



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus - päättöksenteon ilmiöt tulospalkkiojohtamisessa

Löfman, Sari

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

## Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus - päättöksenteon ilmiöt tulospalkkiojohtamisessa

Löfman Sari  
Päättöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,  
kehittämisessä ja asiakastyössä

Tiivistelmä

Sari Löfman

### **Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus - päätöksenteon ilmiöt tulospalkkiojohtamisessa**

Vuosi	2017	Sivumäärä	116
-------	------	-----------	-----

Opinnäytetyön Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus - päätöksenteon ilmiöt tulospalkkiojohtamisessa tarkoituksena on uudistaa yrityksen tulospalkkiojärjestelmää. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tulospalkkiojohtaminen vastaa nykypäivän tarpeisiin henkilöstön näkökulmasta kohdeyrityksessä. Tulosten avulla yritys voi johtamisessa kohdentaa kannustimet aiempaa paremmin sekä nostaa yrityksen tuottavuutta ja samalla myös henkilöstön tyytyväisyyttä. Kohdeyrityksenä on sairaalakiinteistöpalveluita tuottava kiinteistöalan yritys.

Työn viitekehys muodostuu tulospalkkiojohtamisesta sekä päätöksenteon ilmiöistä ja niiden vaikutuksesta yksilön valintoihin. Tulospalkkion kannustavuuteen vaikuttavia keskeisimpiä päätöksenteon ilmiöitä ovat sosiaaliset normit ja tappion välttely.

Opinnäytetyön tutkimus oli kvantitatiivinen kyselytutkimus kohdeyrityksen henkilöstölle, jonka tuloksia ideoitiin työpajassa yhdessä henkilöstön kanssa. Kyselytutkimuksella selvitettiin ensin nykytilanne ja työpajassa pohdittiin yhdessä henkilöstön kanssa tuloksia ja ehdotettiin uusia tulospalkkiomittareita. Kyselytutkimuksen numeerisen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin frekvenssiä, keskiarvoa, ristiintaulukointia ja t-testiä. Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelun avulla. Kyselytutkimuksen otos oli 166 henkilöä yrityksen koko henkilöstömäärän ollessa 310. Otos jakaantui 18 esi-mieheen sekä 148 työntekijään.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella kohdeyrityksen nykyinen tulospalkkiojärjestelmä ei ole kannustava. Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on yksikkökohtainen ja nojaa pitkälti sosiaaliseen normiin, joka ei toteudu kohdeyrityksessä halutusti. Tutkimustulosten mukaan henkilöstö haluaisi osallistua enemmän toiminnan kehittämiseen ja sitä tulisi hyödyntää yrityksessä aiempaa enemmän. Henkilöstöä kannattaisi ottaa mukaan myös tulospalkkiomittareiden suunnitteluun ja lisätä sen seuranta. Toivottuja haasteita voitaisiin luoda enemmän tulospalkkiojärjestelmän henkilökohtaisten tavoitteiden avulla.

Lisäksi opinnäytetyössä luodaan malli, jonka avulla tuodaan tulospalkkiomittarit lähemmäs suorituksen tekijää, hyödynnetään sosiaalista normia ja tappion välttelyä sekä tuetaan tulospalkkiojohtamisen viestintää. Kun opinnäytetyössä ehdotettu MINDSPACE-malli otetaan kaikessa toiminnassa ja viestinnässä huomioon, se tukee henkilöstön tuoppausta kohti parempia suorituksia. Yrityksen viestin tulee olla aina selkeä ja yhdenmukainen. Tuoppauksessa suurimmat haasteet ovat tavoiteltu kulttuurimuutos ja vuorovaikutuksen kehittäminen, jotka tulevat vaatimaan varsinkin esimiehiltä ja yrityksen johdolta merkittävää muutosta aiempaan.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että kohdeyrityksen henkilöstöstä vain noin puolet pitää nykyistä tulospalkkiojärjestelmää kannustavana ja tavoitteiden saavuttamiseen ei osallistuta tasapuolisesti. Henkilöstön mielestä tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla 50 % henkilökohtainen ja 50 % yksikkökohtainen.

Asiasanat: BSC-mittarit, päätöksenteon ilmiöt, sosiaalinen normi, tappion välttely, tulospalkkiojohtaminen, tuoppaus

Sari Löfman

**The Supportiveness of the Incentive System - Behavioral Insights on Managing Incentive System**

Year	2017	Pages	116
------	------	-------	-----

The purpose of this thesis The Supportiveness of the Incentive System - Behavioral Insights on Managing Incentive System is to reform the incentive system of the target company. The goal of thesis is to solve out how incentive system management in the target company meets the needs of present day from the personnel's point of view. With the results the company can target the incentives better and increase the productivity and personnel satisfaction.

