

Heidi Piispanen

Tulospalkan vaikutus työmotivaatioon

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2012

Tekijä Otsikko	Heidi Piispanen Tulospalkanvaikutus työmotivaatioon
Sivumäärä Aika	35 sivua + 1 liite Marraskuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen
<p>Tämän työn tarkoituksena on selvittää, minkä asioiden kautta työntekijät kokevat työmotivaatiota. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka Aktiv Kapital Oy:n henkilökunta kokee yrityksessä käytössä olleen tulospalkkamallin. Yrityksen johto halusi tietää, toimiko tulospalkkamalli motivoinnin työkaluna vai kokiko henkilökunta palkkausmallin jopa vähentävän motivaatiota, sillä käytössä ollut tulospalkkamalli aiheutti keskustelua työpaikalla.</p> <p>Työssä syvennyttiin tutkimaan palkan, palkitsemismallien ja työhyvinvoinnin vaikutusta työmotivaatioon. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Henkilöstöltä kysyttiin kysymyksiä, joiden avulla etsittiin vastauksia siihen, mitä työpaikalla voidaan tehdä, jotta työntekijät kokisivat itsensä motivoituneiksi.</p> <p>Kysely lähetettiin sähköpostilla kohdeyrityksen koko operatiiviselle henkilöstölle, ja kyselyn vastausprosentti oli 79 %. Tutkimustulosten perusteella tulospalkkamallin muuttaminen tiimikohtaiseksi ja keskittyminen kassavirran seuraamiseen parantaisi kohdeyrityksen työntekijöiden motivaatiota.</p> <p>Johtopäätöksenä voitiin todeta, että tulospalkkamalli tukee henkilön motivaatiota mallin toimiessa hyvin, mutta tulospalkka ei ole ainut asia, joka vaikuttaa hyvään suoritukseen ja motivaation tunteeseen. Työntekijät kannattaa ottaa mukaan kehittämään tulospalkkamallia, sillä kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan malliin, he samalla sitoutuvat mitattaviin asioihin ja näkevät paremmin tulospalkkamallin tavoitteiden yhteyden yrityksen strategian kanssa.</p>	
Avainsanat	motivaatio, tulospalkka, palkka, palkitseminen, työhyvinvointi

Author(s) Title	Heidi Piispanen How bonus schemes affect motivation
Number of Pages Date	35 pages + 1 page of appendices November 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to research which different items influence on employees' work motivation. The purpose of the research was to get information from the <i>target</i> company's employees about how they experience the company's current bonus scheme. The aim was to find out, whether the bonus scheme worked as a motivation tool, increasing the feeling of motivation or if it actually decreased motivation. The thesis focused on how salary, benefit models and work satisfaction affects the employees' motivation. The present study aimed at providing the employees and the employer with tools that they can use to create a motivating atmosphere. The results of this study can be used to improve the target company's bonus schemes and to create a more motivating atmosphere.</p> <p>The theoretical background of the thesis focused on salary, bonus salary, benefits and how those correlate to work motivation. The empirical part of the thesis was carried out as quantitative research. A questionnaire was sent to all operational staff in order to find out their views on how motivating they experience the current bonus model. The response percentage was 79 %.</p> <p>The result of the research showed that bonus schemes support employee motivation when the model has been built up in a correct way. However, bonus is not the only thing, which drives good performance and creates the feeling of motivation. When creating or changing the bonus scheme, a smart employer involves the employees in the process. When the employees can participate in planning and creating the measurements of the bonus structure, they will be more committed to the employer and have better understanding of the company strategy.</p>	
	Motivation, bonus, salary, benefits, work satisfaction

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	1
1.3	Tavoitteet tutkimukselle	2
2	Palkka ja palkitsemisen kehittäminen	3
2.1	Rahapalkka	3
2.2	Edut	3
2.3	Palkitseminen	4
2.4	Tulospalkkaus	5
2.4.1	Yleistä tulospalkasta	5
2.4.2	Tulospalkkamallin rakentaminen	7
2.4.3	Työntekijän osallistuminen tulospalkkauksen suunnitteluun	8
3	Työtyytyväisyys motivaation lähteenä	9
3.1	Sisäiset ja ulkoiset motiivit	9
3.2	Työhyvinvointi ja johtaminen	10
3.3	Työtyytyväisyys	10
3.4	Työmotivaatio	11
3.4.1	Työmotivaation taustaa	11
3.4.2	Työmotivaation tekijäryhmät	11
3.4.3	Työmotivaatiota säätelevät tekijät	12
3.4.4	Suoritustarpeen vaikutus motivaatioon	13
3.5	Motivaation tarvehierarkia	14
3.6	Työtyytyväisyys- ja työtyytymättömyystekijät	14
3.7	Tiimin työmotivaatio	15
3.8	Palkan ja työn mielekkyyden välinen suhde	16
4	Tutkimus	17
4.1	Tutkimuksen sisältö	17
4.2	Tavoite	17
4.3	Kohdeyritys	18
4.4	Kohdeyrityksessä käytössä oleva tulospalkkamalli	18
4.5	Yrityksen henkilöstön motivoiminen muilla tavoin	19

4.6	Aineisto ja tulokset	19
4.6.1	Tutkimuksen toteuttaminen	19
4.6.2	Alustavat kysymykset	20
4.6.3	Tyytyväisyys nykyisen tulospalkkamallin eri mittareihin	21
4.6.4	Yleisiä kysymyksiä tulospalkkamallista	24
4.6.5	Mieluisin tulospalkan maksamisväli	26
4.6.6	Motivaatiotekijät	27
4.6.7	Tulospalkkamallin muutostarve	28
4.7	Avoimet kysymykset	29
4.8	Yhteenveto	30
5	Johtopäätökset	32
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite1 Kysymykset tutkimuksessa	

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Motivoitunut henkilöstö on yrityksen avaintekijä tulosten aikaansaamiseksi. Motivointitapoja on useita: rahallinen korvaus, muut etuudet, kuten joustava työaika, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä uudet haastavat työtehtävät ja projektit ja niin edelleen. Myös henkilöstön yksilöllisten tarpeiden tunteminen on tärkeää, sillä motivaatioon liittyy usein erilaisia tekijöitä, kuten esimerkiksi työilmapiiri, suhde esimieheen ja työtovereihin ja vapaus päättää omista työtehtävistä.

Rahallinen korvaus nähdään usein keskeisenä työmotivaatioon vaikuttavana asiana, ja sen vuoksi tutkin tulospalkan vaikutusta motivaatioon. Rahallinen korvaus työstä koostuu peruspalkasta ja sen lisänä voi olla bonus- tai tulospalkkausmalli. Tulospalkkaus on osa toimivaa palkkausmallia, mutta toimivaa mallia ei ole helppo rakentaa. Erilaiset tulospalkkamallit aiheuttavat jatkuvasti keskustelua mediassa ja työpaikoilla. Keskustelua käydään oikeudenmukaisuuden ja toteutuneiden tulosten ja maksetun tulospalkan ympärillä. Täysin oikeaa vastausta tuskin on siihen, mikä tulospalkkausmalli on paras, motivoivin ja oikeudenmukaisin, mutta voidaan ainakin selvittää mitä erilaisia vaihtoehtoja on olemassa kirjallisuuden ja yritysmaailmassa olevien esimerkkien perusteella.

Tässä opinnäytetyössä tutkin Aktiv Kapital Oy:n henkilöstön mielipiteitä yrityksessä olevasta tulospalkkamallista. Aktiv Kapitalin johto halusi saada selville, kuinka henkilöstö kokee käytössä olevan tulospalkkamallin ja kuinka työntekijät haluaisivat kehittää mallia, jotta se toimisi paremmin motiivoinnin välineenä ja kannustaisi parempiin suoriin.

Palkitsemismallien lisäksi työssä tarkastellaan, mitkä muut tekijät kuin palkka, tulospalkkamallit ja muut edut saavat aikaan työtyytyväisyyden ja motivaation tunnetta. Kun yrityksen johto ymmärtää henkilöstöä ja sen tarpeita, henkilöstö voi hyvin sen ja työmotivaatio kasvaa ja tulokset paranevat.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Aktiv Kapitalin henkilöstö osallistui tutkimukseen, jossa selvitettiin käytössä olevan tulospalkkamallin toimivuutta motivoinnin välineenä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä, jossa henkilöstölle lähetettiin tutkimuskysymykset paperilla ja palautuksen jälkeen vastaukset kasattiin yhteen. Tutkimuksessa kysyttiin, mitkä asiat ylipäätään motivoivat työntekijöitä eniten, ja pyydettiin työntekijöiden ehdotuksia mallin kehittämiseksi.

Kirjallisuudesta tutkitaan käytössä olevia palkkaus- ja tulospalkkausmalleja sekä niiden suhdetta työmotivaatioon. Työssä selvitetään, mitä teorian mukaan tarkoitetaan työmotivaatiolla ja miten työmotivaatiota voidaan saavuttaa palkitsemismallien avulla. Yleinen työtyytyväisyys on pohja motivaatiolle, ja tämän vuoksi tutkimuksessa keskitytään myös etsimään vastausta kysymykseen, mistä syntyy työtyytyväisyyden perusta. Työtyytyväisyyden perustaan liittyy palkitsemisen lisäksi muun muassa työntekijän tukeminen ja kannustaminen, osaamisen kehittäminen ja positiivinen johtaminen.

1.3 Tavoitteet tutkimukselle

Tämän työn tavoitteena on saada laaja ymmärrys siitä, mikä on avaintekijä työntekijöiden työmotivaatioon eli missä roolissa palkka ja tulospalkkamallit ovat työmotivaation tuntemisessa. Työssä selvitetään, kuinka tulospalkkamallilla onnistutaan ohjaamaan henkilöstöä parempiin tuloksiin, ja pyritään ymmärtämään, kuinka kohdeyrityksen henkilöstö näkee käytössä olevan tulospalkkamallin toimivuuden. Lisäksi työssä haetaan parannusehdotuksia kohdeyrityksen tulospalkkamalliin ja henkilöstön motivoimiseen. Tutkimus toteutetaan selvittämällä kirjallisuudesta teoriaa palkasta, sen eri muodoista, työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta ja yhdistämällä nämä tiedot henkilöstölle tehdystä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin.

Tutkimuksella yritykselle tarjotaan välineitä ja käytännön ratkaisuja tulospalkkamallin parantamiseksi. Tämän työn tarkoitus on lisätä tietoisuutta henkilöstön motivoimisesta ja siitä, kuinka työntekijät näkevät käytössä olevan tulospalkkamallin vaikuttavan omaan työmotivaatioonsa.

2 Palkka ja palkitsemisen kehittäminen

2.1 Rahapalkka

Rahapalkka on työntekijälle maksettava peruspalkka tehdystä työstä. Peruspalkka maksetaan työntekijälle kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa sen mukaan, onko työ tuntityötä vai kuukausipalkkaan sidottua työtä. Erilaisia palkkaustapoja ovat aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat sekä urakkapalkat. Palkkaustavat vaihtelevat suuresti aloittain: provisiopalkkaus on yleistä palvelualoilla ja palkkiopalkkausta käytetään mm. paperiteollisuudessa. Peruspalkka luo pohjan ja rakenteet palkalle, jonka päälle palkkakokonaisuus rakennetaan. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari. 2006, 91–92.)

Organisaatioiden tavoitteena on tarjota oikeudenmukainen ja kannustava peruspalkkaus työntekijöilleen. Yksilön palkkaperusteena voidaan käyttää yhtäältä työn vaatimia panoksia, joita ovat aika, osaaminen ja tiedot, ja toisaalta työn tekemisen tapoja, joita ovat suoriutuminen, osaaminen, pätevyys ja työn tulokset, joita voidaan mitata tulosperustein, henkilöperustein ja työperustein. Tulosperusteinen palkanosa perustuu ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, henkilöperusteinen palkanosa perustuu esimerkiksi osaamiseen tai suoriutumisen arviointiin ja työperusteinen palkanosa puolestaan työn vaativuuden arviointiin, esimerkiksi työn edellyttämiin tietoihin, taitoihin ja vastuunkantoon. (Rantamäki ym. 2006, 94.)

Jos työsuhteessa ei tule sovellettavaksi työehtosopimuslain nojalla sitova työehtosopimus eikä yleissitova työehtosopimus eivätkä työnantaja ja työntekijä ole sopineet työstä maksettavasta vastikkeesta, on työntekijälle maksettava tekemästään työstä tavanomainen ja kohtuullinen palkka (Työsopimuslaki 10§) . Käytännössä tällä tarkoitetaan muualla vastaavasta työstä maksettavaa palkkaa. Monissa työ-paikoissa maksetaan työehtosopimuksia parempia palkkoja työntekijöiden sitouttamiseksi.

2.2 Edut

Luontoisetu on työnantajalta työsuhteen perusteella maksettava etu, joka on muuta kuin rahaa. Luontoisetuja ovat muun muassa asunto-, auto- ja ravintoetu. (Vero).

Lähes jokaisessa – ellei kaikissa – yhtiöissä on henkilöstöetuja, vaikkei henkilöstö tai johto osaisikaan näitä heti kaikkia luetella. Yleensä henkilöstöedut ovat samat kaikille

yhtiön työntekijöille, mutta joitakin etuja voidaan osoittaa vain tietyille työntekijöille tai tiettyä työtä tekeville, hyvänä esimerkkinä toimii autoetu. Oikein valitut henkilöstöedut kertovat parhaimmillaan yhtiön arvoista ja tavoitteista. (Rantamäki ym. 2006, 81.)

