen. Palkitsemisen avulla työntekijöitä motivoidaan työskentelemään siten, että työn tulos tukee yrityksen strategiaa, arvoja ja tavoitteita. Kauhanen korostaa, että palkitsemisen perusteet tulee olla suunniteltu ja valittu niin, että ne ovat tukena yrityksen menestymiseen. Tällöin palkitsemisen katsotaan olevan hyödyllistä. Palkitseminen tulee valita niin, että ne parantavat työn tuottavuutta niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Ei

ole olemassa yhtään yritystä, jossa ei olisi käytössä mitään palkitsemisohjelmaa. Kauhanen lisää, että osa yrityksistä kuitenkin käyttää tiedostamattaan palkitsemista.

On tärkeää, että palkka ja erilaiset palkkiot ovat hyvitystä tehdystä työstä ja tavoitteisiin ylittämisestä. Hyvin kehitelty ja toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa yritystä kilpailemaan markkinoilla ja parantamaan työn tuottavuutta sekä työelämän laatua. Hyvän palkitsemisjärjestelmän avulla työntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen ja kyetään saamaan yritykseen tietynlaisia työntekijöitä. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 75.)

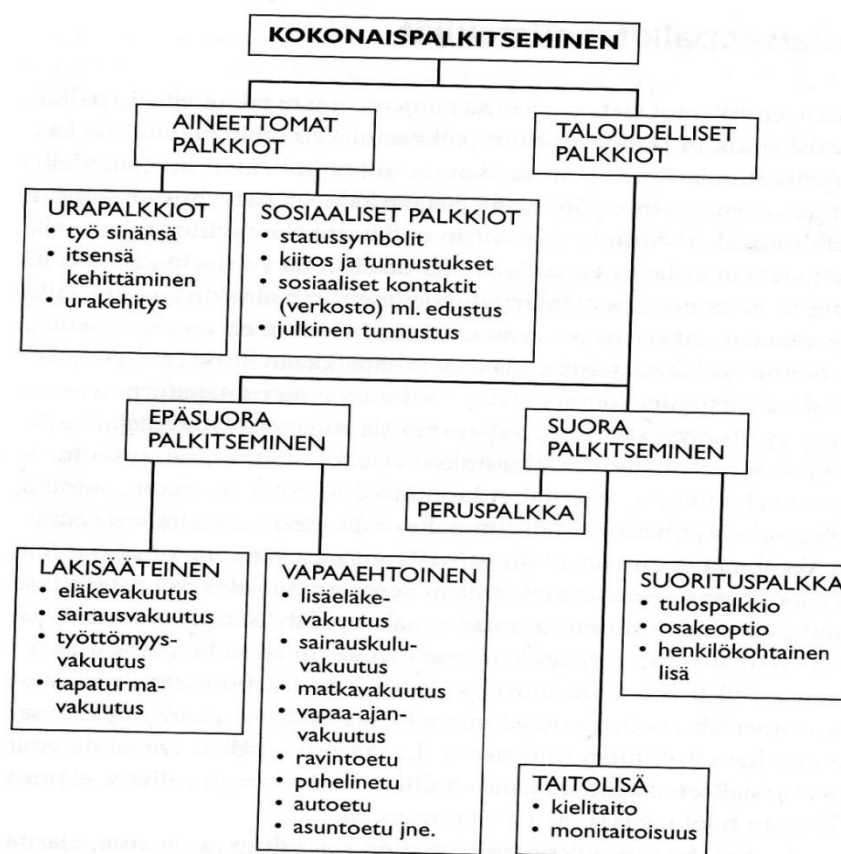
Kun puhutaan palkitsemisesta, automaattisesti ajatellaan ainoastaan taloudellista palkkiota, mutta palkitsemisessa on kyseessä paljon muutakin kuin vain raha. Aineeton palkitseminen käsittää suuren osan palkitsemisesta ja tämä kasvattaa koko ajan suosiotaan. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan urapalkkioita sekä sosiaalisia palkkioita. Urapalkkioita voivat olla esimerkiksi itse työ, liukuvat ja joustavat työajat, kehittäminen ja urapolut. Sosiaalisilla palkkioilla tarkoitetaan positiivisia palautteita, työyhteisön edustamista sekä julkista tunnustusta kuten kunniamerkkejä. (Kauhanen 2010, 94-97.) Sosiaaliset palkkiot antavat työntekijöille tilaisuuden täyttää heidän sosiaaliset tarpeensa. Osa työntekijöistä arvostaa sitä, että heillä on tietty statustunnus, jolla he voivat näyttää toisilleen oman arvonsa. Tärkeimpiä statustunnuksia ovat muun muassa toiminimikkeet, työpisteiden koko, sijainti ja varustustaso ja työaika. Näiden avulla työntekijät saavat arvostuksen tunnetta. Kuitenkaan osa työntekijöistä ei välitä tunnuksista, sillä heille on tärkeämpää työnteon mahdollisuudet. (Kauhanen 2010, 101-102.)

Palkitsemisen perustana on se, minkälainen työn vaatavuus on. Tämän lisäksi tulee selvittää työntekijöiden osaaminen henkilökohtaisella tasolla ja kuinka he suoriutuvat heille annetuista tehtävistä. Kun työn vaatavuus on selvillä, voidaan mitata ja vertailla eri yksiköiden ja toimijoiden tuloksia. Tällä tavalla on mahdollista löytää eroavaisuudet palkkioihin ja sen suuruuteen. Esimiehellä on tärkeä asema, sillä hänen tulee pitää työntekijöiden tehtävien vaatavuustaso sekä tehtävien tarkka määrittely ajankohtaisena. Jos tehtävien vastuut tai osat muuttuvat, on tärkeää päivittää niitä kuvauksiin ja vaatavuustasoihin. (Sistonen 2008, 178.)

Palkitsemistapoja on monenlaisia. Ne voidaan jakaa tehokkaaseen ja tehottomaan palkitsemiseen. Tehokasta palkitsemista on se, että palkitsemisperusteet vastaavat työn vaatuvuutta, työstä suoriutumista ja pätevyyttä. Palkitsemisen tulisi perustua suorituksen ja osaamisen yksityiskohtiin. On hyvä, että se on monipuolinen, johdonmukainen ja luotettava. Tehokkaassa palkitsemisessa kiinnitetään huomiota tavoitteisiin ja osaamiseen. Tämä antaa mahdollisuuden henkilökohtaisen osaamisen kehittämiseen. (Sistonen 2008, 211.)

Vastaavasti tehoton palkitseminen palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta, eikä siitä, että tavoitteita saavutettaisiin. Motivaatio suuntautuu tässä palkitsemisessa vain siihen, että jokin ulkopuolinen tekijä motivoi työntekoon. Palkitsemistyyli on satunnaista ja epäjohdonmukaista. Tämä hämmentää työntekijöitä, eikä tuota toivottua osaamista ja tuloksia. Tehoton palkitseminen kytkee suoritukset esimiehen miellyttämiseen ja muiden suoritusten käyttämiseen. (Sistonen 2008, 211.)

Kokonaispalkitsemisessa (kuvio 2) tulee ottaa huomioon niin aineeton kun aineellinen palkitseminen. Molemmat palkitsemiset täydentävät toisiaan ja ne ovat yhtä tärkeitä. Palkitsemiseen kuuluu yleensä sellaisia tekijöitä, joita ei heti ajattelisi olevan palkkiota. Tällaisia palkitsemisia ovat esimerkiksi erilaiset lakisääteiset vakuutukset. Nämä ovat epäsuoria palkitsemiskeinoja, mutta ne luetaan kuitenkin kokonaispalkitsemiseen. (Kauhanen 2010, 116.)



Kuvio 2: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010, 116.)

Kokonaispalkitsemiseen (kuvio 2) kuuluu niin aineettomia kuin taloudellisia palkkioita. Aineettomat palkkiot jaetaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Taloudellisiin palkkioihin kuu-

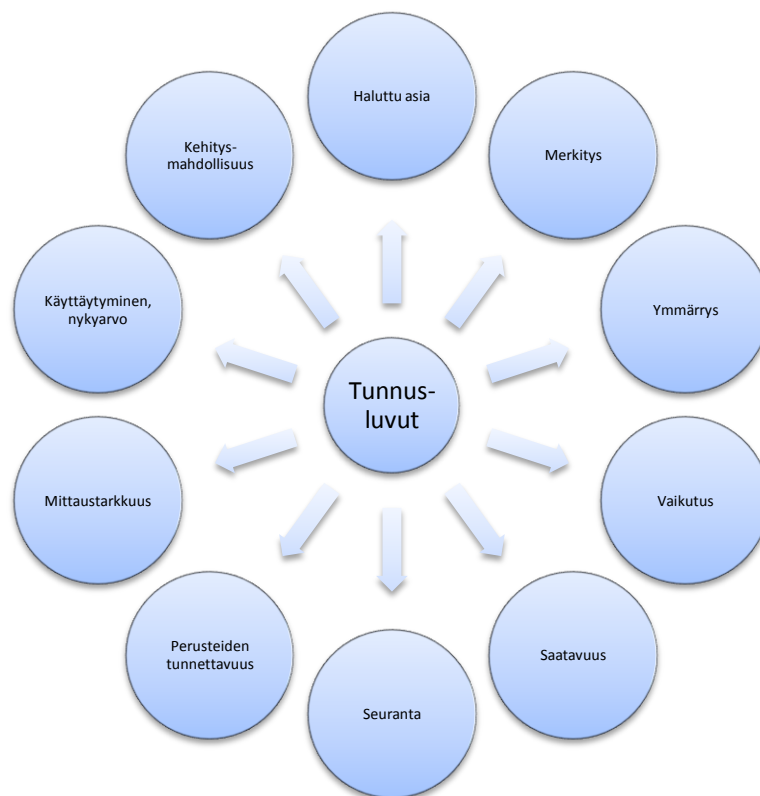
luvut lakisääteiset edut kuten sairausvakuutus, työeläke ja tapaturmavakuutus. Työnantajasta riippuen, voidaan yrityksessä tarjota työntekijöille muita etuja, jotka eivät ole lakisääteisiä. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi matka-, sairaus- ja vapaa-ajanvakuutukset. Työnantaja voi tarjota lisäksi erilaisia luontaisetuja, kuten ateria- ja puhelinetuja. Nämä ovat epäsuoria palkitsemiskeinoja. Suorilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan perus- ja suorituspalkkaa sekä taitolisiä. Taitolisään kuuluu esimerkiksi kielitaito. Työnantaja voi maksaa jollekin työntekijälle palkkiota siitä, että hän osaa jotain tiettyä kieltä. (Kauhanen 2010, 115-116.)