The theoretical framework covers theory on managing the incentive system, supportiveness and motivation, behavioral insights and how they affect the choices of an individual. The principal behavioral insights that impact the effectiveness of the incentive are social norms and fear of defeat.

The research was conducted with a quantitative questionnaire for the personnel of the target company and the results were discussed together with the personnel of the target company. At first the present situation was established by the questionnaire and after that the results were considered in the workshop with the personnel and new balanced scorecard was suggested. The questionnaire was analysed by frequency, mean, crosstabs and t-test. The open questions of the questionnaire were analysed by grouping. The sample was 166 employees and the personnel was 310. The sample includes 18 managers and 148 employees.

According to the results of the thesis the present incentive system of the target company is not supportive. The present incentive system is based on team performance and social norms which do not actualize as intended. According to the results personnel would want to participate more to develop the operation and that should be utilized more in the target company. Personnel should be taken along to design the balanced scorecard and monitoring of it should be increased. The challenges that personnel asks for can be created with the personal goals of the incentive system.

In addition, a model is created in this thesis which helps to bring the balanced scorecard closer to the performance, utilize social norms and fear of defeat and support the communication on incentive system management. When the suggested MINDSPACE model is considered in all action and communication in the target company, it will support nudging personnel to better performance. The message of the target company will always be clear and uniform. The biggest challenges in nudging will be the cultural change in the target company and developing interaction which will demand effort from the company management and is a significant change to the previous.

As the conclusion of this thesis, only half of the personnel think that the incentive system is supportive and participating in achieving the goals is not balanced. The personnel think that the incentive system should be 50 % personal and 50 % team performance based.

**Keywords:** balanced scorecard, behavioral insights, fear of defeat, incentive system management, nudging, social norm,

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajausta.....	8
1.2	Keskeiset käsitteet.....	9
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	10
2	Kohdeyrityksenä sairaalakiinteistöpalvelut .....	11
2.1	Kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmä .....	12
2.2	Kohdeyrityksen tulospalkkiomittarit.....	12
2.3	Tulospalkkiotavoitteiden seuranta kohdeyrityksessä .....	13
3	Tulospalkkiojohtaminen ja kannustaminen kohti parempia suorituksia.....	14
3.1	Tasapainotettu mittaristo .....	14
3.2	Kannustaminen ja motivaatio .....	16
3.3	Kehityskeskustelu osana tulospalkkiojärjestelmää.....	18
3.4	Systeemiajattelu ja päätöksentekoprosessi .....	22
3.5	Tappion välttely ja tulospalkkion tavoittelu .....	25
3.6	Ryhmäkäyttäytyminen ja sosiaaliset normit.....	28
3.7	Valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaamisen keinot .....	32
3.8	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	34
4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus .....	35
4.1	Kyselytutkimuksen numeeristen vastausten analysointi .....	36
4.2	Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten analysointi .....	38
4.3	Kehittämisideointi työpajatyöskentelyn avulla .....	38
5	Tutkimustulokset.....	40
5.1	Kyselytutkimuksen numeeriset kysymykset .....	40
5.2	Kyselytutkimuksen numeeristen kysymysten t-testi ja reliabiliteetti .....	54
5.3	Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset .....	55
5.4	Työpajan tulokset.....	59
6	Johtopäätökset .....	71
6.1	Johtopäätökset tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta .....	71
6.2	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	72
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	75
6.4	Johtopäätöksiä päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta .....	77
6.5	Tuuppauksen vaikutus tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuteen .....	79
6.6	Kehittämistyön jatkaminen.....	81
6.7	Pohdintaa.....	83
	Lähteet .....	85
	Kuvat .....	88
	Kuviot.. .....	89

Taulukot .....	90
Liitteet.....	91

## 1 Johdanto

Useissa suomalaisissa yrityksissä tulospalkkiojärjestelmä on ollut osana johtamisjärjestelmää 1990-luvun loppupuolelta asti. Käytössä on erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä, joissa palkitaan yksilön, ryhmän tai yrityksen onnistumisista tai niiden erilaisista yhdistelmistä. Tulospalkkiojärjestelmät ja tasapainotetun mittariston (BSC=Balanced Scorecard) avulla johtaminen ovat molemmat olleet yrityksissä hyvin suosittuja jo usean vuosikymmenen ajan. Tulospalkkio on työyksikön tai organisaation tulokseen perustuva palkanosa, jota maksetaan ennalta asetettujen tavoitteiden todetusta ylittämisestä. Tulospalkkiojohtamisella voidaan työntekijöitä ohjata toivottuun suuntaan asetettujen mittareiden avulla. (Nordberg 2003.)