Suurin osa eduista on verotettavia, ja joihinkin verottaja on asettanut verotusarvon. Jos verotusarvoa ei ole, on verotuksen pohjana tällöin käypä arvo. Verottomia etuja voivat olla vain ne edut, jotka ovat koko henkilöstön käytettävissä. Näitä voi olla esimerkiksi maksuttomat kahvi ja keksit henkilöstölle tai mahdollisuus vuokrata työpaikan loma-asuntoa. Verotusarvoltaan määritellyt ja kokonaispalkkaan kuuluvat edut pitävät sisälleen muun muassa matkapuhelinedun, autoedun ja työmatkalipun. (Rantamäki ym. 2006, 82.)

On olemassa myös paljon muita etuja, jotka eivät ole suoranaisesti rahasidonnaisia. Seuraavassa luettelossa esitellään näistä tärkeimmät:

- työaikajärjestelyihin liittyvät edut, kuten joustava työaika, pitkät vuosilomat ja etätyömahdollisuus
- työvälineisiin liittyvät edut, kuten tietoliikenneyhteys kotona, kannettava tietokone ja sähköposti puhelimessa
- työterveyshuoltoon liittyvät edut, kuten oma työterveysasema, maksuton lääkärikäynti ja sairauskuluvakuutus
- hyvinvointiin liittyvät edut, kuten hieronta ja liikuntapäivät.
- virkistykseen ja huomiointiin liittyvät edut, kuten merkkipäivämuistaminen, henkilöstötilaisuudet, juhlat ja palvelusvuosimuistaminen. (Rantamäki ym. 2006, 153.)

2.3 Palkitseminen

Palkitseminen tarkoittaa palkitsemista hyvin tehdystä työstä, ja se on joko peruspalkan lisäksi rahassa maksettava tai muutoin koettava hyöty. Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan: taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Jälkimmäiset ovat lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyviä keinoja. Taloudelliset palkitsemiskeinot puolestaan jaetaan kahteen ryhmään: suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia etuja, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia.

Kauhasen mukaan Suomessa rahapalkkaan liittyviä lakisääteisiä etuja ovat erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttö-

myysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat lisävaikutukset (eläke-, matka-, sairauskulu- ym. vakuutukset), ateriaetu, asuntoetu, puhelinetu jne. (Kauhanen 2000, 103.)

Verottaja on määritellyt suurimmalle osalle yleisesti tarjottavista eduista verotusarvon, jonka mukaan saaja maksaa ennakonpidätyksen oman tuloveroprosentin mukaan (Kauhanen 2000, 103).

Palkitseminen on käsitteenä todella laaja ja pitää käytännössä sisällään taloudelliset ja ei-taloudelliset edut. Taloudelliset edut ovat rahaan liittyviä etuja, ja ei-taloudelliset edut ovat urapalkkioita, kuten ylennys tai muu sosiaalinen palkkio. (Kauhanen 2000, 99.)

Yrityksillä voi olla käytössä erilaisia palkkioita, esimerkiksi aloitepalkkio, kertaluontoinen hyvään suoritukseen liittyvä palkkio tai rekrytointipalkkio. (Rantamäki & Kauhanen & Kolari 2006, 93). Taloudelliset ja ei-taloudelliset palkitsemiskeinot ovat hyvin lähellä sisäisiä ja ulkoisia motiiveja, joita käsitellään tarkemmin motivaatio-osuuden yhteydessä.

Jotta palkitsemista voidaan käyttää tehokkaasti, yrityksen johdolla täytyy olla tuntemusta ja osaamista yksilöiden käyttäytymisestä ja motivaatiosta sekä ymmärtämystä siitä, kuinka organisaation henkilöstö-, ikä-, palveluksessa oloaika-, koulutustaso- ja sukupuolirakenne vaikuttavat palkitsemiseen. Johdon täytyy tuntea työlainsäädäntö, työmarkkinatilanne, alan työehtosopimukset ja yksilö- ja yhteisöverotus. (Kauhanen 2000, 99–100.) Henkilöstö suhtautuu esimerkiksi rahalliseen palkitsemiseen täysin eri tavalla eri-ikäisenä. Nuorempana pieni lisäansio saattaa olla hyvinkin motivoivaa, kun taas vanhemmalla iällä henkilöstö saattaa arvostaa enemmän joustavia työaikoja tai ylimääräisiä lomapäiviä.

2.4 Tulospalkkaus

2.4.1 Yleistä tulospalkasta

Tulospalkka tarkoittaa palkanosaa, joka on sidottu tiettyyn tulokseen. Tulospalkka maksetaan peruspalkan päälle. Peruspalkka on puolestaan tavallisesti työntekijän aikapalkka, joka määräytyy työn vaativuuden ja henkilön pätevyuden mukaan. (Ruohotie & Honka 1999, 68.)

Tulospalkkaa voidaan maksaa yrityksissä joko koko yhtiön tasolla, tiimitasolla tai yksilötasolla. Tulospalkkaa yleensä käytetään, kun työn tulosta ei ole selvästi mitattavissa, kuten urakkapalkkauksessa ja näin ollen tulospalkkaa saadaan, kun yhtiön tulos on ylittänyt tiettyyn ennalta sovittuun rajan. (Piekkola 2004.)

Tulospalkkauksen osan peruspalkasta tulee olla riittävän suuri, jotta se todella parantaa suoritusta ja näin ollen tulosta. Tutkimuksen mukaan saatavilla olevan tulospalkan määrän on oltava keskimäärin vähintään 3,6 prosenttia, jotta parantunut tuottavuus havaitaan työssä. (Piekkola 2004.)

Tulospalkka ei välttämättä itsessään paranna tehokkuutta, vaan tähän tarvitaan lisänä työntekijän motivointia. On vaikea arvioida, mikä osa tehokkuuden nousta syntyy pelkän tulospalkkamallin ansiosta ja mikä osuus tuottavuuden lisääntymisestä johtuu motivoinnista. Saattaa myös olla, että työn organisoinnissa on tapahtunut muutoksia, ja tämä vaikuttaa suoraan myös työn tuottavuuteen.

Kun henkilö pystyy itse vaikuttamaan tulospalkkamallinsa tuloksiin henkilökohtaisella panoksella, tulospalkkamalli toimii parhaiten ja on näin mahdollisimman kannustava. Tämä nähtiin erityisen tärkeänä varsinkin tutkimus- ja kehitystyössä, sillä näissä toiminnoissa tehtävien voidaan ajatella tähtäävän tulevaisuuteen ja osaamisen kehittämiseen, joita on vaikea arvioida konkreettisilla mittareilla. Myös ylempi johto kokee yritystason menestyksen melko huonosti toimivana mittarina. Yrityksen tuloksellisuus nähdään parempana mittarina kuin kannattavuus. Vuonna 1999 tulospalkkauksen piirissä oli liittojen noin 7 000 palkkakyselyyn vastanneesta jäsenestä 45 prosenttia. Tulospalkkausta pitää kannustavana 58 prosenttia järjestelmän piirissä olevista. (Piekkola & Kauhanen 2004.)

Yleisistä työehtosopimukseen liittyvistä yrityskohtaisista palkankorotusosista Heikkilä ja Pikkola ovat tutkimuksissaan havainneet, että jos yrityksellä on käytössä tulospalkkamalli, yrityksen työntekijät suhtautuvat avoimemmin mielin myös palkankorotusten yrityskohtaiseen järjestelyvaraan ennakkoluulottomasti. Suomessa työnantajapuoli on toivonut yrityskohtaisen järjestelyvaran kattavan noin puolet palkkojen sopimuskorotuksista, kun taas työntekijöiden mielestä järjestelyvaraksi riittäisi 1–24 prosenttia. Varsinkin suuryritykset ja rahoitussektorilla toimivat yritykset suosivat suurta yrityskohtaisia järjestelyvaraa, kun samanaikaisesti näiden yritysten työntekijät vastustavat laajamittaisia palkkaneuvotteluja. (Piekkola & Kauhanen 2004.)

Esimerkiksi luottotieto- ja perintäalan työehtosopimus määritti ennen vuotta 2012 yrityskohtaisen järjestelyvaramahdollisuuden, mutta vuoden 2012 työehtosopimukseen tätä ei ollut sisällytetty, vaan kaikille työntekijöille määräytyi samansuuruinen korotus. (Luottotieto- ja perintäalan työehtosopimus 2012, 23.)

2.4.2 Tulospalkkamallin rakentaminen

Henkilökohtaisten tulospalkkamallien rakentaminen on haastavaa. Ei nimittäin ole helppoa rakentaa oikeudenmukaista, helposti tiedot tuottavaa mallia, joka ottaa huomioon työntekijöiden eri tehtävät ja niiden painoarvot tuloksissa. Työntekijä saattaa tehdä arvokasta työtä, joka ei kuitenkaan näy mitattavina lukuina, tai tiedot ovat vaikeasti saatavilla ja tietojen keräämiseen menee kohtuuttoman paljon aikaa.

Kun tulospalkkajärjestelmää kehitetään tai rakennetaan uutta mallia, tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat seikat: Mikä on tavoite, mitä mitataan? Mitä jaetaan palkkiona? Millä perusteella, kenelle ja milloin? Tulospalkkamallin säännöt tulee kirjata, jotta varmistetaan oikeudenmukainen käyttö ja rahanjaon perusta. (Hulkko & Hakonen & Hakonen & Palva. 2002, 160–161.)

Tavoitteena tulospalkkausjärjestelmässä voi olla toimintojen kehittäminen, tulostietoisuuden edistäminen tai tulosten parantaminen. Mitattavissa asioissa tulee miettiä, mistä halutaan palkita. Mittarit voidaan johtaa jo valmiiksi sovitun tulos-, asiakas- tai prosessinäkökulmasta, jotka on koottu tasapainotetulle tuloskortille. Mittarit tulee kirjata ja näyttää palkittaville laskentaperusteet ja säännöt, kuinka mallia käytetään. On myös hyvin oleellista kirjata säännöt siitä, milloin tulospalkkio maksetaan ja miten toimitaan erikoistilanteissa, joissa esimerkiksi henkilö on siirtynyt kalenterivuoden aikana toisiin tehtäviin. (Hulkko ym. 2002, 160–161.)

Haminan kaupungille selvisi käytännön kautta, että tuloskorttien seuranta henkilöstöjärjestelmissä osoittautui äärimmäisen hankalaksi ja aikaa vieväksi. Henkilöstötuottavuuden laskentaan tarvittavien tietojen kerääminen on liian työlästä liian suuressa mittakaavassa tehtynä. Palkkahallinto-ohjelmiston tuottajilta tarvitaan parempaa tuotteistusta ja kohtuullisempia hintoja, jotta tulomittareiden seuranta olisi helppoa ja vaivatonta. (Koskela 2010.)

Tietojen helpon keräämisen kannalta on myös hyvä lähteä liikkeelle yksinkertaisesta mallista, jota kehitetään oppimisen kautta. Esimerkiksi jos tavoitteena on saada lisää myyntiä, tulospalkkio voidaan johtaa suoraan lisämyynnin kasvuprosentista. Kun yhtiö on saanut tämän mallin toimimaan, voidaan siihen liittää seuraavan mittauskauden aikana esimerkiksi asiakasnäkökulma ja mitata asiakkaiden mielipidettä asiakaspalvelun laadusta tai myyjän luotettavuudesta.

2.4.3 Työntekijän osallistuminen tulospalkkauksen suunnitteluun

Monessa yrityksessä tulospalkkamallin kehittämisestä vastaa henkilöstöpäällikkö tai osaston johtaja yhdessä pienen työryhmän kanssa. Pienessä ryhmässä toimiessa on etunsa, sillä silloin työ on mahdollista tehdä suhteellisen nopeasti. Tässä mallissa haasteellista on kuitenkin muun henkilöstön kuuleminen, innostaminen ja sitouttaminen. (Hulkko ym. 2002, 103).

Tulospalkkamalli toimii parhaiten, kun työntekijät ovat itse päässeet vaikuttamaan sen mittareiden luomiseen. Kun työntekijä on itse ollut vaikuttamassa mittareiden luomiseen, he myös sitoutuvat paremmin tulosten saavuttamiseen ja tulospalkkauksen kannattavuudelle on oleellista, että työntekijät voivat todellisuudessa vaikuttaa tulospalkan suuruuteen. Tulospalkan tason tulee myös olla riittävän korkea, jotta työntekijät kokevat saadun hyödyn olevan tarpeeksi suuri lisäponnisteluille työssä. Toimivaan tulospalkkamalliin vaaditaan johdon panostusta ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa tavoitteiden määrittelyssä. (Piekkola & Kauhanen 2004.)

Haminan kaupungissa tehtiin vuonna 2010 henkilöstölähtöinen tuloksellisuushanke, jonka tavoitteena oli selvittää kunta-alan tuloksellisuuserän jakoperusteita. Selvityksen avulla haettiin tuottavuutta parantavia tulospalkkiomalleja ja mittareita tuottavuuden nousun osoittamiseen. (Koskela 2010.)

Tutkimuksessa tehtiin tärkeä havainto, jonka mukaan kehittämisen kohteena olevien asioiden tulee myös lähteä työntekijöiltä itseltään, sillä tämä vaikuttaa suoraan siihen kuinka kehittämiseen sitoudutaan. Tuloksellisuuden kehittämiskohteiden tulee olla konkreettisia asioita, joilla on todellista vaikutusta työn sujuvuuteen. Jotta tulospalkkamalleihin ja mittareihin sitoudutaan, tarvitaan riittävästi aikaa mallien kehittämiseen. Näiden kehittämishankkeiden tuloksia tulee käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta mittareihin sitoudutaan. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että esimiestyöskentelyllä

näytti olevan suuri merkitys työntekijöiden sparraamisessa tuloksellisuuteen. (Koskela 2010.)

3 Työtyytyväisyys motivaation lähteenä

Motivaatio-sana on johdettu alun perin latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista ja motivaatio-sanana on motiivi. Motivaatiota on myöhemmin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Puhuttaessa motiiveista viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin.

Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää, miten aktiivisesti ja ahkerasti sekä millä vireydellä ihminen tilanteessa toimii. (Peltonen & Ruohotie 1989, 22.)

3.1 Sisäiset ja ulkoiset motiivit

Ihmisiä voidaan kannustaa ja näin vaikuttaa siihen, kuinka innokkaasti työtavoitteisiin pyritään. Ihmiset kokevat palkitsemisen joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen kannuste tarkoittaa sitä, että ihminen kokee työn iloa ja ulkoisena kannusteena toimii esimerkiksi raha. Ihminen työskentelee kovemmin saadakseen enemmän rahaa. Käsitteet sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat eroteltavissa, nämä poikkeavat toisistaan odotettujen palkkioiden osalta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat toisiaan täydentäviä, eikä niitä pidä nähdä toisistaan riippumattomina. (Peltonen & Ruohotie 1989, 25.)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan asioita, joissa työ itsessään palkitsee työntekijää. Sisäiseen motivaatioon liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet, sisäiset palkkiot ovat käytännössä itsensä palkitsemisen muoto. (Peltonen & Ruohotie 1989, 25.) Sisäisen motivaation palkkioita voivat olla työn monipuolisuus, työn antamat haasteet, työn itsenäisyys ja onnistumisen kokemukset. Nämä tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita, esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja pätemisen tarvetta. (Slocum Ref. Peltonen & Ruohotie 1989, 25.) Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa, esimerkiksi työn ilo, tyytyväisyys ja motivaatio. Kun työ on sisäisesti motivoivaa, ponnistelee työntekijä innokkaasti suoriutuakseen paremmin kuin häneltä odotetaan, mutta mikäli sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liity ulkoisia palkkioita,

kuten raha, on todennäköistä, että työntekijän motivaatiotaso laskee ennen pitkää. (Ruohotie & Honka 1999, 47.)

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan asioita, jotka liittyvät työympäristöön. Palkkiot välittää joku muu kuin työntekijä itse. Näitä ovat esimerkiksi palkka, kiitos ja tunnustus. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita kuten yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuus tarve, ravinnon tarve jne. Ulkoiset palkkiot esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa kuten raha ja kannustavat tapahtumat, ja ovat näin ollen objektiivisia. (Peltonen & Ruohotie 1989, 25.)

3.2 Työhyvinvointi ja johtaminen

Työterveyslaitoksen mukaan tutkimuksissa ja arkikäytännössä on todettu, että lähesimiestyö on työhyvinvoinnin keskeisin vaikuttava tekijä. Huono johtaminen aiheuttaa työtehon vähenemistä ja lisää psyykkistä kuormitusta. (Työterveyslaitos.)

Esimiehen ja työntekijän välillä tulee olla aktiivista kommunikaatiota, työnantajan tulee näyttää, että se arvostaa työntekijöitä tehdystä työstä, antaa kiitosta ja ohjaavaa palautetta tarvittaessa. Kommunikaatio ei saa jäädä vain vuosittaiseen kehityskeskusteluun vaan tämän tulee olla aktiivista kanssakäymistä jatkuvasti. (Työterveyslaitos.)

Osaavalla ja vuorovaikuttavalla johtamistyyllillä saavutetaan ainakin kolme asiaa, ensiksi työntekijöiden osaaminen saadaan paremmin esiin, josta seuraa organisaation innovatiivisuuden ja mahdollisesti myös kilpailukyvyn parantuminen. Lisäksi työtyytyväisyys paranee kun työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi. Toiseksi työntekijän sitoutuminen vahvistuu ja työmotivaatio paranee, sekä kolmanneksi esimiestyö todennäköisesti helpottuu, kun johtamistyyli on intensiivisempi ja uteliaampi. (Työterveyslaitos.)

3.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys syntyy monen eri asian yhtälöstä, työtyytyväisyyteen vaikuttaa henkilön arvot sekä odotukset työtä, kollegoja ja esimiehiä kohtaan. Työtyytyväisyys syntyy pienistä hygieniatekijöistä, joita ei välttämättä edes huomata asioiden ollessa kunnossa, mutta niiden puuttuessa tai virhetilanteessa nämä asiat koetaan työtyytyväisyyttä laskeviksi tekijöiksi.

Työtyytyväisyyteen sisältyy johdolta saatu tuki ja palaute, työilmapiiri, yhteistyö kollegoiden ja esimiehen kanssa, työympäristö, toimivat työvälineet, kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, palkitseminen, kehittymismahdollisuudet ja edut joita työntekijä nauttii.

3.4 Työmotivaatio

3.4.1 Työmotivaation taustaa

”Työmotivaatio on ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus” (Pinder, 1998 teoksessa Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

Työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset tekijät, kuten tarpeet ja hänen ulkopuolellaan olevat ympäristötekijät, kuten palkkiojärjestelmät ja työn luonne. Työmotivaatiolla on suunta, ihmisen työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin tavoitetta kohden ja ihanne tapauksessa työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, mikä tekee työstä mielekkään ja innostavan. Mikäli organisaation ja yksilön tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään, on todennäköistä, että henkilö lähtee pois organisaatiosta. (Lämsä & Hautala 2005, 80-81.)

Työmotivaation kesto vaihtelee, joskus työntekijä on motivoitunut työstään vain hetkellisesti, kun taas joskus motivaation tunnetta riittää kuukausiksi ja vuosiksikin. Pitkäjänteistä motivaation tunnetta tarvitaan esimerkiksi pitkissä projekteissa. Kuten edellä on todettu, työmotivaation voi jakaa kahteen, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan asioita, jotka vaikuttavat ihmisen psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, asioihin jotka koetaan henkilökohtaisesti tärkeiksi. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan asioita jotka ovat ihmisen ulkopuolella, kuten tavanomaisia palkkiota ja sanktioita jotka seuraavat työn tuloksesta. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

3.4.2 Työmotivaation tekijäryhmät

Jotta pystytään saavuttamaan työmotivaatiota, tulee ainakin kolme keskeistä työtilanteissa vaikuttavaa tekijäryhmää ottaa huomioon. Tärkeimpiä tekijäryhmiä on työntekijän

persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Peltonen & Ruohotie 1989, 22–23.)

Persoonallisuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon mielenkiinnon kohde ja harrastukset, asenteet työtä ja itseään kohtaan sekä yksilön tarpeet. Näitä voi olla kasvutarpeet, liittymistarpeet sekä toimeentulotarpeet.

Työn ominaisuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon työn sisältö, työn mielekkyys ja vaihtelevaisuus, vastuu, itsenäisyys, palaute ja tunnustus sekä saavutukset, eteneminen ja kehittyminen.

Kolmantena tärkeänä pilarina työmotivaatiossa on työympäristö, johon liittyen voidaan mainita taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät, kuten palkkaus ja sosiaaliset edut, työolosuhteet sekä sosiaaliset tekijät kuten johtamistapa, ryhmäkiinteys ja ilmapiiri. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Työmotivaatio ei koostu vain yksilön sisäisistä ominaisuuksista, vaan myös ulkoisilla tekijöillä on vaikutusta motivaation. Työn ominaisuudet ovat keskeisessä asemassa, kun mietitään kuinka motivoivaa työ on. Kysymyksiä tähän liittyen ovat, mitä työ itsessään tarjoaa, kuinka paljon työstä saa palautetta, onko työ mielekästä ja niin edelleen. Persoonallisuuden ja työn ominaisuuksien lisäksi kolmas motivaation kannalta tärkeä tekijäryhmä on työympäristön ominaisuudet. Nämä ominaisuudet voidaan jakaa kahteen ryhmään, välittömään työympäristöön ja koko yhtiön kattavaan ympäristöön. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Välittömään ympäristöön vaikuttaa suuresti esimies ja hänen johtamistyyliinsä, koko yhtiön työympäristöön taas vaikuttaa yleinen asenne ylimmässä johdossa ja johdon arvot. (Ruohotie & Honka 1999, 18).

3.4.3 Työmotivaatiota säätelevät tekijät

Työmotivaatiota säätelevät kolme tekijää, joista ensimmäisenä käsittelen tarpeita. Näitä ovat henkilön kasvutarpeet: itsensä toteuttamisen tarpeet ja pätemisen tarve, liittymisen tarpeet, kuten arvostetuksi tulemisen tarpeet, yhteenkuuluvuuden tunteet ja kilpailun tarve. Toimentulotarpeita ovat turvallisuuden tarpeet, suojan tarve sekä fysiologiset tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1989, 33.)

Toinen kolmesta tekijästä ovat kannusteet. Näitä ovat tehtäväkannusteet, kuten kasvumahdollisuudet, työn vaativuus ja työn sisältö. Vuorovaikutuskannuste, kuten sosiaaliset palkkiot, ryhmätoiminta ja johtamistyyli. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet, kuten työturvallisuus, palkkaus ja työolot. (Peltonen & Ruohotie 1989, 33.)

Kolmantena tekijänä ovat henkilön odotukset. Mitkä ovat henkilön odotukset työn asettamista vaatimuksista. Välinearvo, kuten palkkion saavutettavuus ja todennäköisyys saada palkkio. Yllykearvona toimii palkkion arvo ja todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita. (Peltonen & Ruohotie 1989, 33.)

Yksilölliset erot työntekijän persoonallisuudessa voivat myös suuresti selittää erilaisuutta työpanoksen määrässä ja suoritustasossa. Tähän liittyen voidaan erottaa toisistaan kolme persoonallisuustekijäryhmää: mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinnon kohde viittaa yksilöiden tarkkaavaisuuden suuntaan. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka ulkoinen virike, esimerkiksi raha, vaikuttaa työntekijään. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Toista työntekijää saattaa motivoida suunnattomasti suurempi palkka, kun taas toista motivoi esimieheltä saatu palaute ja onnistumisen tunteet.

3.4.4 Suoritustarpeen vaikutus motivaatioon

David McClelland on tutkinut suoritustarvetta yksilöillä (1971) ja tullut suoritustarpeen korostamisesta tunnetuksi tutkijaksi. Lämsä & Hautala myös viittaavat hänen tutkimukseensa. Suoritustarve tarkoittaa ihmisen tarvetta ylittää itsensä ja halua menestyä. Yksilö pyrkii tilanteisiin, joissa voi saada palautteen lisäksi henkilökohtaista vastuuta ja kohtuullisesti riskejä. Vahvan suoritustarpeen omaava ihminen haluaa monimutkaisen ja haastavan työn sisällön, jossa pääsee suorittamaan ja saavuttamaan tavoitteen. Henkilö, jolla on vahva suoritustarve, on kiinnostunut tietämään, kuinka hyvin hän suoriutuu työtehtävistään. Vahvan suoritustarpeen omaavat ihmiset suuntautuvat haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. (Lämsä & Hautala 2005, 85.) Toisaalta voisi myös ajatella, että henkilö, jolla on vahva suoritustarve, pysyy työtehtävässään, kunnes on saavuttanut tavoitteensa, ja kun työ itsessään ei enää anna tarpeeksi haastetta, on työntekijä jo miettimässä uusia haasteita ja mahdollisuuksia.

Ihmistä, jolla on vahva suoriutumistarve, motivoi myös terveessä määrin vallankäyttö, ja hänellä on tarve sosiaalisiin suhteisiin. Arvostus ja sosiaalinen asema on sidoksissa

vallantunteeseen, joten olettaa voi, että suurten organisaatioiden johtajien motivaatio perustuu erityisesti tähän tarpeeseen. (Lämsä & Hautala 2005, 86.)

3.5 Motivaation tarvehierarkia

Amerikkalaisen sosiaalipsykologin Abraham Maslow'n (1954) esittämän tarvehierarkian mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain.

Ensimmäisenä ja alimmaisena tarvehierarkian portaikossa ovat fysiologiset tarpeet, näihin tarpeisiin kuuluu perustarpeiden tyydyttäminen, kuten nälkä, jano, uni, suoja, lepotaumat ja palautuminen työsuorituksesta. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Seuraavana tarvehierarkian portaikossa on turvallisuuden tunteen tarve. Tähän kuuluvat varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Työpaikalla varma työsuhde, hyvä työturvallisuus, ergonomia ja palkkaus synnyttävät turvallisuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Turvallisuuden tunteen jälkeen tarvehierarkiassa tulevat sosiaaliset tarpeet, kuten hyväksyntä, rakkaus, välittäminen ja erityisesti työpaikalla tiimihenki, hyvä esimies-alainen-suhde. Toiseksi korkeimmalla tarvehierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet. Tarpeisiin kuuluvat itsekunnioitus, kiitoksen saaminen, muiden antama arvostus ja kunnioitus. Tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautteenannon ja kehityskeskustelujen kautta sekä palkitseminen ovat keinoja tyydyttää arvostuksen tarpeita työssä.

Korkeimmalla tarvehierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. Tähän kuuluvat omat saavutukset työelämässä, henkinen kasvu ja kehittyminen sekä esimerkiksi tunne oman työn osaamisesta on itsensä toteuttamisen tekijä työpaikalla. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Kun työntekijän työtehtävät muuttuvat, syntyy uusia tarpeita ja näin ollen ihmisten tarvehierarkia muuttuu työuran ja elämäntilanteiden aikana useasti. (Lämsä & Hautala 2005, 83.) Esimerkiksi turvallisuuden tarpeet ja pysyvän työpaikan tarpeet eivät välttämättä ole niin suuret nuorelle henkilölle kuin henkilölle, jolla on perhe ja kiinteitä elämisen kustannuksia.