2.2 Mittaristo

Mittaristo on suuressa osassa tässä tutkimuksessa. Tämä näkyy siinä, että tutkimus pyrkii luomaan mittariston kehittämisehdotuksia sotilaskodille. Mittariston tulee olla toimiva ja se tulee saada käyttöön sotilaskodissa.

Honkan ja Ruohotien (1999, 68) mukaan ennen kuin kannustepalkkiota aletaan maksaa, on selvitettävä mitkä ovat tavoitteet ja mittarit, joilla mitataan kannustepalkkioon liittyvä taso, jonka mukaan mahdollista kannustepalkkiota maksetaan. Heidän mukaan yritykset määrittelevät itse, mistä kannustepalkkio koostuu. Kohderyhmänä voidaan pitää yksittäisiä työntekijöitä, osastoja tai eri yksikköjen tulosta. Palkkion määrään ja suuruuteen yritykset voivat vaikuttaa, miten haluavat. Se voi olla porrastettu tai palkkiolle voi asettaa tietyn tulokaton, jota korkeampaa palkkiota ei makseta. Kannustepalkkiolle määritetään aikaväli. Tällä tarkoitetaan ajankohtaa, jolloin palkkio suoritetaan. Se voi olla esimerkiksi kuukausi, neljännesvuosi tai vuosi. Kankare (2004) kirjoittaa, että palkkion maksulle paras maksu- ja seurantaväli olisi noin kuusi kuukautta. Tällöin saadaan yhteys henkilöstön ja johdon välille. Jos palkkiota maksetaan ainoastaan kerran vuodessa, etäisyys palkkioon kasvaa ja unohdetaan tavoitteet, joihin pyritään vuoden aikana.

Jotta mittaristo on toimiva, tulee sen täyttää tietyt kriteerit (kuvio 3). Mittaristosta löytyvät tunnusluvut on oltava merkityksellisiä ja niiden tulee kuvata haluttua tekijää. Henkilöstön tulee ymmärtää, miksi juuri nämä osa-alueet ja tunnusluvut on valittu mitaamaan toimintaa. Henkilöstön täytyy kokea, että he voivat kertoa oman mielipiteensä tunnusluvuista. Tunnuslukujen saatavuus ja seurattavuus on keskeistä. Ajankohta, jolloin tunnuslukuja mitataan, täytyy sijoittaa hyvin ja sitä tulee mitata riittävän usein. Henkilöstön on hyvä ymmärtää, miten tunnusluvut käyttäytyvät ja mitä tarkoittaa sen nykyarvo ja mikä nykyarvo on tällä hetkellä. Näin henkilöstö tietää, mihin suuntaan ja mitä osa-aluetta heidän tulee kehittää tunnusluvun sisällä. Tunnusluvuista täytyy löytää lisäksi kehittymismahdollisuuksia. (Gustafsson & Jokinen 1998, 82.)



Kuvio 3: Mittariston kriteerit

Kankareen (2004) mukaan mittaristo tulee olla suunniteltu niin, että sekä yrityksen johto ja henkilökunta ovat osallistuneet siihen. Hänen mielestään silloin kun mittaristosta on keskusteltu avoimesti, vältetään väärinkäsitykset palkkion mittareita ja määräytymisperusteita kohtaan. Gustafssonin & Jokisen (1998, 77) mukaan jokaisen työntekijän tulee ymmärtää oman toiminnan vaikutus laadittuun mittaristoon (kuvio 3). He korostavat lisäksi sitä, että mittari ei saa olla määritelty niin, että sen voi tulkita monella eri tavalla. Tällöin on parempi, että mittaristoon valitaan selkeämpi vaihtoehto.

Kannustepalkkion mittarit voidaan jakaa kuuteen eri osa-alueisiin. Nämä osa-alueet ovat taloudellisen tuloksen mittarit, määrien, määrien ja laadun mittarit, määrien ja kapasiteetti käyttöasteen mittarit, vaikuttavuuden ja muut mittarit. Taloudellisia mittareita ovat esimerkiksi myyntituotot, liikevaihto, vuokrat, korkotulot, investoinnit ja poistot. Määrien mittarit sisältävät muun muassa työhön tarvittavan ajan, palkat, henkilöstön määrä ja ylituntien määrät. Valitusten ja myöhästelyiden määrät, hävikit, tuotteiden toimitusajat sekä tarkastustuntien määrät kuuluvat määrien ja laatuja mittaristoon. Määrien ja kapasiteetin käyttöasteen mittareihin kuuluvat muun muassa aikataulujen pitävyys, poissaolot, työtuntien määrät sekä investointien käyttöasteet. Asiakastytyväisyys, asiakkaiden odotusaika, heidän palautteet ja työn/palvelun suoritus aika ovat vaikuttavuuden mittareita. Muita mittareita ovat uudistusten

toteutuminen, vaihtuvuus, sisäinen yhteistyö ja tehokkuus sekä aloitteiden tai ideoiden määrät per henkilö. (Tulospalkkaus 2006, 22-24.)

Mittareiden tarkka asettelu auttaa korostamaan tiettyjä osa-alueita, joita yritys pitää tärkeänä toimintansa kannalta. Henkilöstön tulee tuntee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa mittariston asetettuihin tavoitteisiin, ja että he pystyvät saavuttamaan ne. (Tulospalkkaus 2006, 9.) Henkilöstölle on tärkeää, että he saavat tietoa, miten asetettuihin tavoitteisiin on päästy, muutenkin kuin vaan kerran vuodessa. Kun tavoitteita tarkastellaan tasaisin väliajoin henkilöstön kanssa, sitouttaa ja kannustaa tämä työntekijöitä kohti parempaa tulosta. (Kankare 2004.) Jos mittaristossa mitataan henkilökohtaisia suorituksia, saatujen tulosten tulee olla pysyviä sekä päteviä. Tulosten pysyvyys saavutetaan, jos tulos on sama jokaisella mittauskerralla. Pätevyys saavutetaan, kun mittarit mittaavat juuri sitä, mitä halutaan mitata. (Tulospalkkaus 2006, 9.)

On huomioitava, minkälainen mittari laaditaan ja kuinka monta osa-aluetta mittaristoon laiteetaan. Joskus yksi ainoa mittari on riittävä. Näin henkilöstö panostaa ja keskittyy ainoastaan yhteen osa-alueeseen ja tulokset voivat olla merkittäviä. Osa-alueita voidaan lisätä, kun mittaristoa päivitetään, jos henkilöstö kokee sen tarpeelliseksi ja jos tämä tukee yrityksen toimintaa. (Gustafsson & Jokinen 1998, 81.) Kankare (2004) kirjoittaa, että mittariston tulee tukea yrityksen toimintaa. Hän korostaa, että jos mittarit valitaan väärin, niiden avulla ei saada toivottuja tuloksia, eikä tavoitteita saavuteta. Mittariston tulee olla lisäksi selkeä, jotta henkilöstö tietää, mihin heidän tulee panostaa. On tärkeää, että mittaristoa päivitetään ja seurataan tasaisin väliajoin. Gustafsson & Jokinen (1998, 83) korostavat mittariston päivitystä. Heidän mukaan, kun jonkun tunnusluvun kohdalla saavutetaan tilanne, että sitä ei voida enää kehittää eteenpäin, on se vaihdettava johonkin toiseen mittariin. Tämän mittarin tulee olla sellainen, että sitä osa-aluetta voidaan kehittää eteenpäin.

Sen jälkeen, kun mittarit on valittu, täytyy niille määrittää painoarvo. Painoarvo on suhdeluku, jonka avulla määritetään se, kuinka paljon tietty tavoite vaikuttaa lopputulokseen, palkkion määrään. Suhdeluku voi olla yksi tai 100 %. Jokaiselle tavoitteelle annetaan oma suhdeluku, riippuen siitä, kuinka paljon tietyn tekijän halutaan vaikuttavan. Painoarvoilla pystytään vaikuttamaan ongelmakohtiin yrityksessä. Jos jokin tavoite on ongelmallinen, sille voidaan antaa suurempi painoarvo verrattuna muihin tunnuslukuihin. Painoarvot voivat olla yhtä suuria, jos koetaan, että kaikki tavoitteet ovat yhtä tärkeitä. (Tulospalkkaus 2006, 12.)