”1990-luvulla ja sen jälkeenkin johtamisen käytäntöjen kehittämisessä on ollut kehityskeskusteluilla ja tulospalkkioilla perusteltu rooli. Maailman muuttuessa on tarvittu uusia tapoja johtaa ja kohdata henkilöstö. Tulospalkkiot ovat olleet luonnollinen kehityskulku, kun on opeteltu määrittelemään henkilökohtaisia tai tiimikohtaisia tavoitteita. Tulokortit ovat autanneet niin johtajia kuin henkilöstöäkin toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Tarve kehityskeskusteluille on syntynyt, kun tavoitteiden toteutumista piti seurata. Näiden käytäntöjen yleistymistä on edistänyt myös keskustelu johtajien palkkatason nostamistarpeesta Suomessa. Tulospalkkiot tulivatkin ensin vain johtajien ulottuville ja loivat mahdollisuuden lisäansioille. Koko henkilöstön ulottuville tulospalkkiokäytännöt tulivat myöhemmin.” (Uusi Suomi, Isoaho 2015.)

Johtamisessa on tapahtunut paljon muutoksia, paitsi taloudellinen tilanne, koulutustason kehitys, niin myös asenteet ovat muuttuneet. Esimerkiksi kansainvälinen yli 330 000 työntekijän yritys Accenture ilmoitti kesällä 2015 luopuvansa kehityskeskusteluista kokonaan ja siirtyvänsä rullaavaan palautearviointiin vuosittaisten palautekeskusteluiden sijasta (HS 2015). Minna Isoaho toteaaakin, että yritysten mahdollisesti ottaessa oppia Accenturen mallista ja luopuessa kehityskeskusteluista, olisi toivottavaa samanaikaisesti pohtia suhtautumistaan tulospalkkioihin ja johtamisen kehittämiseen. Tulospalkkiojärjestelmän haittoina on ilmennyt ainakin kriteeristö sekä työntekijöiden pääsääntöisesti negatiivinen kommentointi järjestelmää kohtaan. Kriteeristö on usein vain normaalia johtamista, jossa on ainoastaan priorisoitu tavoitteita. Tilanteessa, jossa työntekijälle ei ole maksettu täyttä palkkiota, pettynyt työntekijä ei ole siitä motivoitunut ja kasvattanut osaamistaan. (Uusi Suomi, Isoaho 2015).

Miia Pirinen on 2011 tehnyt Aalto-yliopistossa väitöskirjan ”Henkilöstön asennoitumisesta tulospalkkioita kohtaan eri organisaatiotasolla - Motivaatio- ja sitoutumisenäkökulmasta”. Pirisen tutkimustuloksissa olemassa olevien tulospalkkioiden ei todettu erityisesti motivoivan eikä

sitouttavan henkilöstöä. Tutkimuksessa ilmeni, ettei tulospalkkioiden eteen ponnisteltu erityisen suuresti. (Pirinen, 2011.)

Tulospalkkiojärjestelmä saattaa tarvita uudistamista nykytarpeisiin tai ainakin on syytä varmistaa sen soveltuvuus nykyiseen työympäristöön. Tarkasteltavassa yrityksessä tulospalkkiojärjestelmä on ollut osana johtamisjärjestelmää 1990-luvun loppupuolelta asti. Järjestelmää on hienosäädetty vuosien aikana, mutta perusmuodoltaan se on ollut lähes nykyisen kaltainen jo pitkään. Tarkasteltavassa yrityksessä on muitakin muutoksia tulossa lähivuosina, kuten yrityksessä pitkään ja johtavassa asemassa työskentelevien avainhenkilöiden eläköityminen sekä toimialalla tapahtuva sote-uudistus. On oletettavaa, että yrityksen johtaminen on murroksessa, siksi tämä opinnäytetyö on perusteltua.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Johtamisen haasteiden tutkiminen on ajankohtaista. Se tukee myös nyky-yhteiskunnan tavoitteita. Sipilän hallituksen tavoitteisiin kuuluu työn kannustavuutta, työllistämisen houkuttelevuutta, työvoimahallinnon toimivuutta ja kilpailukykyä parantavat uudistukset (Valtioneuvosto, 2016). Hallituksella on paineita keksiä keinoja suomalaisen työn kustannusten alentamiseksi, jotta Suomi menestyisi paremmin vientimarkkinoilla. Suomalainen osaaminen on huippuluokkaa ja meillä on paljon potentiaalia myös innovaatioihin ja menestystarinoihin, mutta samanaikaisesti julkiset kustannukset ovat korkeat.