3.6 Työtyytyväisyys- ja työtyytymättömyystekijät

Tutkija Fredrik Herzberg rakensi kollegoidensa kanssa mallin vuonna 1959, jossa tutkijat erittelivät työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen osaan; työtyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tytyväisyyttä luovat tekijät ovat motivaatiotekijöitä ja nämä ovat itsessään työhön liittyviä ja luovat työntekijässä positiivisuutta, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät eivät liity suoraan työtehtävään, vaan fyysiseen ja psykologiseen työympäristöön. Nämä asiat saavat työntekijän tuntemaan itsensä tyytymättömiksi ja nämä aiheuttavat negatiivista asennetta. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Toisin sanottuna motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja lisäävät työtyytyväisyyttä, tunnustuksen, saavutusten, ylennysmahdollisuuksien ja esimerkiksi vastuun kautta. Hygieniatekijät liittyvät työympäristöön ja lisäävät tyytymättömyyttä. Näitä asioita voivat olla esimerkiksi toimimaton yrityspolitiikka ja hallinto, henkilösuhteet esimieheen ja työtovereihin sekä palkkaan ja statukseen liittyvät asiat. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

Työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä aiheuttavat eri asiat. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, kun taas huonosti toimivat hygieniatekijät luovat tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Käytännössä tämä tarkoittaa, että jos halutaan lisätä tyytyväisyyttä, tulee hygieniasasiat hoitaa kuntoon, jolloin toimimattomat asiat eivät luo tyytymättömyyttä. Kun nämä asiat on saatu kuntoon, on paljon helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Esimerkkinä toimikoon henkilö, joka on tyytymättömän palkkaansa, kun palkkaa nostetaan, tyytymättömyys katoaa, mutta vain hetkellisesti. Kun työntekijä on tottunut uuteen palkkaansa, palkan taso muuttuu itsestään selvydeksi. Kun taas innostava ja haastava työnsisältö voi toimia ihmisen työtyytyväisyyden lähteenä pitkään. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

3.7 Tiimin työmotivaatio

Töitä tehdään nykyään yhä enemmän tiimeissä ja erilaisissa ryhmissä, joten on myös hyvin tärkeää ymmärtää yksittäisen ihmisen motivaation sijasta tiimin motivaatioita. Motivaatiotavoitteet eivät välttämättä ole samoja puhuttaessa tiimistä yksilön sijaan, vaan tiimin yhteistyö ja kehittäneisyyden aste vaikuttaa tiimin motivaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 91.) Tämä on tärkeä näkökulma esimiehelle muistaa, tiimiä tulee motiivoida eri tavoin kuin yksilöä, jonka haluaa suoriutuvan työstään hyvin. Ryhmän tavoite on sen jäsenten yhteinen päämäärä ja yksittäisten henkilöiden tavoitteet eivät välttämättä ole aina ryhmän tavoitteita, vaikkakin yksilön tavoitteet voivat olla yhteneväisiä

ryhmän tavoitteiden kanssa. (Lämsä & Hautala 2005, 104.) Työntekijällä näin ollen voi olla useita eritasoisia tavoitteita, osa henkilökohtaisia ja osa tiimin yhteisiä.

Ihmisten motivoinnin ydin ei ole välttämättä palkkioiden saaminen, vaan motivaatio syntyy oman työn mielekkyydestä ja siitä että ymmärtää työnsä tarkoituksen. Henkilökunta voi kokea esimerkiksi suurta motivaatiota haastavassa muutostilanteessa, jossa ratkaisuja ei ole annettu valmiina työntekijöille, vaan tiimi yhdessä pystyy suunnittelemaan ja päättämään tulevat työprosessit. Näin työntekijät pääsevät vaikuttamaan omiin työtehtäviinsä ja tehtävien mielekkyyteen, mikä saattaa olla huomattavasti palkitsevampaa kuin pieni ylimääräinen rahallinen palkkio. (Lämsä & Hautala 2005, 91.)

3.8 Palkan ja työn mielekkyyden välinen suhde

Palkkaa ei yleensä koeta yhtä tärkeäksi kuin työn sisältöä motivaation kannalta, mutta molemmat ovat tärkeitä. Vajaa puolet (45 %) suomalaisista palkansaajista ilmoitti työn sisällön olevan tärkeämpi kuin palkka, ja reilu neljännes (26 %) vastasi palkan olevan tärkeämpi kuin työn sisällön. Kun vastaukset lasketaan yhteen, noin seitsemän vastaajaa kymmenestä pitää sekä työn sisältöä että palkkaa tärkeinä asioina työssään. (Antila 2006.)

Kun tarkastellaan tuloksia vastaajien iän suhteen, ilmenee, että alle 30-vuotiaat näkevät työn sisällön olevan tärkeämpää ja vanhemmilla palkka on tärkeämpää kuin työn sisältö, mikä on mielestäni hieman yllättävää.

Sukupuolieroja löytyi myös: naisten mielestä työn sisältö on tärkeämpää kuin palkka, ja varsinkin ikääntyneemmät miesten mielestä raha on tärkein motiivi työlle.

Lisättäessä tarkasteluun palkansaajien sosioekonominen asema, on tuloksena, että vähän koulutettujen, ikääntyneiden miesten kohdalla työskentelyn motiivina on usein palkka. (Antila 2006.)

4 Tutkimus

4.1 Tutkimuksen sisältö

Kohdeyrityksessä on käytössä kuukausitason tulospalkkamalli, ja johto epäilee mallin toimivuutta motivaation välineenä. Tutkimuksen kautta on tarkoitus saada tietoa ja ymmärtää, kuinka motivoivaksi yrityksen työntekijät näkevät käytössä olevan tulospalkkamallin, jossa suoritusta mitataan sekä henkilökohtaisella että tiimitasolla kuukausittain.

Tutkimuksessa on kysymyksiä myös vaihtoehtoisesta mallista, jonka vaihtoehtoina ovat kvartaalitason tulospalkkamalli ja vuositason tulospalkkaus, jossa rahamääräinen tulospalkka maksettaisiin joko kolmen kuukauden välein tai kerran vuodessa. Tutkimuksen lopussa olevien avoimien kysymysten kautta pyritään saada syvempää tietoa, mikä nykyisessä tulospalkkamallista on parasta ja mikä huonointa. Tarkoitus on myös saada selville, kuinka hyvin työntekijät ovat tietoisia tulospalkan tavoitteiden asettamisesta. Yksi tutkimuksen tärkein tavoite on saada selville, mitkä asiat motivoivat henkilöstöä eniten, onko se rahapalkkioon sidottu tulospalkka, vai koetaanko jotkin muut asiat tulospalkkaa tärkeimmiksi. Näitä voi olla esimerkiksi johdolta saatu palaute, työn monipuolisuus ja työhön vaikuttamismahdollisuudet.

4.2 Tavoite

Tavoitteena on saada selville, toimiiko käytössä oleva tulospalkkausmalli motivoinnin työkaluina, vai kokeeko henkilökunta palkkausmallin jopa motivaatiota vähentävänä.

Tutkimustuloksia ja teoriasta saatua tietoa hyväksikäyttäen kohdeyritys pystyy miettimään, haluaako se muuttaa rahallista tulospalkkamalliaan ja yritys saa tietoa myös muista työmotivaatiota lisäävistä toimista. Lähtötilan oletamus on se, ettei henkilöstö ole tyytyväinen nykyiseen tulospalkkausmalliin, ja johto haluaa saada palautetta, kuinka mallia tulisi henkilöstön mielestä kehittää, jotta malli koettaisiin motivoivana eikä motivaatiota heikentävänä.

Tavoitteena on myös näyttää kirjallisuuden perusteella, miten työtyytyväisyyttä voidaan kohentaa, ei pelkästään rahallisen kannusteen avulla vaan myös muilla keinoin.

4.3 Kohdeyritys

Tutkimus tehtiin Aktiv Kapital Oy:n henkilöstölle. Aktiv Kapital toimii perintäliiketoimialalla, se ostaa pankeilta ja rahoituslaitoksilta luottotappiosaatavakantoja ja perii näitä omaan lukuunsa.

Aktiv Kapitalissa työskentelee 17 työntekijää. Organisaatiossa toimii kaksi perintätiimiä, vapaaehtoinen ja oikeudellinen perintätiimi. Vapaaehtoisessa perintätiimissä työskentelee kolme työntekijää ja oikeudellisen perinnän tiimissä työskentelee kahdeksan työntekijää. Kummassakin tiimissä on oma esimies. Tämän lisäksi yhtiössä on maajohtaja, ja tukitoiminnoissa toimii kolme henkilöä.

4.4 Kohdeyityksessä käytössä oleva tulospalkkamalli

Yhtiön perintäkäsittelijät kuuluvat kuukausittaiseen tulospalkkamalliin, jossa mitataan tiimitasolla kassavirtaa, maksavien asiakkaiden määrää sekä henkilötasolla kuukausittain vaihtuvaa operatiivista mittaria, tämä mittari saattaa olla esimerkiksi uusien maksusopimusten tai tehtyjen ulosottohakemusten määrä.

Tulospalkkamalli rakentuu siten, että perintäkäsittelijät voivat osittain vaikuttaa tulospalkan määrään yksilösuorituksella (33 %), ja osittain tulospalkka muodostuu tiimin yhteisistä tuloksista (67 %). Tukitoiminnoissa toimivien henkilöiden tulospalkka muodostuu puoliksi henkilökohtaisista saavutuksista ja puoliksi yhtiön kokonaistuloksesta. Esimiesten tulospalkkamalli on sidottu yrityksen strategian ja tuloksen toteutumiseen vuositasolla.

Tulospalkan tavoitteet asetetaan kuukausitasolla budjetoidusta summista jakamalla kassavirta ja maksavat asiakkaat vapaaehtoisen ja oikeudellisen perinnän kautta saattuihin tuloksiin ja lisäämällä tähän 1–3 prosenttia edellisten kuukausien tulosten perusteella. Operatiivinen tavoite asetetaan sen mukaan, mitä työtehtäviä tulee priorisoida missäkin kuukaudessa riippuen kulloinkin olevasta työmäärästä. Operatiivinen tavoite ja prosenttiosuuden lisäys ovat esimiehen päätettävissä.

Tukitoiminnoissa toimivilla sekä esimiehillä on erilaiset tulospalkkamallit kuin oikeudellisella ja vapaaehtoisella tiimillä. Kahden tiimin sisällä henkilökohtaiset tavoitteet on myös asetettu eri tavalla työn erilaisen luonteen vuoksi.

4.5 Yrityksen henkilöstön motivoiminen muilla tavoin

Kohdeyritys pyrkii luomaan työmotivaatiota myös muiden etujen kuin tulospalkkamallin kautta. Yrityksellä on käytössä kulttuuri- ja liikuntaselvit, työntekijät saavat käydä hierojalla ja työnantaja korvaa kustannuksista osuuden, työpaikalla järjestetään yhteisiä juhlia vähintään kaksi kertaa vuodessa.

Tämän lisäksi työpaikalla järjestetään noin kerran kvartaalissa yhteisiä work shopeja, joissa pyritään löytämään uusia ideoita toimintojen kehittämiseksi. Näiden ideoiden kehittymistä toimenpiteiksi seurataan viikko- ja kuukausipalaverissa.

Yhtiössä jaetaan tietoa myös mahdollisimman paljon ja pyritään luomaan avointa ja keskustelevaa ilmapiiriä. Koko toimisto osallistuu joka aamu lyhyeen aamupalaveriin, tiimit kokoontuvat viikoittain palaverihin, ja koko toimistolle järjestetään kerran kuukaudessa kuukausi-infoja, joissa esimerkiksi jaetaan tietoa tuloksista, ajankohtaisista asioista, tulevista ja käynnissä olevista projekteista.

4.6 Aineisto ja tulokset

4.6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Kysymykset lähetettiin koko operatiiviselle henkilökunnalle sähköpostilla, perintätöiminnoissa työskentelee yhteensä 11 henkilöä ja tukitoiminnoissa 3 henkilöä, eli kysymykset lähetettiin yhteensä 14 henkilölle. Vastauksia sain yhteensä 11 kappaletta, eli 78,6 % kaikista vastaajista vastasi kyselyyn. Työntekijät palauttivat vastaukset nimettömänä paperilla ja tulokset kasattiin Excel-taulukkoon.

Jokaisen kysymyksen vastauksia tulkitaan yhdestä viiteen ulottuvalla asteikolla. 5 tarkoittaa vastaajan olevan väittämän kanssa täysin samaa mieltä, 4 samaa mieltä, 3 neutraali, 2 eri mieltä, 1 vahvasti eri mieltä.

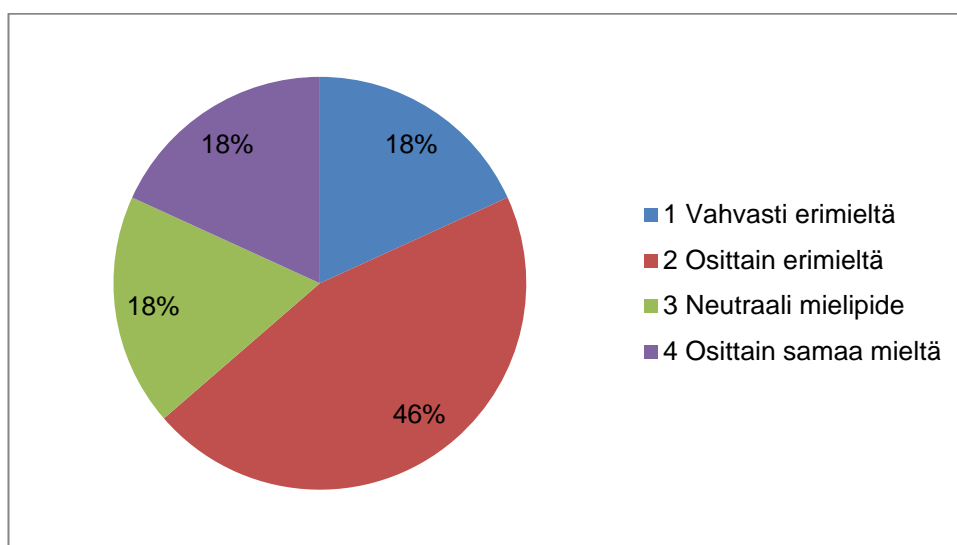
Koska kohdeyrityksen henkilökunta on suhteellisen pieni, vain 11 naista ja 3 miestä ja ikäerot ovat varsin suuria henkilöstön sisällä, en kyselyssä pyytänyt henkilökuntaa antamaan itsestään yksilöiviä tietoja. Yksilöivien tietojen antaminen olisi johtanut siihen,

että yksittäisen vastaajan vastaukset olisi voitu tunnistaa. Näin ollen taustatietoja ei kysytty, vaan keskityin ainoastaan tiedustelemaan tulospalkkauksen motivoinnista ylätasolla, jakamatta vastauksia esimerkiksi ikä- tai sukupuoliryhmiin.