Kannustepalkkiojärjestelmän apuna voidaan käyttää lisäksi Balanced Scorecard mittaristoa. Tässä mittaristossa käytetään apuna tuloskorttia. Jotta tavoitteet pystytään asettamaan, täytyy ensin selvittää kaksi tärkeää kysymystä. Ensimmäiseksi tulee selvittää asiat, joille tavoitteet luodaan. Toiseksi tulee määrittää tavoitetaso. Yritykset tekevät paljon virheitä siinä,

että he tutkivat niitä asioita, jotka ovat helposti mitattavissa ja määriteltävissä. Nämä asiat ovat yleensä yrityksen toiminnan kannalta mitättömiä, eivätkä vaikuta itse toimintaan millään tavalla. (Kauhanen 2010, 59.)

Tuloskortin kehittämiseen tarvitaan paljon aikaa ja tämä vaatii, että siihen syvennyttään tarkasti. Tuloskortti voi syntyä ryhmissä, yksin tai erilaisissa keskusteluissa kuten kehitys- tai suunnittelukeskusteluissa. Ennen tuloskortin syntyä täytyy selvittää työssä menestymiseen ja onnistumiseen vaikuttavat tekijät. Näiden lisäksi on tärkeää selvittää, kuinka tavoitteet saadaan sointumaan yhteen. Tavoitteiden sijoittaminen eri tasoille on ensisijaista tuloskorttia laadittaessa. Rajaukset tulee asettaa esimerkiksi joko yksikkökohtaisesti, organisaatiokohtaisesti, tiimikohtaisesti tai yksilökohtaisesti. Suunnitteluvaiheessa on ratkaistava asiat, joita tuloskortissa käsitellään ja mitataan. Näitä asioita voivat olla muun muassa onnistumiseen vaikuttavat tekijät, tavoitteet numeerisesti ja tavoitteiden painoarvo. Ideoissa tuloskorttia, on mietittävä kuinka tuloskorttia loppujen lopuksi hyödynnetään. Käytetäänkö sitä arviointiin, palautteeseen vai palkitsemiseen. (Kauhanen 2010, 59-60.)

2.3 Tavoitejohtaminen

Kannustepalkkiojärjestelmää voidaan pitää yhtenä tuloksenteon apuvälineenä kuin myös osana johtamista ja johtamisjärjestelmää. Esimiehet ovat hyödyntäneet kannustepalkkiojärjestelmää päivittäisessä johtamisessa sekä pyrkineet sen avulla ohjaamaan toimintaa. Juuri sen hyödyntämisen takia järjestelmän ei ole ainoastaan tapa palkita työntekijöitä, vaan sen avulla voidaan saada aikaan paljon enemmän. (Tulospalkkaus 2006, 5.)

Johtamisen edellytyksiin kuuluu, että aivan aluksi määritellään tavoitteet koko yritykselle. Tavoitteina on yleensä yrityksen visio, jonka apuna toimivat missio ja strategia. Yritysten tavoitteena on saada mahdollisimman paljon voittoa pitkällä aikavälillä. Tämä tavoite ohjaa hyvin paljon sitä, kuinka johtajat toimivat yrityksissä. Erilaisilla yhdistyksillä on nähtävissä tietynlaisia tavoitteita. Näissä määritetään tavoitetasot hieman erilailla kuin esimerkiksi kuntasektorilla. Tavoitteiden määrittäminen aloitetaan siitä, että pohditaan mihin yhdistyksen toiminta kohdistuu, ja miten eri voimavaroja käytetään. (Kauhanen 2010, 55-57.) Tavoitetasoja yhdistyksillä, eli niin sanotulla kolmannella sektorilla, on monia. Sieltä voi löytyä liittotasoja, aluetasoja, paikallisyhdistystasoja kuten myös jaostotasoja. (Kauhanen 2010, 58.)

Tavoitteiden asettaminen alkaa siitä, että mietitään mikä on yrityksen visio. Tämän jälkeen visiosta tehdään tavoitteet tietyn aikavälin tulos- ja kehitystavoitteet. Eri yksiköiden esimiehet voivat tämän jälkeen tehdä tavoitteet omille yksiköille. Näiden tavoitteiden tulee tukea yrityksen visiota. Esimiehen tekemien tavoitteiden jälkeen eri tiimit ja yksilöt voivat tehdä omat tavoitteensa. (Jalava 2001, 88.)

Yleensä tavoitteet asetetaan vuositasoille, jotka voidaan jakaa moneen eri tarkistuspisteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteita tutkitaan ja seurataan tarkistuspisteissä. Tavoitteiden avulla tulee pohtia yrityksen toimintatapoja niin että ne tukevat nykyisiä tavoitteita ja toimintoja. Tavoitteita voidaan jakaa määrällisiin, laadullisiin tai rahallisiin tavoitteisiin. Jokainen yritys valitsee heille toimivan ja järkevimmän vaihtoehdon. Yrityksissä voidaan käyttää myös monia eri tavoitemäärittelyjä. Tehokkainta on kuitenkin, että keskitytään johonkin tiettyyn tavoitteeseen, kuten rahalliseen tavoitteeseen. Tavoitteita voi katsoa lisäksi eri aikavälin tavoitteisiin. (Jylhä & Viitala 2006, 274.)

Tavoitteiden tulee olla yksinkertaisia ja niitä ei saa olla monia, sillä monesti tavoitteet unohdetaan, jos niitä on satoja. Tavoitteiden määrittäminen on huomionarvoista ja oleellista. Tavoitteet ovat hyviä silloin, kun ne ovat realistisia ja niihin on mahdollisuus päästä. Silloin kun tavoitteet ovat joustavia, ne muuntuvat hyvin olosuhteiden muutoksiin työpaikalla. Tavoitteiden asettaminen on turhaa silloin, kun niitä ei voi ollenkaan arvioida tai mitata. Määrittelyvaiheessa on hyvä muistaa se, että tavoitteiden ei tulisi olla liian helppoja. Niiden tulisi motiivoida työntekijää kohti parempia suorituksia ja niiden tulee haastaa työntekijä. (Jylhä & Viitala 2006, 274.)

Tavoitteita tulisi seurata yrityksissä vähintään kuukausittain. Silloin saadaan ajantasaiset tiedot siitä, kuinka työntekijät ovat kehittyneet ja ovatko tavoitteet saavutettavissa tietyllä aikavälillä, esimerkiksi vuositasolla. Seurannassa tulisi katsoa ja tutkia toiminnan tuloksia, kuinka ne on saavutettu ja arvioida jo saatuja tuloksia. Seurantaan kuuluu lisäksi olennaisesti jatkotoimien määrittely, kuinka jatkaa eteenpäin. (Jylhä & Viitala 2006, 275.)

Esimies tarvitsee monia erilaisia menestystekijöitä. Esimiehen tulee olla päämääräsuuntautunut, johtamistaitoinen, kykeneväinen ottaa muut huomioon ja johtamaan ryhmätoimintoja sekä kehittämään inhimillisiä voimavaroja. Päämääräsuuntautunut esimies ottaa huomioon hänen keskeisimmän tavoitteen, joka on se, että esimies saa työntekijät työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman mukaisesti. Päämääräsuuntautunut esimies pystyy johtamaan ja vaikuttamaan työntekijöihin. Esimiehen kuuluu määritellä tavoitteet ja luoda erilaisia toimintasuunnitelmia. Hänen työnkuvaansa kuuluu lisäksi moninaiset päätökset resurssien käyttöön. Esimiehen tulee myös osata ratkaista ongelmia, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen toimintaan. (Honka & Ruohotie 1999, 185.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu, että hän selvittää työntekijöille tavoitteet ja näitä ohjaavat tekijät. Jos työntekijöille ei selvitä tavoitteita, ne jäävät yleensä hämärän peittoon. Työntekijän on hyvä käsittää tavoitteista ainakin seuraavat asiat, tavoitteiden taustasyys ja näiden keskinäinen suhde, tavoitteiden saavuttamiseen käytettävä mittaustapa, kuinka tavoitteet ovat

yhteydessä omaan työhön sekä se kuinka tavoitteet hyödyttävät itse työntekijää ja yritystä. (Hokkanen ym. 2008, 82.)

2.4 Motivaatio

Motivaatio on valittu käsitteeksi tähän työhön, sillä motivointi on tärkeässä asemassa, kun puhutaan kannustepalkkiosta. Työntekijöiden tulee olla motivoituneita työhön, jotta he pyrkivät parempaan ja haluavat tuottaa parempaa tulosta ja palvelua asiakkaille. Kun työntekijät ovat motivoituneita, kannustepalkkion tavoitteisiin päästään paremmin.

Motivaatiolla tarkoitetaan syytä, miksi tehdä jotakin. Se voi olla jonkin perustelu, syy tai vaikutin johonkin. Motivaatio syntyy ja vastaa kysymykseen miksi, esimerkiksi miksi teen tätä työtä. (Vuori 1993, 20.) Motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat ne tekijät, jotka ovat vaikutuksessa työntekijään ulkoapäin. Esimerkiksi palkkiot työn teosta luokitellaan ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät ovat suuresti riippuvaisia työntekijästä itsestään. Jotta työntekijän työ sujuu hyvin, hänellä täytyy olla vahva tahto siihen. Sisäiset motivaatiotekijät ovat henkilökohtaisia ja voivat vaihdella eri työntekijöiden välillä. Toinen työntekijä voi motivoitua työhönsä palkkion kautta, mutta toisella työntekijällä voi olla jokin toinen motivaatiotekijä. (Hokkanen ym. 2008, 35.)