Työn tuottavuuden kehittäminen koskettaa niin yksityistä kuin julkistakin sektoria, kaikilla aloilla ovat tavoitteet nousseet, mutta samanaikaisesti on taloudellisesti tiukempaa. Tuottavuuden nostamiseen on paineita, mutta laatua ei saa heikentää. Tuottavuus on paitsi ajankohtainen, myös yhteiskunnallisesti merkittävä ja tärkeä aihe, jossa työntekijää kannustetaan porkkanalla eikä kepillä. Tämä keino on kaikille osapuolille parempi ja pitkällä tähtäimellä myös kestävämpi keino.

Opinnäytetyön aiheena on tulospalkkiojärjestelmän soveltuvuus ja kannustavuus kohdeyrityksissä ja aihetta selvitetään käyttäytymistaloustieteiden teorioiden avulla. Tällä opinnäytetyöllä on suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, sillä henkilöstön ollessa motivoitunut kehittämään toimintaa ja tuottamaan tulosta se tehostaa yrityksen toimintaa ja parantaa kilpailukykyä. Tutkimustuloksista on hyötyä kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön tarkoituksena on uudistaa yrityksen tulospalkkiojärjestelmää. Työntekijöiden tarpeet, osaaminen ja asenteet ovat muuttuneet paljon 1990-luvulta, osaajina on myös seuraava sukupolvi. Nykypäivän johtaminen on murroksessa ja tarvitsee tämän kaltaisia selvityksiä, jotta johtaminen voi kehittyä ja vastata aiempaa paremmin nykyisiin tarpeisiin.



Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tulospalkkiojohtaminen vastaa nykypäivän tarpeisiin henkilöstön näkökulmasta kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat

- miten kannustavana nykyinen tulospalkkiojärjestelmä koetaan
- miten oikeudenmukainen nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on
- minkälainen vaikutus tulospalkkiojärjestelmällä on työntekijän motivaatioon
- miten työntekijät osallistuvat tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen
- millä tavoin henkilöstö haluaa osallistua toiminnan kehittämiseen ja mittareiden suunnitteluun
- millaisella järjestelmällä saavutetaan parhaiten yrityksen asettamat strategiset tavoitteet tarkasteltavassa kohdeyrityksessä

Opinnäytetyö pureutuu erityisesti päätöksenteon ilmiöiden prosesseihin ja kannustavuuden ilmenemiseen yksilön valinnoissa. Tulosten avulla yritys voi johtamisessa kohdentaa kannustimet aiempaa paremmin sekä nostaa yrityksen tuottavuutta ja samalla myös henkilöstön tyytyväisyyttä. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajataan erilaiset muut johtamisen keinot, vaikka niillä tiedetäänkin olevan vaikutusta henkilöstön motivaatioon, kuten palkkaus ja henkilöstön aiheeton palkitseminen. Opinnäytetyössä ei perehdytä myöskään muihin yrityksen henkilöstöasioihin, ne rajataan ulkopuolelle.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä on tulospalkkion kannustavuus ja motivaatio, jotka antavat samalla myös vahvan tietoperustan opinnäytetyön tutkimusta varten. Viitekehyksessä keskitytään tulospalkkiojohtamiseen, taloudellisiin kannustimiin ja niiden toimivuuteen sekä BSC-mittareihin.

Tulospalkkiojohtamisella tarkoitetaan henkilöstön johtamista BSC-mittariston avulla kohti yrityksen strategisia tavoitteita (Kaplan & Norton 1996, 147, 166). Kannustavuus on keskeinen näkökulma aiheeseen sekä se, mitkä tekijät vaikuttavat kannustavuuteen ja motivaatioon. Motivaatio akautuu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, jossa johtamisen tavoitteena on aiheuttaa sisäistä motivaatiota työntekijälle (Hiam 2013, 12). Kehityskeskustelu on johtamisen apuväline, jonka avulla edistetään työntekijän sitoutumista ja kehittymistä (Aarnikoivu 2016, 89).