4.6.2 Alustavat kysymykset

Alustavissa kysymyksissä kysyn työntekijöiden mielipiteitä nykyisestä tulospalkkamallista kokonaisuutena.

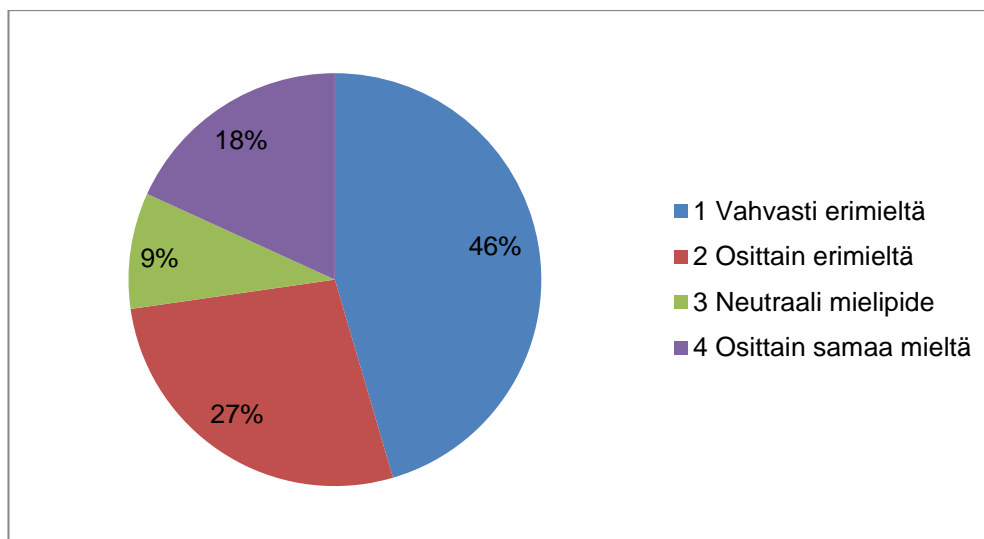
Ensin selvitetään, ovatko työntekijät tyytyväisiä käytössä olevaan tulospalkkamalliin siten, että se motivoi parempiin suorituksiin.



Kuvio 1. Tyytyväisyys ja motivaatio nykyisessä tulospalkkamallissa.

Vastausten perusteella voi todeta, että kukaan yrityksen työntekijöistä ei ollut täysin tyytyväinen tulospalkkamalliin (kuvio 1). Suurin osa työntekijöistä näki nykyisen mallin huonosti toimivana, negatiivisia vastauksia oli yhteensä 63 %, neutraaleja 18 %, ja positiivisesti suhtautuvien osa oli 18 %.

Toisessa alustavassa kysymyksessä kysyttiin, kannustaako nykyinen tulospalkkamalli tiimiä työskentelemään paremmin yhdessä.



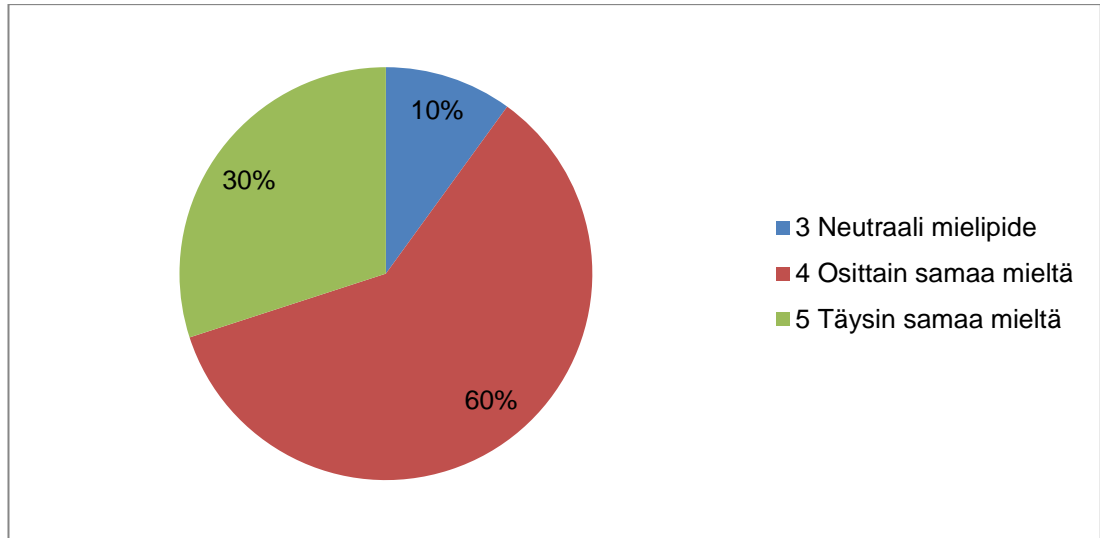
Kuvio 2. Tulospalkkamallin kannustavuus yhteistyöhön.

Vastausten perusteella voi todeta, että suurin osa työntekijöistä näkee nykyisen tulospalkkamallin heikentävän tiimin sisäistä yhteistyötä (kuvio 2). Negatiivisia vastauksia oli 73 %, neutraaleita 9 %, ja positiivisesti suhtautuvien osa oli 18 %.

4.6.3 Tyytyväisyys nykyisen tulospalkkamallin eri mittareihin

Seuraavissa kysymyksissä paneudutaan tulospalkkamittariston jokaiseen kolmeen eri osaan. Kaksi ensimmäistä käsittää tiimikohtaisen mittarin ja kolmas on henkilökohtainen mittari.

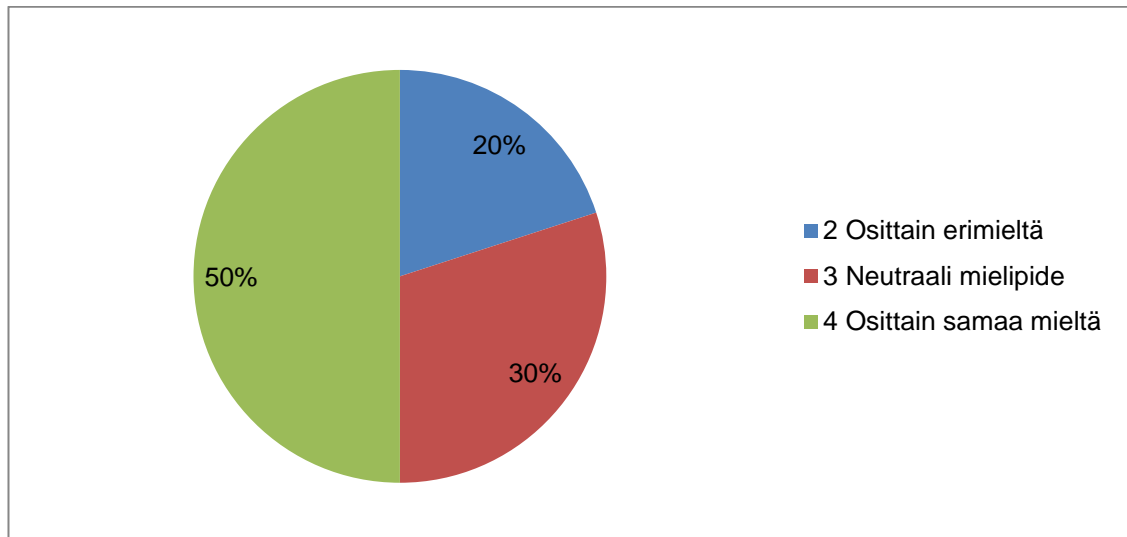
Kuvion 3 kysymyksessä tiedusteltiin, onko työntekijöiden mielestä kassavirta hyvä tulospalkkamittari. Kassavirtaa seurataan tiimitasolla, ja tavoite on yhteinen koko tiimille.



Kuvio 3. Kassavirran seuranta.

Vastausten perusteella voi todeta, että suurin osa työntekijöistä näkee tämän mittarin erittäin positiivisena (kuvio 3). Positiivisia vastauksia oli 90 % ja neutraaleita 10 %.

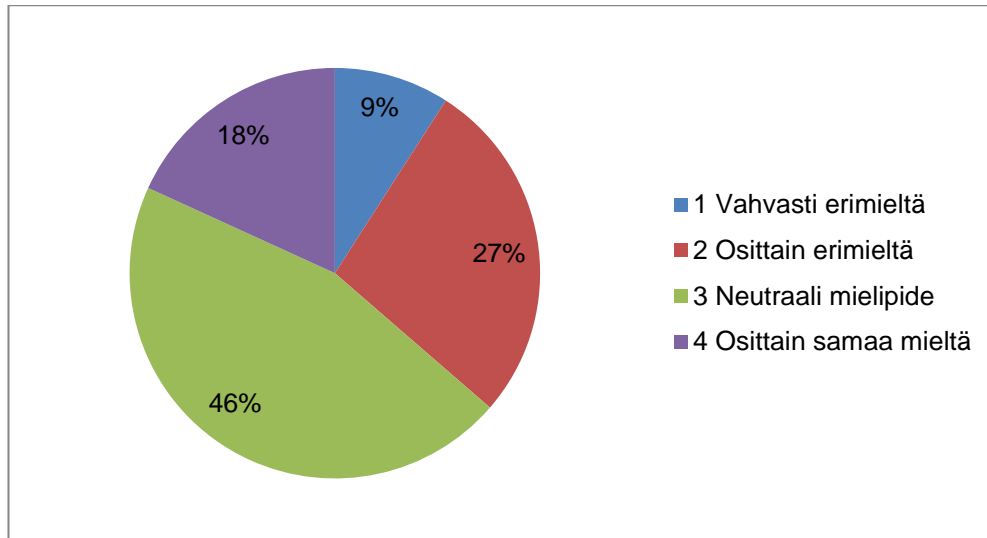
Kuvion 4 kysymyksessä tiedustellaan, onko työntekijöiden mielestä maksavien asiakkaiden lukumäärä hyvä tulospalkkamittari. Myös tätä lukumäärää seurataan tiimitasolla ja tavoite on yhteinen koko tiimille.



Kuvio 4. Maksavien asiakkaiden seuranta.

Vastausten perusteella voi todeta, että puolet työntekijöistä näkee tämän mittarin positiivisena (kuvio 4). Positiivisia vastauksia on 50 %, neutraaleja 30 % ja negatiivisia vastauksia 10 %.

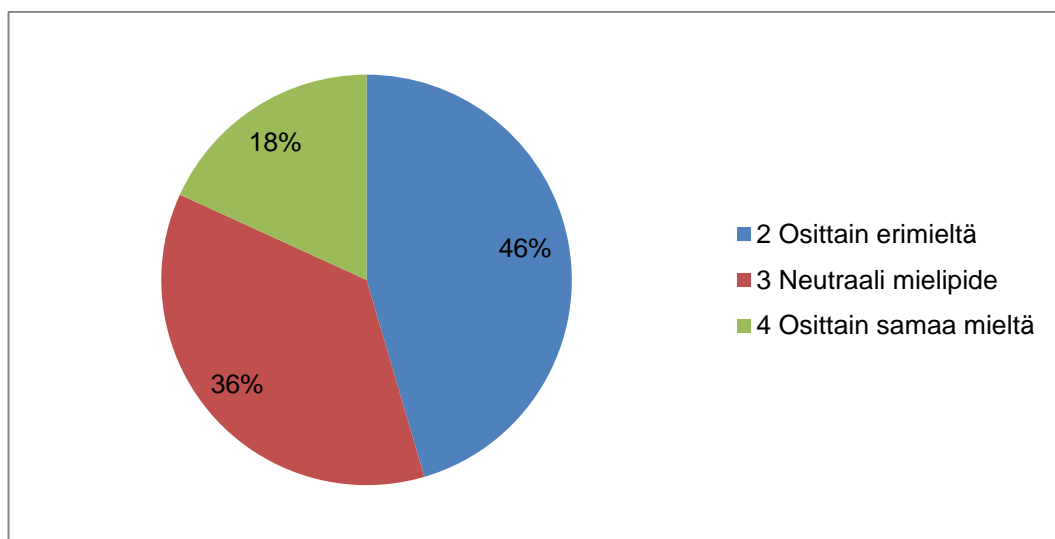
Kuvion 5 kysymyksessä tiedustellaan, mitä mieltä työntekijät ovat henkilökohtaisista volyyymiin sidotuista tavoitteista. Näitä voivat olla esimerkiksi uudet maksusopimukset, ulosottohakemukset tai muut kappaleissa mitattavat tehtävät. Tavoite saattaa muuttua kuukausitasolla sen perusteella, mitä työtä pitää milloinkin priorisoida.



Kuvio 5. Henkilökohtaiset volyymitavoitteet.

Kuvion 5 vastaukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti, positiivisia vastauksia on yhteensä 18 %, neutraaleja 45 % ja negatiivisia vastauksia 36 %.