Palkitsemiseen liittyy kiinteänä osana motivaatio. Työhyvinvointiin ja työn tyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti työn saavutukset, tunnustus tehdystä työstä, itse työ, vastuu ja kasvun mahdollisuus työssä. Työn tyytymättömyyteen vaikuttaa yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto ja suhteet johtoon, palkka, työkaverit, elämäntilanteet, turvallisuus ja työn status. (Kauhanen 2010, 112.)

Esimiehellä on merkittävä vastuu työntekijöiden motivointiin. Esimiehen tulisi olla hyvin tietoinen siitä, mitkä ovat hänen työntekijöidensä ensisijaiset motivaatiotekijät. Työntekijöitä motivoivat tekijät esimies saa selville, kun hän keskustelee alaisten kanssa avoimesti. Jos työntekijöiltä löytyy yhteisiä motivaatiotekijöitä, on esimiehen helpompi tavoittaa enemmän työntekijöitä samanlaisilla toimilla. Esimiehen tarvitsee olla tukemassa motivoivaa toimintaa työyhteisössä. (Hokkanen ym. 2008, 37.)

2.5 Asiakastyytyväisyys

Tässä luvussa käydään läpi asiakastyytyväisyyttä. Käsite on valittu tähän työhön sen takia, että kannustepalkkion mittaristoissa nähdään usein asiakastyytyväisyyttä mittaava mittari. Tämän tutkimuksen tuloksissa sekä kehittämisehdotuksissa tullaan kartoittamaan asiakastyytyväisyyden mahdollisuutta olla yhtenä osana kannustepalkkiomittaristoa.

Asiakkaalla tarkoitetaan yhtä tai useampaa henkilöä, joka ostaa tietystä paikasta tiettyä tuotetta tai palvelua. Tämän lisäksi henkilö maksaa saadusta palvelusta tai tuotteesta. Asiakkaita voivat olla suoria, epäsuoria, sisäisiä tai ulkoisia asiakkaita. Suora asiakas tarkoittaa henkilöä, joka on suoraa yhteydessä palvelun toimittajan kanssa, kun taas epäsuora asiakas käyttää palvelua, vaikka ei ole suoraan yhteydessä palvelun toimittajan kanssa. Ulkoiseksi asiakkaaksi luokitellaan henkilö, joka tulee yrityksen ulkopuolelta kun taas sisäinen asiakas on itse yrityksen sisällä. (Nevanlinna & Relander 2006, 14-15.)

Jokaisen palvelun tulee olla asiakaslähtöistä eli palvelun tulee täyttää asiakkaiden tarpeet mahdollisimman hyvin. Asiakaskeskeisen toiminnan perustana toimii asiakkaan tarpeiden tyydytys. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa monet eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat palvelun tai tuotteen laatu, hinta sekä erilaiset tilanne- ja yksilötekijät. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monella eri tapaa. Yleisimmät tavat mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä ovat erilaiset kyselyt tai suoralla palautteella saadut vastaukset asiakaspalvelutilanteessa. (Ylitalo 1999, 152.)

Saadun palvelun laatu muodostuu kolmesta tekijästä. Nämä tekijät ovat imago, asiakkaan mielikuva yrityksestä sekä palvelun tulos. Palvelun tulos tarkoittaa sitä, mitä asiakas saa ja miten asiakasta on palveltu palveluprosessin aikana. Palvelun laatua voidaan myös mitata. Tätä mitataan siten, kuinka hyvin tavara tai palvelu on vastannut asiakkaiden odotuksia, tarpeita ja toiveita. (Ylitalo 1999, 118-119.)

3 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa tullaan käsittelemään sitä, minkälaisia menetelmiä tutkimuksessa on käytetty. Menetelmät jaetaan kahteen osa-alueeseen. Nämä ovat aineiston hankintamenetelmät sekä aineiston analyysimenetelmät. Näiden lisäksi tämä luku sisältää selvityksen siitä, kuinka koko prosessi on toteutettu ja mitä vaiheita tutkimuksessa on ollut.

Menetelmien valinnassa suurin vaikutus on siinä, mitä tietoa etsitään ja mistä sitä etsitään. Lisäksi tutkijan tulee tietää minkälaisia menetelmiä hän tietää ja mitä hän osaa niistä käyttää. Suuressa osassa on lisäksi se, että miten tietyt menetelmät käy tutkittavaan kysymyk-

seen. Kaikki menetelmät eivät käy sovi kaikkien tutkimusongelmien kanssa eivätkä näin tuota vaadittua tulosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 184-185.)

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija keskittyy enemmän tutkimuskohteen kartoitukseen. Laadullinen tutkimus perustuu enemmän tutkimuksen merkitykseen eikä niinkään numeeriseen tutkintaan kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 137.) Aineiston keruussa paneudutaan ihmisten käyttöön lähteinä. Laadullisina menetelminä voidaan käyttää erilaisia haastatteluita, kuten ryhmä- ja teemahaastatteluita, havainnointi sekä erilaisten tekstien analyysyjä. Laadullinen tutkimuksessa esimerkiksi haastatteluihin valitaan henkilön tarkoituksenmukaisesti. Siinä ei käytetä sattumanvaraista otantaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

3.1 Aineiston hankintamenetelmät

Seuraavassa esitellään aineiston hankintamenetelmiä, joita opinnäytetyössä käytetään. Haastattelu tulee olemaan tärkein menetelmä tässä työssä. Haastattelut suuntautuvat sotilaskodin kodinhoitajalle Raili Pursille, kirjanpitäjä Cyd Lindholmille sekä kahteen eri benchmarking yritykseen. Haastattelujen avulla on saatu tarkempia tietoja yritysten palkkiojärjestelmistä sekä niiden mittareista.

Haastattelu on yleisesti käytetty tiedonkeruumuoto. Erityisesti vapaamuotoisten haastatteluiden käyttö on lisääntynyt. Sen avulla pystytään kartoittamaan tuntematonta aihetta haastateltavan avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 34.) Haastattelu on hyvä keino kerätä aineistoa, kun halutaan tietää, mitä joku henkilö on mieltä tietyistä asioista ja miten hän haluaa, että tietyt asiat toimivat (Eskola & Suoranta 2000, 85-86). Haastattelujen avulla pystytään tarkkaan selvittämään tutkittavaa aihetta ja saamaan esimerkiksi vaikeisiin aiheisiin helpommin vastauksia. Haastattelut antavat useasti uusia näkökulmia tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Haastattelun avulla saadaan syvennettyä tietoa. Haastattelutilanteessa pystytään kehottamaan haastateltavaa perustelemaan antamia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.)

Haastattelumenetelmiä löytyy monia erilaisia. Se, minkälainen haastattelumenetelmän valitaan, riippuu tutkittavasta aiheesta ja siitä minkälainen itse haastattelu on. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Teemahaastattelussa teemat ovat ennalta rajattu ja siinä ei ole määritelty kysymyksille tarkkoja määritteitä (Eskola & Suoranta 2000, 85-86). Teemahaastattelussa ei ole tiettyä järjestystä teemojen keskustelulle. Ne voivat olla sekaisin ja niihin voidaan palata aina jonkun toisen teeman yhteydessä. Teemahaastattelua voidaan käyttää sekä kvalitatiivisissa että kvantitatiivisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.)

Haastattelun teemat nousevat tutkitusta teoriasta. Haastattelun teemat määrittyvät käsitteistä ja siitä kuinka niitä halutaan selvittää. Teemoille laaditaan tarkennettuja alaluokkia, joita haastattelussa tutkitaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66.) Teemat eivät saa olla liian tarkkoja, jotta haastattelusta saadaan mahdollisimman paljon irti (Hirsjärvi & Hurme 2004, 67). Tässä työssä haastattelun teemat ovat kokonaispalkitseminen, tulospalkkaus, mittaristo sekä palkitseminen ja esimies (liite 1).

Opinnäytetyön yksi menetelmä on benchmarkkaus. Tässä etsitään yrityksiä, jotka ovat joko samalta tai eri alalta kuin sotilaskoti. Heille tehdään samanlainen haastattelu, mikä on tehty sotilaskodin kodinhoitajalle. Näin pystytään helposti vertailemaan saatuja tuloksia. Vertailuyrityksiltä kysytään, minkälaisia mittareita heillä on heidän palkkiojärjestelmässään. Tämän avulla pyritään etsimään uusia ja kehittämiskelpoisia mittareita sotilaskodin palkkiojärjestelmään.

Benchmarking tarkoittaa eri toimenpiteiden ja näiden tulosten vertailua joko oman yrityksen sisällä tai vertailua kilpailijoiden kanssa. Benchmarkingin avulla pyritään kehittämään omaa yritystä kohti parempia toimintatapoja. Benchmarking tyylejä on havaittavassa neljä erilaista, sisäinen, kilpailija, toiminnallinen sekä geneerinen benchmarking. (Hokkanen ym. 2008, 88.) Benchmarking voidaan suorittaa vertailemalla tuloksia sekä suoritustasoja. Se voidaan suorittaa myös vertailemalla eri toimintatapojen sisältöjä ja työvaiheita. Parhaan tuloksen saa, kun käytetään molempia näkökulmia. (Lecklin 2006, 161.)