Päätöksenteon ilmiöillä tarkoitetaan sitä, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön valintoihin. Päätöksentekoprosessiin liittyy systeemiajattelu (Kahneman 2012, 30-39) ja kognitiiviset viinomat (Bazerman & Moore 2015, 57), joista puhutaan myöhempana opinnäytetyössä myös termillä ajatusvinomat. Ryhmäkäyttäytyminen ja sosiaaliset normit vaikuttavat olennaisesti siihen, miten yksilön valinnat poikkeavat yksin ja ryhmässä (Fehr & Fischbacher 2004, 185) sekä miten koko yksikköä koskeva tulospalkkio vaikuttaa yksilön erityisesti taloudellisen tappion välttelyyn ja motivaatioon (Kahneman 2012, 499). Keskeisinä käsitteinä ovat valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaus (Thaler & Sustein 2008, 6), joka on käyttäytymistaloustieteen keino vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne muodostuu kuudesta pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäisen luvun Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön taustasta, tavoitteesta ja rajauksesta. Toisessa luvussa Kohdeyrityksenä sairaalakiinteistöpalvelut esitellään kohdeyritys, yrityksellä käytössä oleva tulospalkkiojärjestelmä sekä mittaristo.

Kolmannessa luvussa Tulospalkkiojohtaminen ja kannustaminen kohti parempia suorituksia esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Pääluvussa kerrotaan tulospalkkiojohtamisen peruseriaatteista ja tavoitteista sekä BSC-mittareista. Alaluvuissa on viitekehystä kannustamisesta ja motivaatiosta sekä kehityskeskusteluista ja niiden tavoitteista. Systeemiajattelun ja päätöksentekoprosessin alaluvussa kerrotaan yksilön päätöksentekoprosessiin vaikuttavista tekijöistä sekä ajatusvinoumista. Tappion välttelyn ja tulospalkkion tavoittelun alaluvussa kerrotaan ihmisen luontaisesta tavasta käyttäytyä välttääkseen tappiota ja kuinka se vaikuttaa tulospalkkion tavoitteluun. Ryhmäkäyttäytymisen ja sosiaalisten normien alaluvussa on viitekehystä yksilön valinnoista ollessaan osana ryhmää ja sosiaalisista normeista, jotka ohjaavat yksilön valintoja. Valinta-arkkitehtuurin ja tuuppaamisen keinoissa kerrotaan käyttäytymistaloustieteen teorian avulla yksilön valintoihin vaikuttamisen keinoista.

Neljännessä luvussa Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus esitellään opinnäytetyössä käytetyn kyselytutkimuksen ja työpajatyöskentelyn menetelmät, sekä tulosten analysoinnin menetelmät. Viidennessä luvussa Tutkimustulokset esitellään toteutetun tutkimuksen tulokset, jotka ovat opinnäytetyön liitteenä.

Kuudennessa luvussa Johtopäätökset on opinnäytetyön johtopäätökset tutkimustuloksista, tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja johtopäätöksiä päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta. Tuuppauksen alaluvussa esitellään ehdotettu tuuppaus kohdeyritykseen ja Kehittämistyön jatkamisen alaluvussa kehittämisehdotuksia siitä, kuinka kehittämistyötä kannattaisi jatkaa opinnäytetyön jälkeen. Lopussa on pohdintaa ja kohdeyrityksen arvio työn hyödyllisyydestä.

## 2 Kohdeyrityksenä sairaalakiinteistöpalvelut

Tarkasteltavassa yrityksessä on noin 310 työntekijää. Yrityksessä on kuusi yksikköä, rakennuttamispalvelut, kiinteistöpalvelut, kunnossapitopalvelut, turvallisuuspalvelut, asuntopalvelut sekä hallintopalvelut. Jokaisella yksiköllä on sen toiminnasta vastaava päällikkö, isommissa yksiköissä kuten kiinteistöpalveluissa, kunnossapitopalveluissa ja turvapalveluissa on lisäksi esimiehiä. Työntekijöitä on eri ammattiryhmistä toiminnan ollessa monialaista, rakennuttamispalveluissa rakennusinsinöörejä ja -valvojia, kiinteistöpalveluissa insinöörejä ja huoltomiehiä, kunnossapitopalveluissa insinöörejä, turvallisuuspalveluissa vartijoita ja turvallisuusasiantuntijoita, asuntopalveluissa asuntosihteereitä.