Kuvion 6 kysymyksessä halutaan saada vastaus siihen, miten henkilökunta kokee nykyiset mittarit kokonaisuutena. Kysymyksessä kysyttiin, mittaammeko oikeita asioita.



Kuvio 6. Mittaamme oikeita asioita.

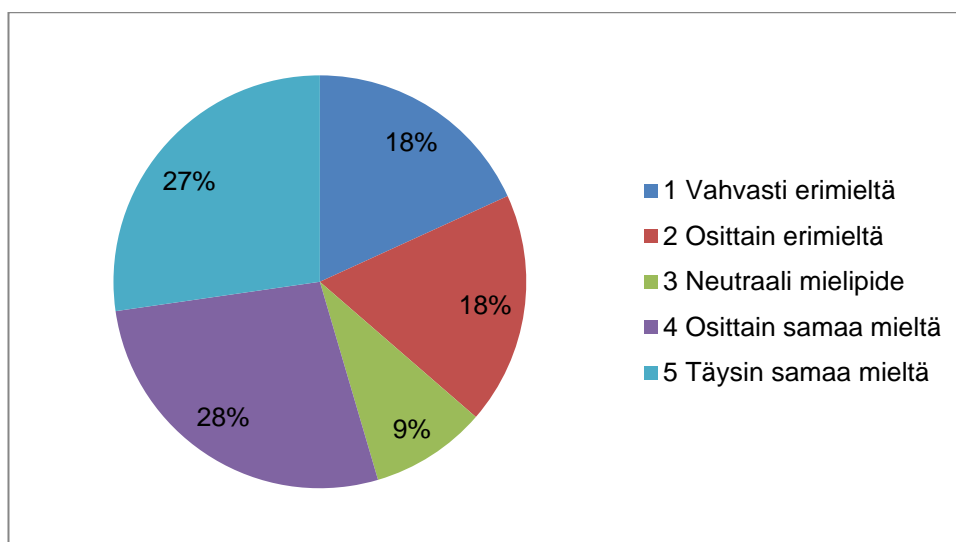
Positiivisia vastauksia on yhteensä 18 %, neutraaleja 36% ja negatiivisesti vastasi 45 % vastaajista (kuvio 6).

Tämä sinänsä on hieman ristiriitainen tulos edellisten kysymysten kanssa, sillä sekä kassavirran että maksavien tilien mittaamiseen suhtauduttiin positiivisesti, ja vain yhteen mittariin suhtauduttiin negatiivisemmin. Toisaalta johtopäätöksenä voidaan sanoa, että henkilökohtaiset mittarit koetaan sen verran negatiivisena, että se vaikuttaa kokonaistulokseen.

4.6.4 Yleisiä kysymyksiä tulospalkkamallista

Seuraavassa kolmessa yleisessä kysymyksessä halutaan selvittää, kuinka aktiivisesti työntekijät seuraavat tavoitteiden täyttymistä, onko tulospalkkakeskustelu ollut avointa ja ovatko työntekijät tietoisia, miten tavoitteet asetetaan.

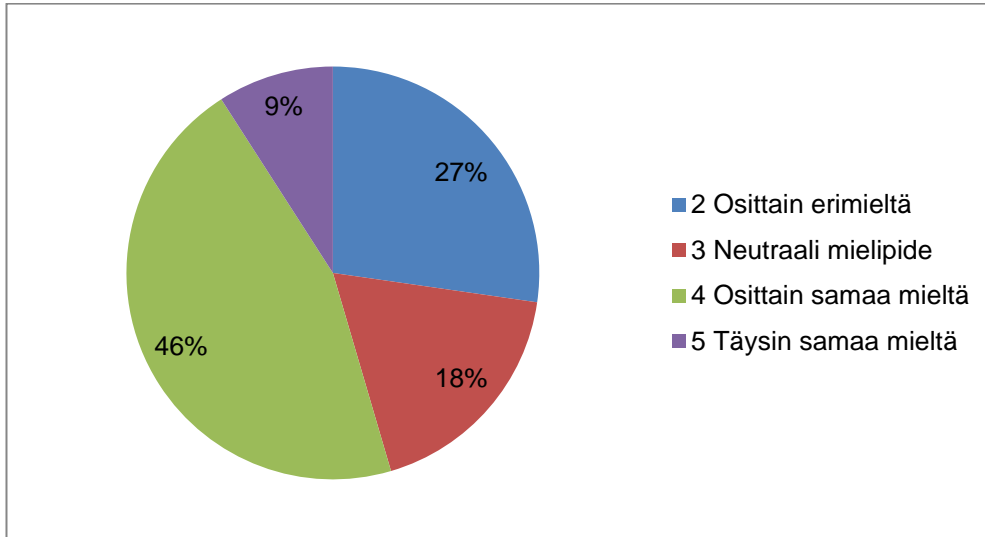
Kuvion 7 kysymyksessä tiedustellaan, seuraavatko työntekijät tulospalkkamittareita kuukauden aikana aktiivisesti.



Kuvio 7. Seuraan aktiivisesti tulospalkkamittareita.

Enemmistö ilmoittaa seuraavansa tavoitteiden täyttymistä kuukauden aikana. Positiivisia vastauksia on 52 %, neutraaleja 9 % ja negatiivisia 36 % vastaajista (kuvio 7).

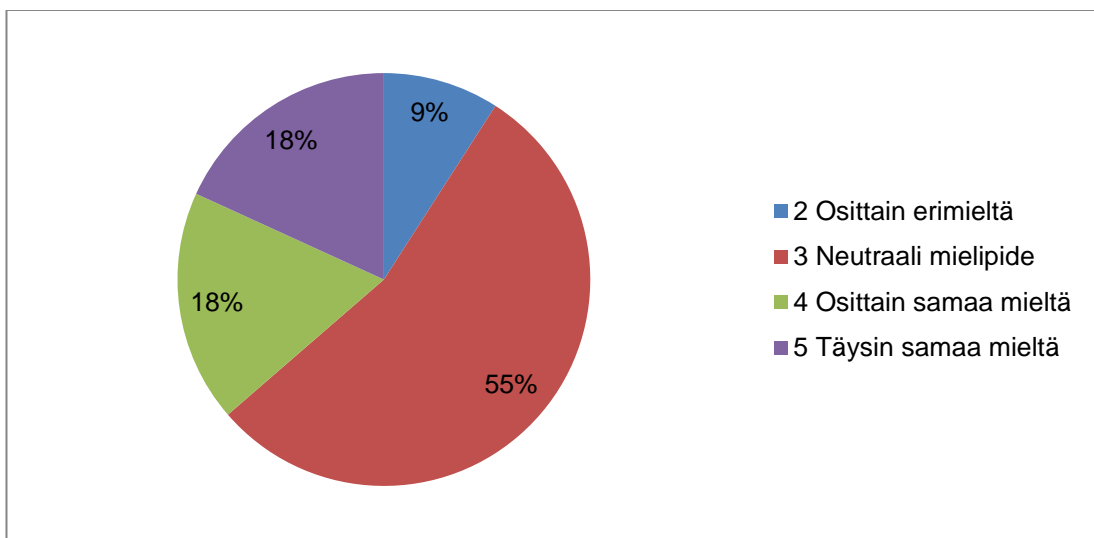
Kuvion 8 kysymyksessä halutaan ottaa selvää, onko keskustelu tulospalkoista ollut avointa ja ovatko työntekijät voineet antaa palautetta ja että palautteeseen on myös vastattu.



Kuvio 8. Avoimuus ja palaute.

Positiivisia vastauksia on yhteensä 54 %, neutraaleja 18 %, ja negatiivisesti vastasi 27 % vastaajista (kuvio 8).

Kuvion 9 kysymyksessä otetaan selvää, tietävätkö työntekijät, miten tulospalkkatavoitteet asetetaan.

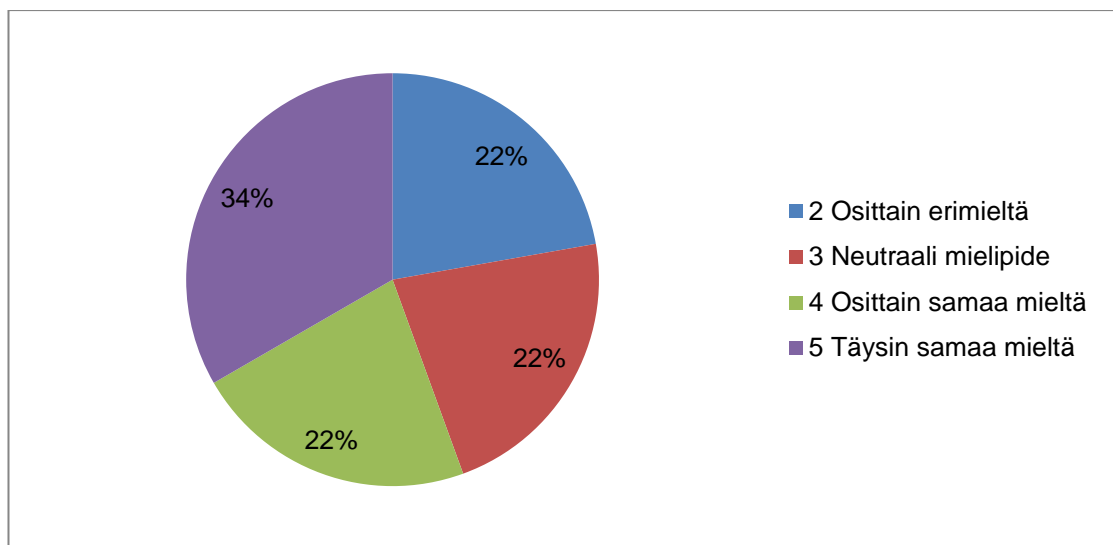


Kuvio 9. Tulospalkkatavoitteiden asettaminen.

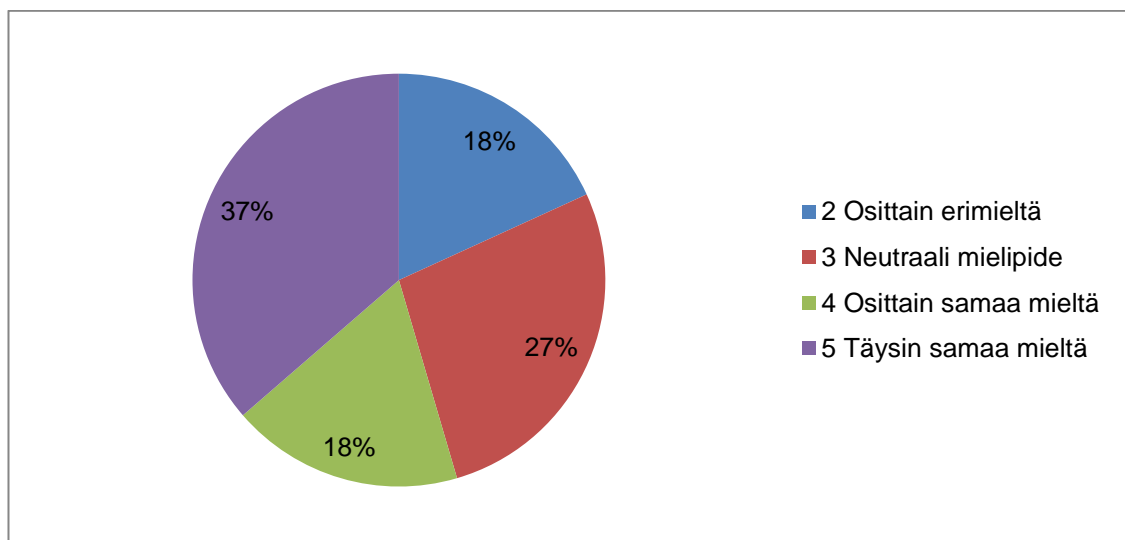
Yli puolet vastaajista vastasi neutraalisti joka selvästi indikoi sitä, että työntekijät ovat epätietoisia, kuinka tavoitteet asetetaan. Positiivisia vastauksia oli kuitenkin yhteensä 36 %, neutraaleja 55 % ja negatiivisesti vastasi vain 9 % vastaajista (kuvio 9).

4.6.5 Mieluisin tulospalkan maksamisväli

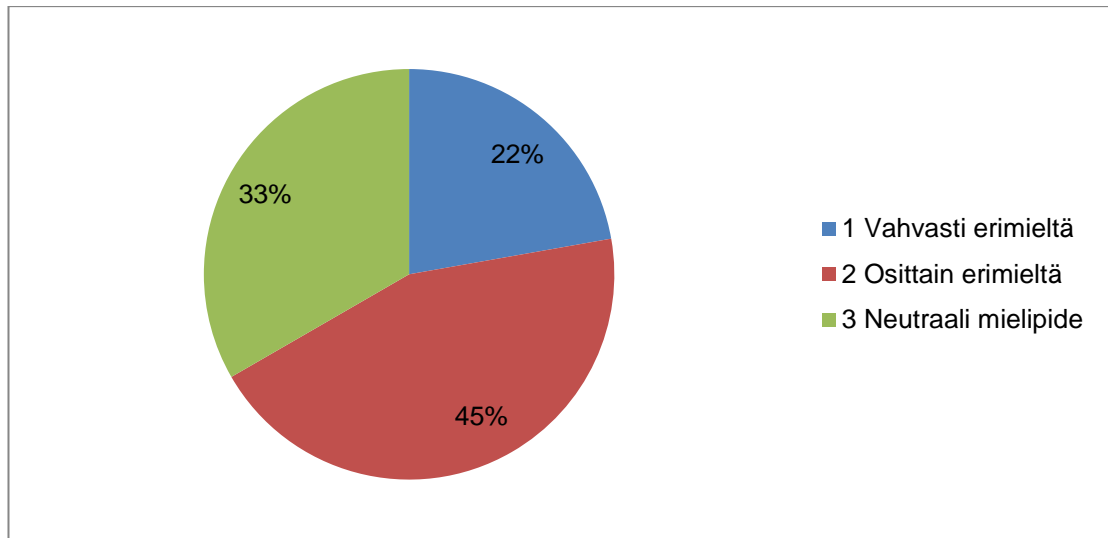
Seuraavissa kuvioiden 10–12 kysymyksissä pyrin saamaan selville, mikä tulospalkan maksamisväli olisi mieluisin työntekijöille. Vaihtoehdot ovat: joka kuukausi, kerran kvartaalissa ja kerran vuodessa. Yhteenveto on esitetty kolmen kuvan alapuolella.