Sisäinen benchmarking tarkoittaa, että yrityksen toimintoja verrataan toisiinsa yrityksen sisällä. Tässä tyypissä tuloksia saadaan helposti, mutta kuitenkin kehittämisehdokkien saaminen on haasteellista. Kilpailijabenchmarking tarkoittaa sitä, että yritys vertaa omia toimintojansa johonkin saman alan toiseen yritykseen. Kilpailijoita verrattaessa saa hyvin paljon hyödyllistä tietoa, sillä molemmat yritykset pyrkivät samoihin tavoitteisiinsa. Kuitenkin toimintojen ja tietojen saaminen kilpailevalta yritykseltä voi olla hyvin haastavaa. Kolmas benchmarking tyyppi on toiminnallinen. Siinä yritys peilaa omia toimintansa saman alan huipputekijöihin ja heidän menetelmiinsä toimia. Tähän luo kuitenkin haasteita se, että haluaako huippuyritys paljastaa oman toimintansa salaisuuksia. Neljäs tyyppi on geneerinen benchmarking. Tämä tarkoittaa sitä, että omia toimintoja verrataan eri alojen toimiin ja näin yritetään löytää kehitystapoja. (Hokkanen ym. 2008, 88.)

Benchmarkingin tavoitteena on saada tunnistettua parempia toimintatapoja ja löytää uusia menettelytapoja sekä ideoita. Benchmarking auttaa poistamaan turhia ennakkoluuloja ja opettaa uusiin parempiin käytäntöihin. Sen avulla yritykset osaavat asettaa oikeita tavoitetasoja ja kykenevät tarkentamaan juuri heille sopivat tavoitteet. (Lecklin 2006, 163.)

Benchmarking voidaan kuvata prosessina, joka sisältää viisi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa tutustutaan ja tunnistetaan vertailtavat prosessit tai niiden vaiheet. Sen jälkeen voidaan lähteä etsimään ja valitsemaan vertailtavaa kohdetta. Kolmannessa vaiheessa hankitaan tulokset, jonka jälkeen näitä saatuja tietoja aletaan analysoida. Viimeisessä vaiheessa tuloksia hyödynnetään. (Lecklin 2006, 163.)

3.2 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysin pohjana on pyrkimys saada aikaan selkeyttä aineistoon. Samaan aikaan pyritään innovoimaan uutta tietoa tutkittavaan asiaan. Analyysin tarkoitus on kiteyttää kerätty aineisto ilman, että mikään tärkeä informaatio ei jää huomioimatta. (Eskola & Suoranta 2000, 137.) Aineistoa voi alkaa analysoida siinä vaiheessa, kun se on luettu kokonaisuudessaan monta kertaa. Tutustumisvaiheessa aineistoon, on hyvä kyseenalaistaa luetua tekstiä, esimerkiksi kysymyksillä kuka, missä, miksi ja milloin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 143.) Kun aineistoon on tutustuttu, tuloksia voidaan alkaa luokittelemaan ja löytämään yhtenäisyyksiä teoriaan. Tämän tarkoituksena on löytää kokonaisuuksia ja uusia näkökulmia teoriaan verrattaessa. (Ojasalo ym. 2009, 99.)

Teemoittelun avulla saadaan aikaan analyysille hyvä pohja. Teemoittelu tarkoittaa, että aineisto jaetaan teemoihin käyttäen avuksi teemahaastattelun pohjaa. Teemoittelun kautta saadaan luotua yhteyksiä eri haastatteluiden välille, kun aineistosta nousee ilmi yhteisiä piirteitä. Haastatteluiden aineistot eivät ole samanlaisia, mutta niistä voi löytyä samankaltaisuuksia, joita voidaan vertailla keskenään. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173.) Toinen, samankaltainen menetelmä analysoida aineistoa, on tyypittely. Tällä tarkoitetaan, että aineisto pyritään ryhmittelemään tyypeiksi käyttämällä avuksi samankaltaisuuksia. Näin syntyvät ryhmät, joissa samankaltaiset aineistot ovat samassa. Tyypittelyä voidaan jatkaa eteenpäin niin, että luodaan vastauksista aina uusia samankaltaisuuksia, uusia tyyppejä. (Eskola & Suoranta 2000, 181.)

Tarkasteluvaiheessa tulokset, jotka ovat saatu tutkimuksen aikana, rinnastetaan teoriaan ja tutkimuskysymykseen. Tässä vaiheessa tutkitaan lisäksi tulosten luotettavuutta ja käytettävyyttä. Tutkimuksen tarkasteluvaiheessa teorian ja tulosten tulisi kiertyä yhteen. Tässä vaiheessa tulee selvittää, kuinka tutkimus auttoi avaamaan tutkittavaa ongelmaa sekä sitä, kuinka tutkimus lisäsi mahdollisuuksia tutkia lisää samankaltaisia ongelmia. (Hirsjärvi ym. 2009, 264.)

3.3 Prosessin toteutus

Opinnäytetyö prosessi on toteutettu kolmella eri haastattelulla. Yksi haastatteluista tehtiin kohdeyritykseen, Upinniemen sotilaskotiin, kahdessa eri osassa. Toinen osa tehtiin sotilaskodin kodinhoitajalle Raili Pursille ja toinen osa kirjanpitäjälle Cyd Lindholmille. Nämä haastattelut tehtiin 11.1.2012. Raili Pursia tutkija kävi haastattelemassa Upinniemen sotilaskodissa. Cyd Lindholmin haastattelu tehtiin sähköpostin välityksellä. Tutkijalla oli mahdollisuus laittaa tarkentavia kysymyksiä haastattelun jälkeen molemmille haastateltaville, jos jokin asia oli jäänyt huomioimatta haastattelussa. Sotilaskodin haastattelut tehtiin, jotta saataisiin selvitettyä, mikä on heidän nykytilansa palkitsemisen ja kannustepalkkion mittariston osalta. Haastattelussa yritetään selvittää, minkälaiset kannustepalkkion mittarit olisivat oikeanlaiset sotilaskotiin. Haastatteluissa pohjana toimi liitteessä 1 löytyvät teemat.

Kaksi seuraavaa haastattelua tehtiin benchmarking menetelmän avulla eri yrityksiin. Ensimmäinen yritys sijaitsee Espoossa ja tutkija kävi siellä tekemässä haastattelun yrityksen toimitusjohtajalle 23.1.2012. Toinen yritys sijaitsee Vantaalla ja haastattelu tehtiin aluejohtajalle 31.1.2012. Näillä yrityksillä on käytössä erilaiset palkkiojärjestelmät. Yrityksistä toinen oli noin 120 työntekijän yritys ja toinen noin 300 työntekijän yritys. Molemmissa yrityksissä oli käytössä erilaiset mittarit, joita avataan tarkemmin tuloksia käsittelevässä luvussa 4. Haastatteluiden teon jälkeen tutkija litteroi saadun aineiston kaikista aineistoista. Tämän jälkeen aineistoa ruvettiin analysoimaan eri menetelmien avulla.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden ja benchmarkingin tulokset. Tuloksista ensimmäisenä esitellään sotilaskodin nykytila. Nykytila selvityksen avulla etsitään uusia ideoita mittaristoon ja sen kehittämiseen. Tämä nykytilan selvitys sisältää heidän nykyisen palkitsemiskäytännön kartoituksen ja lisäksi tällä hetkellä käytössä olevan kannustepalkkion mittariston. Näiden lisäksi tässä luvussa on tuloksia kahdesta eri vertailuyrityksestä. Nämä vertailuyritykset ovat avanneet heidän mittareitaan palkkioiden saavuttamiseksi. Luvun lopussa vertailuyritysten sekä sotilaskodista saadut tulokset yhdistetään. Tulosten avulla pyritään tuottamaan sotilaskodille kehittämissuhteita.

4.1 Nykytila

Tällä hetkellä sotilaskodissa käytössä olevat mittarit ovat asiakastytyväisyyskysely, myynti per palvelutapahtuma sekä sotilaskotitoiminnan tulos. Nämä mittarit voidaan lajitella taloudellisuutta ja vaikuttavuutta mittaaviin mittaristoihin (Tulospalkkaus 2006, 22-24). Kyselyllä on suurin painoarvo mittaristossa, 60 %. Myynti per palvelutapahtuman ja sotilaskotitoiminnan tuloksen painoarvot ovat 20 % (taulukko 1). Tuloksen painoarvo on suhteessa kyselyyn pieni, sillä sotilaskodin tehtävä ei ole tuottaa tulosta vaan palvella varusmiehiä. Tulokseen ei voi vaikuttaa, koska asiakasmäärään sotilaskodissa ei voi vaikuttaa. Asiakastytyväisyyskysely on paras vaihtoehto, koska varusmiesten saama palvelu on keino, johon voidaan vaikuttaa, parantaa ja saada muutoksia aikaan. Myynti per palvelutapahtuma on lisäksi sellainen osa-alue, johon sotilaskodissa ei voida vaikuttaa, koska varusmiesten varat ovat rajallisia. On haluttu, että on enemmän kuin yksi kriteeri määrittämässä sitä, saadaanko palkkiota vai ei. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos yhtä osa-aluetta ei ole saatu parannettua, joku toinen kriteeri voi antaa mahdollisuuden kannustepalkkioon. (Lindholm 2012.)