Pienin yksikkö on kooltaan 4 työntekijän kokoinen ja suurin noin 160 työntekijän yksikkö, jossa on noin 10 esimiestä ja heillä alaisena noin 10 työnjohtajaa sekä työntekijöitä. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on ammattikoulutuksen käyneitä ja asiantuntijatehtävissä koulutettumpia. Useilla työntekijöillä on vuosien työkokemus ja osaaminen onkin yksi yrityksen menestystekijöistä. (Henkilöstöraportti 2016)

Tarkasteltavan yrityksen toiminta-ajatuksena on olla johtava sairaalakiinteistöpalvelujen tuottaja. Sen toimintoja ovat rakennuttaminen, kiinteistöjen hoito ja kunnossapito sekä turvallisuus- ja asuntopalvelut. Tarkasteltava yritys on konsernin tytäryhtiö, joka tuottaa ja ostaa omistajansa tarpeiden mukaisia erikoisosaamista vaativia palveluita eikä tytäryhtiön tavoitteena ole tuottaa voittoa, vaan yritys lupaa strategiassaan tuottaa palvelunsa kustannustehokkaasti yleiseen kustannuskehitykseen verrattuna. Yrityksen visiona on olla sairaalakiinteistönpidon paras yhteistyökumppani, joka tuottaa kilpailukykyisesti asiakkaiden tarvitsemat kiinteistöpalvelut. (Kohdeyrityksen internetsivut 2017.)

Tarkasteltavan yrityksen henkilöstöllä on erilaisia työtehtäviä erilaisilla koulutustasoilla ja kokemustasoilla. Suurimmalla osalla henkilöstöstä on ammattitutkinto ja vuosien tekninen osaaminen. Toinen iso ryhmä toimii erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja heillä on pääsääntöisesti korkeakoulututkinto. Haastavaa onkin johtaa, kannustaa ja palkita samalla tulospalkkiojärjestelmällä molempia henkilöstöryhmiä.

Jokaisen yksikön päällikkö kuuluu yrityksen johtoryhmään, jossa toimintaa koskevat päätökset tehdään toimitusjohtajan johdolla. Tarkasteltavassa yrityksessä on juuri toimitusjohtaja vaihtunut, minkä seurauksena johtamiseen on odotettavissa kehitysideoita.

Yrityksellä ei ole varsinaisia kilpailijoita sen tuottaessa omistajalleen palveluita ja vähäisissä määrin ulkopuolisille yrityksille, lähinnä omistajansa sidosryhmille. Yrityksen tulevaisuuteen saattaa vaikuttaa erilaiset omistajan tekemät päätökset, mutta tulevaisuus vaikuttaisi olevan

kuitenkin vakaa ja turvattu. Koko toimialaan tulee vaikuttamaan tuleva soteuudistus, jonka sisältö on toistaiseksi vielä epävarma. Luultavaa kuitenkin on, että yhtiön omistaja tulee muuttumaan ja yhtiö saatetaan purkaa, vaikkakin palveluita tuotetaan jatkossakin.

## 2.1 Kohdeyrityksen tulospalkkiojärjestelmä

Kohdeyrityksen toiminnan tuloksellisuutta arvioidaan ja ohjataan Balanced Scorecard -mittariston avulla, joka on johdettu emoyhtiön strategiasta. Johtamisjärjestelmän tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit jakautuvat neljään näkökulmaan: asiakas-, talous-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmiin. (Tulospalkkiojärjestelmän kuvaus 2017.)

Käytössä olevassa tulospalkkiojärjestelmässä taloudellisen kannustimen määrä on 30 % yhden kuukauden palkasta. Määrän on katsottu olevan sopivassa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, tavoitteiden toteutuessa kohtuullisilla ponnisteluilla. Onko kuitenkaan näin ja ovatko asetetut tavoitteet suhteessa kannustimen määrään? (Tulospalkkiojärjestelmän kuvaus 2017.)

Kun palkitaan yksikön onnistumisesta kaikkia yksikön työntekijöitä tai jätetään onnistumattomuudesta palkitsematta, järjestelmä suosii yhdessä tekemistä eikä yksilön suoritusta. Tyypillisesti kaikki tekevät ponnisteluja tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta miten henkilöstö kokee tämän oikeudenmukaiseksi tavaksi? Vastaus riippuu oletettavasti myös siitä, kuinka tasapuolisesti yksikön työntekijät osallistuvat vai onko joukossa yli- ja alisuorittajia.

Onko tulospalkkiojärjestelmä oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä? Henkilöstöä voi hyvästä suorituksesta palkita monella eri tapaa ja on riskinä, että tulospalkkio jää ainoaksi palkitsemisen tavaksi. Nykyjärjestelmällä palkitaan koko yksikön hyvästä suorituksesta ja tällöin on myös riskinä huonon yksikkömenestyksen vuoksi hyvien yksilösuoritusten unohtuminen.