Kuvio 10. Kuukausikohtainen tulospalkkamalli.



Kuvio 11. Kvartaalikohtainen tulospalkkamalli.

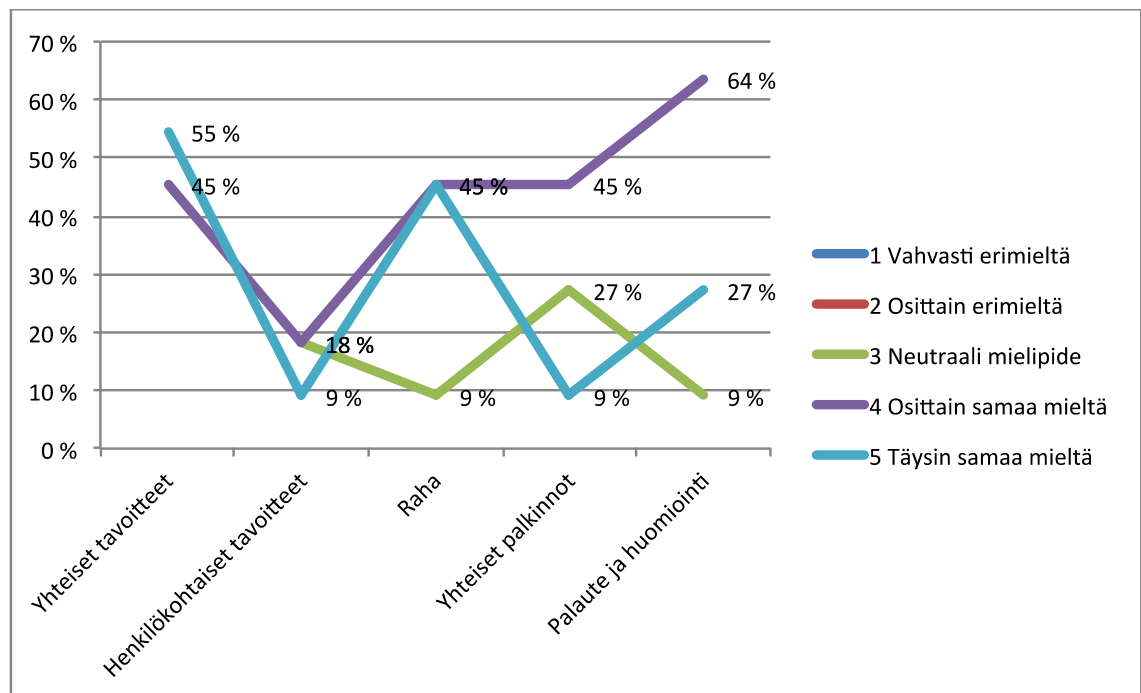


Kuvio 12. Vuositason tulospalkkamalli.

Kuukausitason tulospalkkamalliin suhtautui positiivisesti 55 % ja 22 % neutraalisti, kvartaalitasoin tulospalkkamalliin suhtautui positiivisesti 54 % ja 27 % neutraalisti, vuositason tulospalkkamalliin ei suhtautunut positiivisesti kukaan, neutraalisti 33 % ja negatiivisesti 66 % (kuvio 10, 11, 12).

4.6.6 Motivaatiotekijät

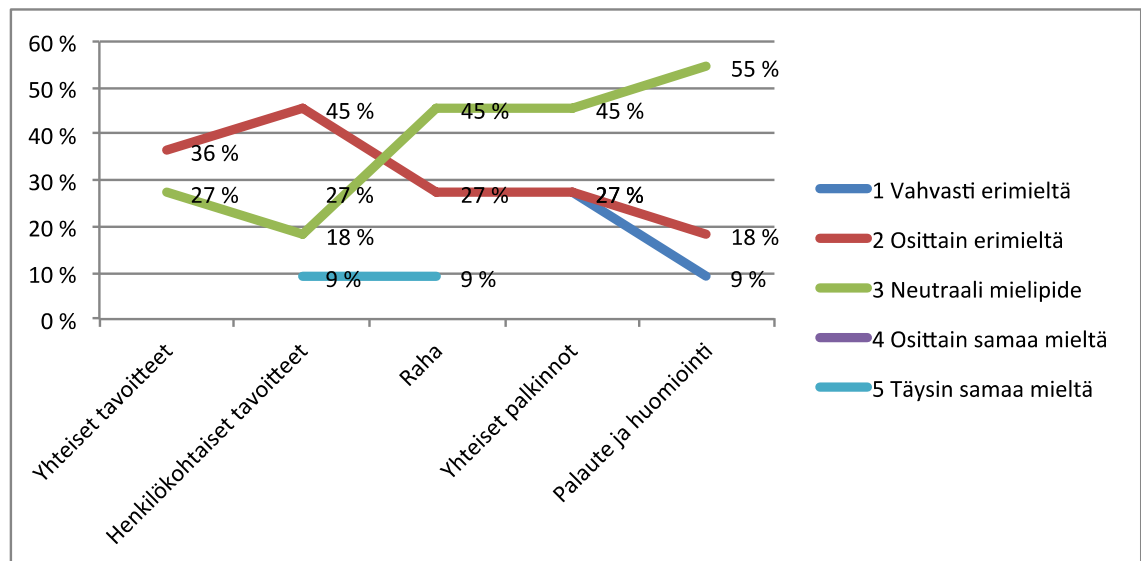
Kuvion 13 kysymyksessä selvitetään, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä eniten.



Kuvio 13. Motivaatiotekijät.

Kuvio 13 todentaa, että työntekijöitä motivoivat parhaiten yhteiset tavoitteet, 100 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, seuraavaksi korkein motivaation lähde oli palaute ja huomiointi 91 % ja kolmanneksi eniten henkilöstöä motivoi raha, 90 % vastasi tähän positiivisesti (kuvio 13). Henkilökohtaiset tavoitteet koettiin vähiten motivoivaksi, vain 27 % positiivisia vastauksia ja tätä ennen tuli yhteiset palkinnot 36 % positiivisia vastauksia.

Kuvion 14 kysymyksessä halutaan ottaa selvää kuinka hyvin eri motivaatiotekijöiden kanssa on onnistuttu.



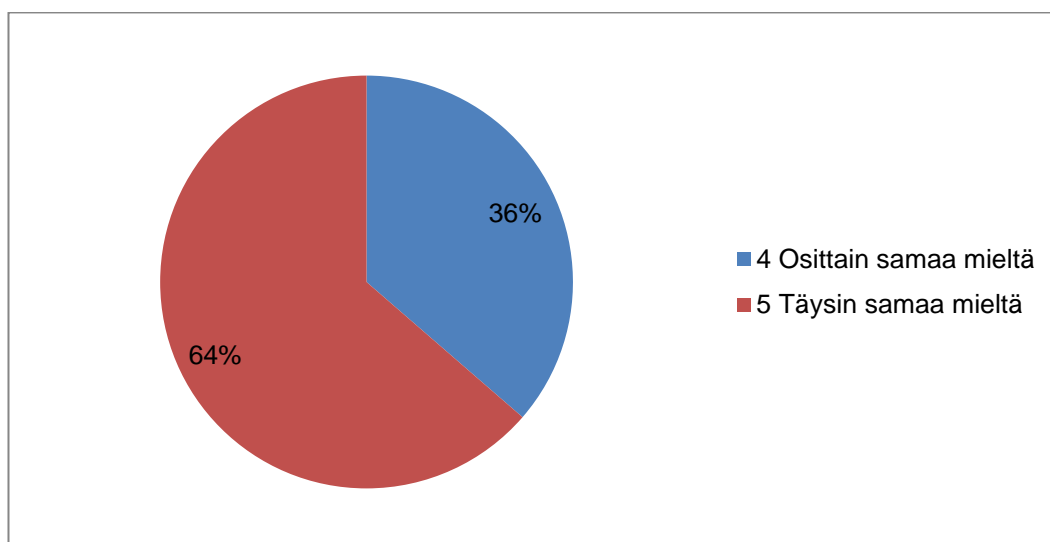
Kuvio 14. Motivaatiotekijöiden onnistuminen.

Henkilökunnan mielestä johto ei ole onnistunut motivoimaan henkilöstöään hyvin tai mielipide oli neutraali (kuvio 14). Yhteiset tavoitteet – 36 % vastaajista koki, ettei näissä ole onnistuttu kovin hyvin, ja jopa 45 % koki, ettei henkilökohtaisten tavoitteiden kanssa ole onnistuttu motivaationäkökulmasta, mutta kuitenkin 9 % vastasi olevansa osittain positiivista mieltä. Rahan onnistuneena motivaatiotekijänä näki myös 9 % ja negatiivisesti sen koki 27 %. Yhteisillä palkinnoilla motivoinnin koki 27 % epäonnistuneen osittain. Palautteen ja huomiointi on henkilökunnan mielestä hoidettu heikosti: 27 % koki ettei tässä ole onnistuttu ja 55 % vastasi neutraalisti.

4.6.7 Tulospalkkamallin muutostarve

Kyselyn lopussa selvitin työntekijöiden halukkuutta muuttaa mallia. Tämä osuus piti sisällään yhden kysymyksen, joka kartoitti muutoshalua ja toisen osuuden, jossa selvitin avoimien kysymysten avulla, miten henkilökunta haluaisi mallia muuttaa.

Kuvion 15 kysymyksessä kysyimme seuraavan väittämän avulla työntekijöiden halua muuttaa nykyistä tulospalkkamallia: Jos voisin, muuttaisin tulospalkkamallia.



Kuvio 15. Tulospalkkamallin muutostarve.

Kuten kuviosta 15 näemme, 100 % vastaajista vastasi positiivisesti kysymykseen, eli kaikki muuttaisivat mallia, jos voisivat.

4.7 Avoimet kysymykset

Avoimilla kysymyksillä halusin selvittää tarkemmin, miten työntekijät käytännössä kehittäisi mallia, tiedustelin mikä nykyisessä tulospalkkamallissa on ollut positiivista ja mikä negatiivista sekä mitkä tulospalkkamittarit motivoisivat henkilökuntaa eniten.

Vastaukset kysymykseen miten kehittäisit tulospalkkamallia, olivat hyvin samankaltaisia lähes kaikilla. Vastauksista välittyi selvä kuva siitä, että työntekijät kokevat tiimin yhteiset tavoitteet toimiviksi ja jopa ehdottavat talokohtaista mallia, jossa jokainen saisi saman suuruisen osan tulospalkasta jos tuloksiin päästään.

Henkilökohtaista tulospalkkamallin huonona puolena nähtiin se, että se lisää negatiivista kilpailua, työn laadun nähtiin kärsivän, kun tavoitellaan korkeita lukuja. Vastaukses-

ta suoraan lainaten ”kappaleiden tavoittelu priorisoi töitä ja laatu kärsii ja virheet lisääntyvät”.

Tiedusteltaessa, mitä positiivista tulospalkkamallissa on ollut viimeisen vuoden aikana, vastauksia tuli vain neljä kappaletta ja niistä ei saanut kattavaa kuvaa koko henkilöstön mielipiteistä. Vastauksena oli selkeä rahavirtamittaus, se seikka, että tulospalkkamalli ylipäänsä on olemassa ja loput kaksi viittasivat siihen, että tavoitteet on ollut tavoitettavissa.

Tiedusteltaessa, mitä negatiivista tulospalkkamallissa on ollut viimeisen vuoden aikana, sain vastauksia enemmän, ja hajonta oli suurempaa kuin aikaisemmissa kysymyksissä.

Vastauksista ilmeni, että työntekijöiden mielestä tulospalkkamallin mittarit eivät kuvaa tehtyä työtä, henkilökohtaisen osuuden kappalemääräisiin tavoitteisiin ei ole voinut aina vaikuttaa, tavoitteet ovat olleet hankalia asettaa, eikä niistä ole saatu tietoa heti alkuuusta. On nähty myös, että malli ei ole luotettava ja aukoton, ei ole ollut selvää tietämystä, miten tulokset poimitaan järjestelmästä. Malli on lisäksi herättänyt kateutta ja epäsuopua työntekijöiden keskuudessa.

Viimeisenä kysyin, mitkä tulospalkkauksessa käytettävät mittarit motivoisivat sinua eniten. Vastaukset olivat lähes yksimielisesti sitä meiltä, että kassavirran seuraaminen on hyvä mittari. Tämän lisäksi muutamassa vastauksessa asiakaskontaktien määrä nähtiin motivaatiota lisäävänä mittarina. Asiakaskontaktit koskettavat vain vapaaehtoista perintätiimiä, joten voin voinen päätellä että oikeudellisen perintätiimin osalta rahavirran seuraaminen koetaan tärkeimmäksi.

4.8 Yhteenveto

63 % vastaajista vastasi, etteivät he ole tyytyväisiä nykyiseen tulospalkkamalliin ja 72 % vastaa, että nykyinen tulospalkkamalli ei kannusta työntekijöitä työskentelemään yhdessä.