Mittari	Painoarvo
Asiakastytyväisyyskysely	60 %
Myynti per palvelutapahtuma	20 %
Sotilaskotitoiminnan tulos	20 %

Taulukko 1: Kannustepalkkion mittaristo tällä hetkellä

Mittareille (taulukko 1) annetut painoarvot kuvaavat sitä, kuinka paljon niihin halutaan vaikuttaa (Lindholm 2012). Painoarvot kertovat siitä, mihin osa-alueisiin yritys haluaa panostaa (Tulospalkkaus 2006, 5). Sotilaskodissa halutaan painottaa erityisesti asiakastytyväisyyttä, sillä asiakkaat ovat tärkeitä toiminnan näkökulmasta. Sotilaskotitoiminnan tulos ja myynti eivät ole tärkeitä, sillä sotilaskoti ei tavoittele voittoa toiminnastaan. (Lindholm 2012.)

Kannustepalkkion mittaristosta päätetään aina vuosi kerrallaan. Palkkiota maksetaan henkilöstölle kerran vuodessa, jos tavoitteet ovat saavutettu. Kannustepalkkio ei ole itsestäänselvyys, vaan se voidaan jättää myös maksamatta joltain vuodelta, jos tavoitteisiin ei ole päästy. Palkkiota saavat työntekijät, jotka ovat olleet sotilaskodissa palkallisessa työsuhteessa vähintään kuusi kuukautta. Mittaristoa käsitellään vuosittain talousvaliokunnassa, jolloin katsotaan tarvitseeko mittaristoon tehdä muutoksia. (Lindholm 2012.)

On tärkeää, että henkilökunta otetaan mukaan mittaristojen laadintaan, sillä näin he kokevat, että heillä on mahdollisuus päästä tavoitteisiin (Tulospalkkaus 2006, 9). Kuitenkaan sotilaskodissa henkilöstö ei ole ollut mukana mittariston laatimisessa. Lindholm (2012) korostaa,

että henkilökuntaa kuunnellaan ja harkitaan heidän ehdotuksia, jos niitä vaan tulisi. Pursi (2012) kertoo, että kannustepalkkiojärjestelmällä ei ole ollut suurta vaikutusta työntekijöihin. Se ei pyöri työntekijöiden mielessä työpäivän aikana, vaan he muistavat järjestelmän silloin kun palkkiota maksetaan, ja mietitään saavatko he palkkiota vai eivät.

Pursin (2012) mukaan sotilaskodin työntekijät ovat tällä hetkellä motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. He ottavat vastuuta ja tekevät työnsä hyvin. Työntekijöitä palkitaan tällä hetkellä kannustepalkkion lisäksi positiivisen palautteen kautta sekä erilaisilla virkistymispäivillä. Sotilaskodissa kannustetaan työntekijöitä sitoutumaan työhönsä ikälisien ja työvuosien avulla. Pursi (2012) toivoisi, että työntekijöitä palkittaisiin enemmän henkilökohtaisesti. Hänen mielestään henkilökohtainen palkitseminen antaisi enemmän kuin koko yhteisön palkitseminen. Pursi huomauttaa, että työntekijöiden osaamista tulisi käyttää hyödyksi nykyistä enemmän ja palkita onnistumisesta.

4.2 Vertailuyritykset

Ensimmäisessä vertailuyrityksessä on tulospalkkaus ollut vain vähän aikaa käytössä. Heillä maksetaan tulospalkkaa neljän kuukauden välein, jos annetut tavoitteet ja mittarit ovat saavutettu. Heidän mittaristosta löytyy toiminnan tulos, asiakastytyväisyys sekä laskutuksen onnistuminen. Toiminnan tuloksella on tärkeä merkitys, sillä jos toiminta ei ole tuottavaa, yritys on vaikeuksissa. Asiakastytyväisyys on pystyttävä pitämään hyvänä. Asiakkaiden tulee palkata yritys tekemään töitä uudestaan, koska asiakas on työllistäjä. Laskutus on lisäksi oltava kunnossa, koska jos raha ei kierrä, syntyy vaikeuksia. Mittareille ei ole annettu tiettyjä painoarvoja. Kaikkien osa-alueiden täytyy olla kunnossa, jotta palkkio maksetaan. (Vertailuyritys 2012.)

Tässä vertailuyrityksessä on otettu henkilöstö mukaan mittariston laatimiseen. He ovat kehittäneet mittareita yhdessä. Sen lisäksi kehitysjohtajat ovat tavanneet noin kuukauden välein miettimään, kuinka edetään ja toimitaan. (Vertailuyritys 2012.)

Hyvät työolot, erilaiset työhyvinvointia lisäävät toiminnot sekä yhteinen tekeminen kuuluvat ensimmäisen vertailuyrityksen muuhun palkitsemiseen. Tässä yrityksessä arvostetaan enemmän henkilökohtaista palkitsemista. Heidän mielestään raha ei ole tärkein palkitsemisen keino. Palkitsemisen tulee olla lisäksi tasapuolista, jotta se ei aiheuta sisäistä kilpailua henkilöstön välillä. Vertailuyrityksessä pidetään tärkeänä sitä, että koko porukan täytyy onnistua, jotta palkitseminen voi tapahtua. (Vertailuyritys 2012.)

Toisessa vertailuorganisaatiossa työntekijöitä palkitaan laaturahalla, kannustinrahalla, turvallisuusrahalla sekä tulospalkkiolla. Aluejohtajan mielestä raha on helpoin tapa palkita työntekijöitä.

kijöitä. Turvallisuusrahaa ei makseta työntekijöille henkilökohtaisesti, vaan se maksetaan niin sanottuun yhteiseen kassaan, yhteiseksi hyväksi, jos mitään tapaturmia ei ole sattunut vuoden aikavälillä. Heillä maksetaan tulospalkkaa, jos annettuihin tavoitteisiin on päästy. Jos tavoitteita ei ole saavutettu, mitään palkkioita ei makseta. Kun taas tavoitteet ylitetään, voidaan siitä maksaa jopa neljän kuukauden palkan suuruinen palkkio. Tässä organisaatiossa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin, jotka tulevat tulospalkkioon. (Vertailuorganisaatio 2012.)

Vertailuorganisaatiossa on käytössä tulokortti, johon valitaan kaksi tai kolme eri tavoitetta. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kehityskeskusteluiden pitäminen. Tulokortissa tulee täytyä kaikki tavoitteet, muuten tavoitteen prosenttiosuus vähennetään tulospalkkiosta. Tässä organisaatiossa oman liiketoiminnan lisäksi oman yksikön liiketoiminta vaikuttaa tulospalkkioon. Aikaväli, jolla he maksavat tulospalkkiota, on yksi vuosi. Kehityskeskusteluissa tarkistetaan vuoden aikana, mihin suuntaan ollaan menossa ja täytyykö jotain osa-aluetta parantaa, jotta tulospalkkaa tulisi. Tulospalkkioon on laadittu valmis taulukko, johon täytyy vain lisätä tunnusluvut vuoden ajalta. Tämä laskee automaattisesti saadut tulokset ja palkkion suuruuden. Tämä järjestelmä koetaan organisaatiossa tasapuoliseksi ja oikeudenmukaiseksi. Kuitenkin heillä koetaan, että vastuu ja palkkion määrä eivät kohtaa. Organisaatiossa toivotaan, että mitä enemmän vastuuta on, sitä suurempi palkkiokin olisi. (Vertailuorganisaatio 2012.)

4.3 Tulosten yhteenveto

Asiakastyytyväisyys nousi huomattavasti esiin vertailuyrityksien ja sotilaskodin välillä. Kummassakin pidettiin tärkeänä asiakkaiden tyytyväisyyttä ja sitä, kuinka asiakkaat kokevat palvelun. Molemmissa yrityksissä halutaan, että asiakkaat tulevat uudestaan kokeilemaan heidän tarjoamia palveluita. Tuloksen merkitys nousi vertailuyrityksissä suurimmaksi mittaustavaksi. Sotilaskotiin tuloksen mittaaminen on huono, sillä tuloksen parantamiseen ei pyritä.

Vertailuyrityksissä työntekijät otetaan mukaan mittaristojen laadintaan, kun taas sotilaskodissa työntekijöillä on vaan ollut mahdollisuus tulla mukaan laadintaan. Näin ei ole kuitenkaan sotilaskodissa vielä tapahtunut. Kun mittariston laadintaan on otettu mukaan henkilöstö, saadaan enemmän motivoituneita työntekijöitä. Tämä johtaa siihen, että tuloksia syntyy ja työntekijät saavat palkkioita.

Toisessa vertailuyrityksessä huomiota herätti se, että he eivät pidä rahapalkkiota kaikista tehokkaimpana keinona motivoida työntekijöitä. Heillä muut palkitsemisen keinot kuten yhteinen toiminta ja positiivinen palaute koetaan kaikista tehokkaimmaksi palkitsemisen keinoksi. Sotilaskodista saatujen tulosten mukaan, siellä haluttaisiin korostaa myös henkilökohtaisesta onnistumisesta saatuja palkkioita. Tämä tulisi ottaa huomioon palkitsemisessa. Vertailuorga-

nisaatiossa taas koettiin, että rahallinen palkkio on kaikista helpoin ja tehokkain väline palkita työntekijöitä.