Tulospalkkion maksettavaan määrään vaikuttaa poissaolosääntö. Mikäli muita kuin vuosilomia tai palkallisia koulutusvapaita on ollut vuoden aikana enemmän kuin viisi päivää, maksettavan palkkion määrää alennetaan viidellä prosentilla. Ja jos poissaoloja on enemmän kuin kymmenen päivää, maksettavan palkkion määrää alennetaan kymmenellä prosentilla ja näin aina viiden päivän jaksoista sataan päivään ja sataan prosenttiin asti. Tällä halutaan palkita yksikössä niitä, jotka ovat olleet vaikuttamassa tulosten syntyyn. (Tulospalkkiojärjestelmän kuvaus 2017.)

## 2.2 Kohdeyrityksen tulospalkkiomittarit

Tarkasteltavassa yrityksessä käytössä olevaa tulospalkkiojärjestelmää päivitetään vuosittain ja hyväksytetään yrityksen hallituksella. Kullekin yksikölle määritellään sitä koskevat mittarit,

jotka johdetaan yrityksen strategiasta sekä yksikön ajankohtaisista tavoitteista. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on kannustaa kohti parempia tuloksia sekä ylittämään tavoitteet. Tulospalkkiojärjestelmä koskee koko henkilöstöä ja sitä maksetaan, mikäli yksikkö saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja yksikön tilikauden tulos on positiivinen. (Tulospalkkiojärjestelmän kuvaus 2017.)

Tulospalkkiomittareiden määrittely juontuu yrityksen strategisista tavoitteista, joiden perusteella asetetaan operatiivisia tavoitteita. Yrityksen johto määrittelee tulospalkkiomittarit ja asettaa vuosittaiset tavoitteet. Mittareiden tulee olla sellaisia, joihin kyseinen yksikkö voi omalla työpanoksellaan vaikuttaa.

Kohdeyrityksessä tasapainotettu mittaristo määritetään yksikkökohtaisesti. Jokaiselle on laadittu pääsääntöisesti kolmesta kuuteen mittaria, joilla mitataan tuloksellisuutta. Kaikilla yksiköillä on yhtenä ja keskeisenä mittarina asiakastytyväisyys, jonka lisäksi on erilaisia operatiiviseen toimintaan liittyviä mittareita sekä vähintään yksi taloudellinen mittari. (Tulospalkkiojärjestelmän kuvaus 2017.) Yrityksen johdon mukaan se valitsee tavoitteet niin, että ne ovat linjassa konsernin ja yrityksen strategian kanssa (Kohdeyrityksen hallintopäällikkö 2017). Taloudellisen mittarin lisäksi edellytyksenä tulospalkkion maksamiselle on yrityksen sekä kyseisen yksikön positiivinen tulos. Tämän lisäksi yksiköillä on laadullisia mittareita sekä useilla jokin kehitysprojekti. (Tulospalkkiojärjestelmän kuvaus 2017.)

Mittarit arvotetaan niin, että toteutuessaan mittarista saa yhden pisteen, vastaavasti tavoitteen jäädessä saavuttamatta negatiivisen pisteen. Mikäli mittareita on parillinen määrä, yksi mittari on painotettu arvoltaan kahdeksi. Pisteiden yhteissumman on oltava arvoltaan positiivinen, jotta yksikkö saa tulospalkkiota. Tämän lisäksi edellytyksenä tulospalkkion maksamiselle on yksikön positiivinen taloudellinen tulos.

### 2.3 Tulospalkkiotavoitteiden seuranta kohdeyrityksessä

Tulospalkkiototeumia seurataan yksiköissä säännöllisesti, tosin esimiehen aktiivisuus vaikuttaa merkittävästi seurantatiheyteen. Yhtiötasolla tuloksia seurataan kootusti kaksi kertaa vuodessa ja valtaosaa yksittäisistä mittareista kuukausittain. Yhtiötasolla tuloksia käsitellään johdoryhmässä ja kunkin yksikön tuloksia yksiköissä. Monet mittareista ovat sellaisia, joita raportoidaan muutoinkin kuukausittain, joten niiden seuranta on säännöllistä ja hallittua. Yksiköiden taloudellista tulosta seurataan ja analysoidaan kuukausittain.