Tämänhetkisten mittareiden toimivuutta tutkiessa 90 % kokee, että tiimikohtaisen kassavirran seuraaminen ja tiimikohtaisten maksavien asiakkaiden seuraaminen on hyvä tavoite 80 %:n mielestä. Kun tutkimme henkilökohtaisia tavoitteita, ovat vastaukset erilaiset. 36 % vastaajista näkee henkilökohtaiset tavoitteet negatiivisena, 45 % neut-

raalina asiana ja 18 % positiivisena asiana. Yhteenvetona voidaan todeta, että tiimikohtaiset tavoitteet nähdään selvästi mieluisampana kuin henkilökohtaiset tavoitteet, mutta tästä huolimatta 45 % vastaajista ei näe, että mittaamme oikeita asioita. 36 % vastasi tähän neutraalisti ja 18 % on sitä mieltä, ettemme mittaa oikeita asioita.

Kuten aikaisemminkin totesin, tämä sinänsä on hieman ristiriitainen tulos edellisten kysymysten kanssa, sillä sekä kassavirran, että maksavien tilien mittaamiseen suhtauduttiin positiivisesti ja vain yhteen mittariin suhtauduttiin enemmän negatiivisesti. Toisaalta johtopäätöksenä voidaan sanoa, että henkilökohtaiset mittarit koetaan negatiivisena, ja se näin vaikuttaa kokonaistulokseen.

Hieman yli puolet, 54 % vastaajista seuraa tavoitteita kuukauden aikana kun samanaikaisesti 36 % työntekijöistä ei seuraa tuloksia.

54 % työntekijöistä näkee, että keskustelu tulospalkkauksesta on ollut avointa, malliin on voinut antaa palautetta ja palautteeseen on vastattu, kun 27 % vastaa kysymykseen neutraalisti. Kokonaisuutena avoimuus ja palautteenanto vaikuttavat toimivan, sillä vastauksissa ei ollut yhtään negatiivista vastausta.

Kun kysyttiin, tietävätkö työntekijät, kuinka tulospalkkatavoitteet asetetaan, vastasi 36 % vastaajista, ettei tiedä, miten tulospalkkatavoitteet on asetettu, ja hieman yli puolet, 55 % vastaa kysymykseen neutraalisti. Tavoitteiden asettamisen ympärillä on selvästi paljon epäselvyyttä. Joko työntekijät eivät todella tiedä tai tavoitteiden asettamismallia ei ole sisäistetty.

Kuukausitason ja kvartaalitason tulospalkkamalleihin suhtauduttiin lähes samalla tavalla. Kuukausimalliin suhtautui positiivisesti 55 % ja 22 % neutraalisti, kun kvartaalitason tulospalkkamalliin suhtautui positiivisesti 54 % ja 27 % neutraalisti. Vuositason tulospalkkamalliin ei suhtautunut positiivisesti kukaan, neutraalisti 33 % ja negatiivisesti 66 %.

Yhteiset tavoitteet motivoivat työntekijöitä eniten 100 % positiivisia ääniä, palautteen annossa on onnistuttu reilun kolmanneksen mukaan. Raha nähtiin kolmanneksi suurimpana motivaationlähteenä, 90 % vastaajista vastasi tähän positiivisesti. Kohdeyritys on epäonnistunut asettamaan henkilökohtaisia tavoitteita, antamaan palautetta ja motivoimaan työntekijöitä yhteisten tiimipalkintojen avulla.

5 Johtopäätökset

Tämän työn tavoitteena oli saada selville, toimiiko kohdeyrityksessä käytössä oleva tulospalkkausmalli motivoinnin työkaluna vai kokeeko henkilökunta palkkausmallin jopa motivaatiota vähentävänä. Toisena tavoitteena oli saada kirjallisuutta tutkimalla laajempi ymmärtämys siitä mitkä asiat ajavat työtyytyväisyyden ja motivaation tunnetta työntekijöissä.

Kohdeyrityksen henkilöstölle tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät eivät ole tyytyväisiä käytössä olevaan tulospalkkamalliin. Työntekijöiden vastauksista ilmeni, että työntekijöiden mielestä tulospalkkamallin mittarit eivät kuvaa tehtyä työtä. Työntekijät kokivat myös, etteivät he ole aina voineet vaikuttaa henkilökohtaisen osuuden kappalemääräisiin tavoitteisiin ja että tavoitteiden asettaminen on ollut hankalaa ja tavoitteiden asettamisen periaatteista ja tavoitetasosta ei ole saatu tietoa heti alkukuusta.

Tuloksista ilmeni myös, että nykyinen käytössä oleva tulospalkkamalli ei ole luotettava ja aukoton, sillä työntekijät eivät ole tienneet, kuinka tulokset poimitaan järjestelmästä. Nämä asiat ovat synnyttäneet epäoikeudenmukaisuuden tunnetta, ja tällöin on hyvin vaikea motivoitua mallista. Ikävintä on kuitenkin kenties se, että nykyinen malli on herättänyt kateutta ja epäsopua työntekijöiden keskuudessa.

Suoraan motivaatioon liittyvissä kysymyksissä kysyttiin, mitkä tulospalkkauksessa käytettävät mittarit motivoisivat eniten ja mitkä asiat ylipäättään motivoivat eniten. Vastaukset olivat lähes yksimielisesti sillä kannalla, että koko tiimin tai yhtiön tasolla toteutettava kassavirran seuranta on mieluisin mittari tulospalkkamalliin. Tämän lisäksi muutamassa vastauksessa nähtiin että asiakaskontaktien määrä lisää motivaatiota. Asiakaskontaktit koskettavat vain vapaaehtoista perintätiimiä, joten voinen päätellä, että oikeudellisen perintätiimi kokee, että rahavirran seuraaminen on tärkein tulospalkkamittari. Suurinta motivaation tunnetta koettiin syntyvät yhteisten tavoitteiden lisäksi huomiointista ja palautteen annosta, joihin kannattaa kiinnittää työpaikalla erityistä huomiota toimivan, hyvinvoivan ja tehokkaan organisaation saavuttamiseksi.

Kirjallisuudesta tutkitun tiedon perusteella tulospalkkamalli tukee henkilön motivaatiota hyvin toimiessaan, mutta tulospalkka ei ole ainoa asia, joka vaikuttaa hyvään suoritukseen ja motivaation tunteeseen. Työntekijöille on tärkeää nähdä selkeä yhteys mitta-

reiden ja yhtiön strategian kanssa, jotta tulospalkkamallin voidaan sitoutua ja jotta se kasvattaa motivaatiota.

Työntekijät kannattaa ottaa mukaan kehittämään tulospalkkamallia, tällöin malli toimii motivaation lähteenä, kun työntekijät tai heidän valitsemansa ryhmä pääsee itse miettimään yhdessä johdon kanssa toimivaa mallia. Kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan malliin, he samalla sitoutuvat mitattaviin asioihin ja näkevät paremmin yhteyden yrityksen strategian kanssa.

Tutkimuksen mukaan kaikki työntekijät eivät motivoidu samoista asioista, vaan jokaisella yksilöllä on oma persoonallisuus ja omat tarpeet. Johdon tulisi tuntea omat alaisensa niin hyvin, että he tietäisivät, mitkä asiat ajavat työntekijää parhaiten eteenpäin. Toisille työntekijöille riittää toimiva työyhteisö ja palaute esimieheltä, tunne että heitä ja heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. Nämä henkilöt saattavat olla tyytyväisiä nykyisiin työtehtäviin, eikä heillä ole tarvetta päteä ja hakeutua haastaviin tilanteisiin ylennyksen toivossa. Ne henkilöt, joilla on vahva suoriutumisen tarve, tarvitsevat haasteita, ja he voivat kyllästyä pian, jos tarpeeksi monimutkaisia työtehtäviä ja haastavia tilanteita ei ole ratkottavana.

En kuitenkaan tiedä, mitä muita tuloksia ja uusia ulottuvuuksia olisin tutkimuksesta löytänyt, mikäli tutkimus olisi tehty koko organisaation työntekijöille, mukaan luettuna esimiehet tai mitä tulokset olisivat olleet eri tiimeissä ja naisten sekä miesten välillä. Sukupuoli ja tiimien tietojen analysointi ei kuitenkaan ollut mahdollista, sillä silloin näin pienestä tutkimusryhmästä vastaajat olisi voinut arvata. En myöskään tiedä, kuinka suuri vaikutus oli sillä, että tutkimuksen tehnyt henkilö toimi yhtiön sisällä esimiesasemassa. Tämän asetelman poistamista voi miettiä tulevaisuudessa tarkemmin, jos yhtiöllä on tarvetta toteuttaa samantyyppinen tutkimus henkilökunnalleen. Tutkimuksesta ei myöskään selviä todellinen tehokkuuden lisääntyminen verrattuna maksettuun tulospalkkaan, ja myös tätä yhtiö voisi tutkia tulevaisuudessa.

Yritysjohdon miettiessä, kuinka motivaatiota yhtiössä voi kasvattaa, on tärkeää kiinnittää huomio myös hygienia- ja työympäristöihin. Hygienia- ja työympäristöihin liittyvät työntekijät liittyvät työympäristöön ja silloin, kun niissä on puutteita, työtyytyttömyys lisääntyy. Hygienia- ja työympäristöjä voivat olla esimerkiksi toimimaton yrityspolitiikka ja huonot henkilösuhteet työpaikalla. Jotta työntekijä voi kokea motivaation tunnetta, tulee hygienia- ja työympäristöjen olla kunnossa.

Tutkimus tehtiin kohdeyrityksen henkilökunnalle toukokuussa 2012. Tämän jälkeen johto on kuullut henkilökunnan toiveet ja tutkimustuloksia hyväksi käyttäen muuttanut tulospalkkamallia vastaamaan enemmän työntekijöiden motivointitarpeita. Yrityksessä on myös luotu työntekijöille uusia haasteita työnkieron kautta ja otettu henkilöstöä enemmän mukaan suunnittelemaan tulevia projekteja ja toiminnan kehittämistä. Jo näillä toimenpiteillä yritys kokee onnistuneensa lisäämään työhyvinvointia ja motivaation tunnetta.

Lähteet

Antila, Juha 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä – työpoliittinen tutkimus
[Http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt305.pdf)
Luettu 6.10.2012.

Helsilä, Martti 2006. Suoritusarviointi. WSOY Helsinki

Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Palva, Anna 2002. Toimiva tulospalkkaus. WSOY Helsinki

Kauhanen, Juhani 2000. Henkilöstön voimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki

Koskela, Kaisa 2010. Lisää työn sujuvuutta. Kuntatyönantajalehti 5-2010.
[Http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2010/5/Documents/510_Lisää_työn_sujuvuutta.pdf](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2010/5/Documents/510_Lisää_työn_sujuvuutta.pdf). Luettu 6.10.2012.

Luottotieto- ja perintäalan työehtosopimus 2012.
http://www.proliitto.fi/media/assets/pdf/tessit/luottotieto_tes_2012_2014.pdf. Luettu 6.10.2012

Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1989. Motivaatio. Otava, Helsinki

Piekkola, Pertti 2004. Performance-Related Pay and Firm Performance in Finland.
http://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html. Luettu 6.10.2012

Piekkola, Hannu & Kauhanen, Antti 2004. What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? [Http://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html).
Luettu 6.10.2012

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari Anu 2006. Onnistu Palkitsemisessä. WSOYpro, Helsinki

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki

Ruohotie, Pekka 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita, Helsinki

Työsopimuslaki 26.1.2001. Finlex. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055).
Luettu 6.10.2012.

Työterveyslaitos. Johtaminen ja hyvinvointi
[Http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s4.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s4.html). Luettu 6.10.2012.

Vero-ohje 2012. 2011. Vero. Päivitetty 6.4.2011.
[Http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Luontoisetu\(13425\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sanasto/Luontoisetu(13425)).
Luettu 18.10.2012.

Liitteet

Tutkimuskysymykset

Kysymykset tutkimuksessa

Yrityskohtaisessa tutkimuksessa kysyin työntekijöiltä seuraavat kysymykset ja kysymyksiin vastattaessa käytettiin asteikkoa 1–5, jossa 5 tarkoitti täysin samaa mieltä, 4 samaa mieltä, 3 en osaa sanoa, 2 eri mieltä, 1 vahvasti erimieltä.

Mielipiteet nykyisestä mallista

1. Olen tyytyväinen tämänhetkiseen tulospalkkamalliin, ja se motivoi minua parempiin suorituksiin
2. Nykyinen tulospalkkamalli kannustaa tiimiä työskentelemään paremmin yhdessä
3. Minusta on hyvä, että seuraamme tiimikohtaista kassavirtaa
4. Minusta on hyvä, että seuraamme maksavien tilien määrää
5. Minusta on hyvä, että seuraamme erilaisia volyyymiin sidottuja tavoitteita
6. Seuraan kuukauden aikana, kuinka lähellä olemme tavoitteiden täyttymistä
7. Keskustelu tulospalkoista on ollut avointa, ja olen voinut antaa palautetta, palautteeseen on vastattu
8. Olen tietoinen, miten tulospalkkatavoitteet asetetaan
9. Tulospalkkamalli toimii parhaiten kuukausitasolla
10. Tulospalkkamalli toimii parhaiten kvartaalitasolla
11. Tulospalkkamalli toimii parhaiten vuositasolla

Minua motivoi parhaiten:

12. Yhteiset tavoitteet
13. Henkilökohtaiset tavoitteet
14. Raha
15. Yhteiset palkinnot, esimerkiksi tiimi-ilta
16. Palaute ja huomiointi

Mallin kehittäminen:

17. Jos voisin, muuttaisin tulospalkkamallia
18. Mielestämme mittaamme oikeita asioita

Avoimet kysymykset:

19. Jos koet, että tulospalkkamallia tulisi kehittää, miten sen tekisit?
20. Mitä negatiivista tulospalkkamallissa on ollut viimeisen vuoden aikana?