Muita käytössä olevia palkitsemismenetelmiä sotilaskodissa sekä vertailuyrityksissä olivat erilaiset rahapalkkiot sekä yhteinen tekeminen. Sotilaskodissa ja ensimmäisessä vertailuyrityksessä korostettiin henkilökohtaista palkitsemista. Palkitsemisen ei välttämättä tarvitse olla aineellista palkkiota, se voi olla aineetonta, kuten positiivisen palautteen kautta. Kun jokin työtehtävä on suoritettu mallikkaasti, on siitä hyvä antaa positiivista palautetta. Yleensä kaikki palautteet annetaan kaikesta negatiivisesti tehdyistä töistä.

5 Kehittämissuhteet

Tässä luvussa esitellään kehittämissuhteita sotilaskodin palkitsemiseen, erityisesti kannustepalkkion mittaristoon. Sotilaskodille annetaan muutamia taulukkomallisia ehdotuksia, joita he voivat pohtia, olisivatko nämä mittarit parempia vaihtoehtoja nykyisen mittariston tilalle. Kehittämissuhteissa on otettu huomioon tulokset, joita on saatu haastatteluilla sotilaskotiin sekä vertailuyrityksiin. Ehdotuksissa on huomioitu lisäksi se, että sotilaskoti ei tavoittele voittoa. Tämä tarkoittaa sitä, että tulos ei saisi kuulua mitenkään mittareiden osa-alueisiin. Joten nämä ehdotukset eivät viittaa ollenkaan tuloshakuisuuteen. Kehittämissuhteissa annetut painoarvot ja niiden prosenttiluvut tulevat siitä, miten tutkija on tulkinut teoriaa ja siitä, miten hän kokee niiden tukevan parhaiten sotilaskodin toimintaa.

Kehittämissuhteissa on pyritty siihen, että mittareita ei olisi monta. Kun mittareita on vain yksi tai kaksi, henkilöstö pystyy paremmin keskittymään näihin osa-alueisiin ja kehittää niitä oman ammattitaitonsa nojalla. Kuten Gustafsson & Jokinen (1998, 77) kirjoittavat, mittariston tulee olla selkeä ja sitä tulee tulkita vain yhdellä ainoalla tavalla. Heidän mukaan jokaisen henkilökunnan jäsenen tulee ymmärtää oman toiminnan vaikutus mittaristoon. Näissä ehdotuksissa pyritään löytämään vaihtoehto, joka olisi johdonmukainen ja johon jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa.

Kehittämissuhteiden tulee täyttää kuviossa 3 esitetyt kriteerit. Kriteereihin kuuluvat muun muassa mittaustarkkuus, seuranta, saatavuus, kehitysmahdollisuus sekä merkitys (Gustafsson & Jokinen 1998, 82). Tutkimuksessa saadut mittarit täyttävät mittariston kriteerit ja näin ollen kehittämissuhteissa annetut mittarit ovat toimivia.

Mittaristo, jossa on vain yksi tunnusluku, voisi olla hyvä vaihtoehto sotilaskodille. Kuten Gustafsson & Jokinen (1998, 81) toteavat, joskus yksi ainoa mittari on riittävä. Mittari voi olla asiakastyytyväisyys, jonka painoarvo on 100 % (taulukko 2). Näin työntekijät tietäisivät, mihin osa-alueeseen he panostavat. Tämä olisi muutenkin hyvä vaihtoehto heille, sillä sotilaskoti on

voittoa tavoittelematon yritys, eikä tuloksella ole niin suurta merkitystä palkkiojärjestelmässä. Sotilaskodissa tehdään asiakastytyväisyyskysely kaksi kertaa vuodessa. Tämä auttaisi aikavälissä ja tarkistuspisteissä. Ensimmäisestä kyselystä otettaisiin nykyarvo, jonka kehittymistä seurattaisiin tarkistuspisteessä puolen vuoden päästä, jolloin toinen kysely tehtäisiin. Vuoden päästä ensimmäisestä kyselystä, tehdään taas uusi kysely, jonka tunnusluvut otetaan mittaristoon ja näin katsotaan ovatko työntekijät parantaneet asiakaspalvelua vuoden sisällä.

Mittari	Painoarvo	Aikaväli
Asiakastytyväisyys	100 %	yksi vuosi

Taulukko 2: Kehittämisehdotus 1

Toinen vaihtoehto sotilaskodille olisi sama mittari, asiakastytyväisyys, painoarvona 100 %. Tässä vaihtoehdossa kiinnitettäisiin huomiota enemmän tarkastuspisteisiin ja työntekijöiden kiinnostukseen. Kuten Kankare (2004) kirjoittaa palkkioiden maksuväli tulisi olla useammin kuin kerran vuodessa, jotta mielenkiinto palkkiota kohtaan säilyisi ja henkilöstö ei olisi niin etäinen palkkion kanssa. Sotilaskodin toinen vaihtoehto olisi mittari (taulukko 3), jossa aikaväli palkkion maksulle olisi kuusi kuukautta vuoden sijasta.

Mittari	Painoarvo	Aikaväli
Asiakastytyväisyys	100 %	kuusi kuukautta

Taulukko 3: Kehittämisehdotus 2

Kuten taulukosta 3 näkee, aikaväli tässä palkkion maksulle olisi kuusi kuukautta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakastytyväisyys tehtäisiin edelleen joko kaksi tai neljä kertaa vuodessa. Jos asiakastytyväisyyskysely tehdään kaksi kertaa vuodessa, tulee toiminnan parantua asiakkaiden mielestä parempaan suuntaan puolen vuoden ajanjaksolla. Kun aikaväli on kuusi kuukautta, henkilöstö muistaa paremmin, että heillä on käytössään kannustepalkkio. Tämä saattaa motivoida ja sitouttaa työntekijöitä tekemään paremmin työnsä ja palvelemaan asiakkaita vielä paremmin kuin edellisellä mittausjaksolla.

Kolmas kehittämissuositus sotilaskodille on mittari, jossa tunnuslukuina on asiakastytyväisyys ja muihin mittareihin kuuluva henkilöstön vaihtuvuus (taulukko 4). Sotilaskodissa on haluttu, että on enemmän kuin yksi mittari mittaamassa tunnuslukuja, joten tässä ehdotuksessa mittareita on kaksi. Asiakastytyväisyydellä olisi suurin painoarvo 80 %, sillä tämä koetaan hyvin tärkeäksi sotilaskodissa. Henkilöstön vaihtuvuus on merkittävä mittari, sillä tämä sitouttaa ja motivoi henkilöstöä luomaan pitkää uraa sotilaskodin palveluksessa. Aikaväli mittaristossa

olisi yksi vuosi, jonka aikana seurattaisiin tilannetta, kuinka henkilöstö vaihtuu ja kuinka asiakastytyväisyys muuttuu.

Mittari	Painoarvo	Aikaväli
Asiakastytyväisyys	80 %	yksi vuosi
Henkilöstön vaihtuvuus	20 %	yksi vuosi

Taulukko 4: Kehittämisehdotus 3

Henkilöstön vaihtuvuudessa on huomioitava se, että sotilaskodissa on työssä sekä kokoaikaisia että tuntityöläisiä. Tuntityöläiset ovat useasti opiskelijoita, jotka tekevät töitä opintojensa ohella. Heidän vaihtuvuus voi olla suurempi, mutta tämä mittari (taulukko 4) voisi auttaa heitä sitoutumaan sotilaskotiin ja pysymään töissä siellä pidempään.

Neljäs kehittämissuositus jätetään avoimeksi talouden osalta (taulukko 5). Toinen mittareista on asiakastytyväisyys ja toinen mittari on kuvaamassa talouden mittareita, joihin kuuluvat, myyntituotot, liikevaihto, vuokrat ja investoinnit (Tulospalkkaus 2006, 22). Sotilaskodissa voidaan pohtia, onko talouden mittari sopiva tunnuslukujen tuottaja vai onko kuitenkin joku muu mittari parempi heille.

Mittari	Painoarvo	Aikaväli
Asiakastytyväisyys	80 %	yksi vuosi
Taloudellinen mittari	20 %	yksi vuosi

Taulukko 5: Kehittämisehdotus 4

Kehittämissuosituksen 4 (taulukko 5) mittari on otettu mukaan, sillä sotilaskodissa on aiemmin ollut käytössä taloudellisia mittareita. Kuitenkin talouteen viittaavia mittareita on pidetty hieman harhaanjohtavina, sillä tuloksen syntyyn ei panosteta niin paljon kuin esimerkiksi asiakastytyväisyyteen.

Jokaiseen kehittämissuositukseen kuuluu se, että tilanteen seurantaan paneudutaan. Jos esimerkiksi aikaväli jossain mittaristossa on yksi vuosi, on tärkeää, että tämän vuoden aikana on muutama tarkistuspiste, jossa seurataan mihin suuntaan on kehitytty. Tämä kannustaa työntekijöitä kohti vielä parempaa tulosta (Kankare 2004). Pursi (2012) mainitsi haastattelussa, että henkilöstö pohtii kannustepalkkion mittareita ainoastaan silloin, kun on palkkion maksun aika. Tähän voitaisiin saada muutos, jos tarkistuspisteitä pidettäisiin useammin. Esimiehen tulee järjestää henkilöstölle aikaa, jotta he voivat paneutua tietyn väliajoin mittaristoon ja tunnuslukuihin, jotka on saatu tarkistuspisteiden välissä.

6 Johtopäätökset

Tulevaisuudessa sotilaskodin olisi hyvä ottaa yhä enemmän henkilöstö mukaan mittariston päivitykseen ja uusien vaihtoehtojen laadintaan. Sotilaskodissa tulee lisäksi seurata mittariston tilaa, jos jokin mittari saavuttaa sen tilan, että sitä ei voi enää parantaa tulee se vaihtaa toiseen mittariin. Esimerkiksi jos asiakastytyväisyydessä saavutetaan huipputulokset, eikä sitä enää voida parantaa, tulee kyseinen mittari vaihtaa toiseen kehittämiskelpoisempaan mittariin.

Sotilaskodissa tulisi ottaa mukaan palkkiojärjestelmään henkilökohtainen palkitsemisen eritoten aineetonta palkitsemista. Kauhasen (2010, 94-97) mukaan aineeton palkitseminen on suuressa suosiossa yrityksissä ja se kasvattaa koko ajan suosiotaan. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu niin itse työ, kehittäminen kuin myös sosiaaliset palkkiot. Pursi (2012) mainitsi, että hän toivoisi enemmän aineetonta palkitsemista. Sotilaskodissa voisi huomioida tämän aineettoman palkitsemisen mahdollisuudet työyhteisössä. Itse työ voi olla palkitsevaa, kun työn tyytyväisyys ja työhyvinvointi on kunnossa (Kauhanen 2010, 112). Sotilaskodin tulee panostaa työn tyytyväisyyttä nostaviin tekijöihin, kuten työn johtoon ja suhteeseen siihen, työn statukseen ja työympäristöön. Esimiehellä on tärkeä tehtävä työn tyytyväisyyttä nostavissa tekijöissä. Kun nämä ovat kunnossa, itse työ on jokaiselle työntekijälle palkitsevaa ja motivoivaa.

Tutkijan mielestä paras mittarivaihtoehto, joka tukee sotilaskodin toimintaa parhaiten, olisi asiakastytyväisyyttä mittaava mittaristo. Tässä olisi ainoastaan yksi tunnuslukuja tuottava mittari, johon henkilökunta panostaisi. Mittarin painoarvo on 100 % ja aikaväli yksi vuosi. Olennaisena osana tulee ottaa huomioon tarkistuspisteet. Näitä on hyvä pitää vähintään kolme kertaa aikavälin aikana, jotta tiedetään, missä mennään. Asiakastytyväisyyttä kuvaava mittari on valittu ainoaksi tunnusluvuksi siksi, että siinä ei oteta huomioon tulosta vaan ainoastaan asiakkaiden mielipide palvelusta ja sen laadusta. Lisäksi henkilöstö sitoutuu paremmin palkkioon, kun mittareita ei ole monia. Aikaväliksi on valittu yksi vuosi, sillä tämä antaa henkilöstölle enemmän aikaa muuttaa toimintatapojaan sekä parantaa palvelun laatua. Puoli vuotta voi olla lyhyt aika vaikuttaa suuriin asioihin.

Tutkimuksen tekee luotettavaksi se, että tutkija on tarkasti selvittänyt sen, mitä hän on tehnyt. Kaikki vaiheet on selvitettävä tarkasti, kuinka ja miksi jokin asia on tehty juuri sillä tavalla. Tutkimuksen tulokset tulisi olla toistettavissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa ei saada sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Tässä työssä tutkija on kirjannut ylös hyvin, mitä hän on tehnyt ja miksi jokin tietty menetelmä on valittu työtä kuvaamaan.

Kannustepalkkauksen prosessin (kuvio 1) mukaan tässä tutkimuksessa on kartoitettu kohtia yksi, kaksi ja kolme. Neljännessä vaiheesta tässä on otettu huomioon mittareiden painoarvot.

Jotta mittarit saadaan käyttöön, sotilaskodin tulee prosessin mukaan vielä määrittää erilaiset järjestelmät, tulomatriisit sekä se, kuinka palkkiot lasketaan ja kuinka niitä sitten jaetaan ja kenelle. Sotilaskodin vastuulla on lisäksi seurata mallia sekä määrittää pelisäännöt kannustepalkkiolle. Kuitenkin ennen kyseisiä vaiheita sotilaskodissa tulee valita kehitysehdotuksista yksi mittari, jonka mukaan palkkio maksetaan. Tutkija on kertonut oman näkemyksensä siitä, mikä mittari tukee sotilaskodin toimintaa parhaiten.

Lähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys! Enterprise Adviser -kirjasarja nro 3. Jyväskylä: Gummerus.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. 2. painos. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus opas - kehittämiseen. Juva: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.
- Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.
- Jylhä, E. & Viitala, R. 2006. Liiketoimintaosaaminen Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 15. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Infor.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lindholm, C. 2012. Kirjanpitäjän haastattelu. 17.1.2012. Rannikkosotilaskotiyhdistys. Helsinki.
- Nevanlinna, T. & Relander, J. 2006. Työn sanat. Helsinki: Teos.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pursi, R. 2012. Esimiehen haastattelu. 11.1.2012. Upinniemen sotilaskoti. Upinniemi.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus.
- Vertailuyritys. 2012. Toimitusjohtajan haastattelu. 23.1.2012. Espoo.
- Vertailuorganisaatio. 2012. Aluejohtajan haastattelu. 31.1.2012. Vantaa.
- Vuori, J. 1993. Motivaatio julkisessa ja yksityisessä organisaatiokulttuurissa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Vaasa.
- Ylitalo, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

Sähköiset lähteet

Kankare, M. 2004. Maksa nopeasti ja läpinäkyvästi. Talouselämä. Viitattu 6.2.2012.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/maksa+nopeasti+ja+lapinakyvasti/a159920#>

Kuukausipalkkatilasto. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. Viitattu 31.1.2012.
http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/3_maalis/Palkkatilasto_lokakuu_2010.pdf

Tulospalkkaus. 2006. Valtiovarainministeriö. Viitattu 2.1.2012.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Paivitetty_ote_julkaisusta_Kannustavaasn_palkkaukseen_%28Tulospalkkaus%29_7.2.2006.pdf

Tulospalkkaus tutuksi. 2008. Valtiovarainministeriö. Viitattu 4.1.2012.
http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinailaitos/20080118Tulosp/TUPA.pdf

Kuvat

Kuva 1: Rannikkosotilaskotiyhdistyksen logo.....	7
--	---

Kuviot

Kuvio 1: Tulospalkkauksen prosessi (Tulospalkkaus tutuksi 2008.).....	11
Kuvio 2: Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010, 116.)	13
Kuvio 3: Mittariston kriteerit	15

Taulukot

Taulukko 1: Kannustepalkkion mittaristo tällä hetkellä	25
Taulukko 2: Kehittämisehdotus 1	29
Taulukko 3: Kehittämisehdotus 2	29
Taulukko 4: Kehittämisehdotus 3	30
Taulukko 5: Kehittämisehdotus 4	30

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomake	39
---------------------------------	----

Liite 1 Haastattelulomake

Haastattelu

1. Yleistä

- a. Kerro hieman itsestäsi, työhösi liittyen
- b. Mitkä ovat yrityksen arvot, visio ja strategia? (lyhyesti)
- c. Kuinka monta työntekijää yrityksessänne on?
- d. Miten kuvailisitte heidän motivaatiota tällä hetkellä?

2. Kokonaispalkitseminen

- a. Kuinka palkitsette työntekijöitä? Ovatko palkkiot aineellisia vai aineettomia?
- b. Millainen palkitseminen on mielestäsi hyödyllistä?

3. Tulospalkkaus ja sen tavoitteet

- a. Kuinka teillä asetetaan tavoitteet?
 - i. henkilökohtaisesti / organisaatio- / yksikkötaso
 - ii. kehityskeskustelut
 - iii. tarkastuspisteet
- b. Kuinka selvitätte, miten asetetut tavoitteet ovat saavutettu?
- c. Minkälaisia vaikutuksia tulospalkkiojärjestelmällä on ollut toimintaan?
 - i. vaikutukset työyhteisöön
 - ii. ajallinen vaikutus
 - iii. yksilöllinen vaikutus
- d. Miten henkilöstö kokee tulospalkkauksen?
- e. Onko tulospalkkiojärjestelmässänne havaittu ongelmia? Jos on, minkälaisia?

4. Mittaristo

- a. Minkälainen mittaristo teillä on käytössä?
- b. Mihin osa-alueisiin olette keskittyneet tulospalkkiossa?
 - i. Minkälaiset painoarvot eri osa-alueilla ovat?
 - ii. Minkälainen seurantakäytäntö teillä on mittaristossa?
 - iii. Miksi juuri nämä osa-alueet on valittu?
- c. Mille aikavälille mittaristo on asetettu?
- d. Kuinka henkilöstö otetaan mukaan mittariston laatimiseen?
- e. Miten päivitätte mittaristoa?

5. Palkitseminen & Esimies

- a. Kuinka esimies käyttää tulospalkkiota apuna johtamisessa?
- b. Kuinka esimies voi mielestäsi vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen?
- c. Mitä esimiehenä ottaisit huomioon palkitsemisessa?