Tarkasteltavassa yrityksessä esimiehet pitivät työntekijöille kehityskeskusteluita vuosittain. Vuoden 2016 henkilöstökyselyn tulosten mukaan kyselyyn vastanneista 181 vastaajasta 87 (48,07 %) oli käynyt edellisen vuoden aikana kehityskeskustelun ja 89 vastaajasta 61 (68,54

%) oli pitänyt sitä hyödyllisenä. (Henkilöstötyytyväisyyskysely 2016.) Vuoden 2016 lopulla yrityksessä otettiin käyttöön alan TES:n mukainen arviointijärjestelmä, jossa kehityskeskusteluiden yhteydessä arvioidaan työntekijän osaamista, ammattitaitoa sekä kehittymistä. Arviointi toteutetaan erillisen strukturoidun lomakkeen avulla. (Arviointijärjestelmä 2016.)

### 3 Tulospalkkiojohtaminen ja kannustaminen kohti parempia suorituksia

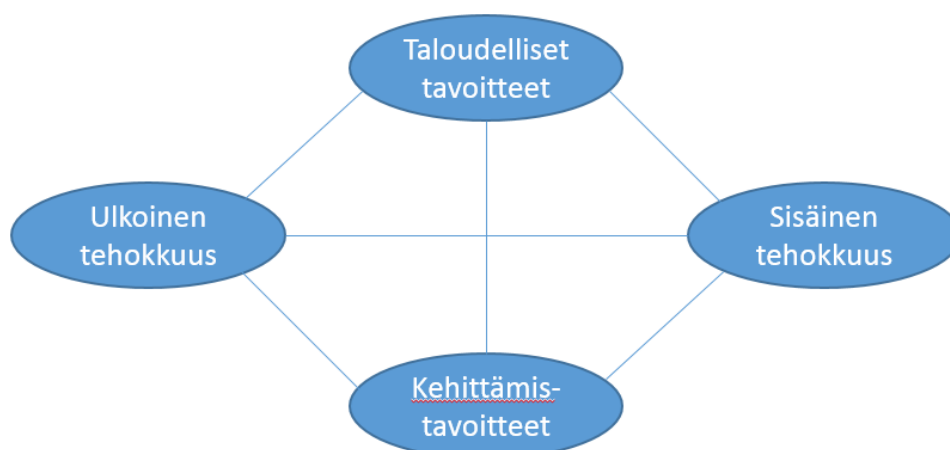
Robert Kaplan ja David Norton esittelivät ensimmäisen kerran Harward Business Review -lehdessä vuonna 1992 tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard), joka tunnetaan myös nimellä tasapainotettu tulokortti. Tasapainotetuista operatiivisista ja taloudellisista mittareista muodostui tasapainotettu mittaristo, joka antaa johdolle nopeasti kattavat tiedot liiketoiminnan tilanteesta. (Karlöf 2004, 109.)

#### 3.1 Tasapainotettu mittaristo

Minkä tahansa mittausjärjestelmän tavoitteena on motivoida kaikkia esimiehiä ja työntekijöitä toteuttamaan menestyksekkäästi yrityksen ja sen yksikön strategiaa. Ne yritykset jotka kykenevät muuntamaan strategiansa mittausjärjestelmäksi, ovat huomattavasti parempia toteuttamaan strategiaansa, sillä he voivat kommunikoida päämäärän ja tavoitteiden kanssa. Paras tulokortti eli BSC-mittaristo kertoo yrityksen strategian tarinan niin hyvin, että yrityksen strategia kyetään päättelemään päämäärien kokoelmasta. (Kaplan & Norton 1996, 147, 166.)

Tasapainotetun mittariston etuina on sen yksinkertaisuus ja helposti hahmotettava rakenne, joka avaa johtajille perinteisen tarkastelutavan ohella muitakin näkökulmia toimintaan. Lisäksi tasapainotettu mittaristo pakottaa yrityksen johdon huomioimaan kaikki mittarit, jolloin saadaan kattava kokonaiskuva. Kokonaiskuvan avulla voidaan ratkaista, toteutuuko yhden osa-alueen parannus jonkin muun alueen kustannuksella. (Karlöf 2004, 110.)

Mika Kamensky kuvaa tasapainotettujen tavoitteiden jakautuvan neljään eri osaan, ulkoiseen ja sisäiseen tehokkuuteen, taloudellisiin tavoitteisiin sekä kehittämistavoitteisiin (Kuvio 1). Yrityksen suhteessa ympäristöönsä sekä yrityksen sisäisessä prosessissa panoksia hankkimalla, yhdistelemällä ja kohdentamalla saadaan toimintoketjusta tiettyjä tuotoksia. Taloudelliset tavoitteet tarvitaan, sillä yritys tarvitsee taloudelliset hyödyt toiminnastaan ja kehittämistavoitteet, koska strategisen johtamisen tavoitteena on saada tulevaisuuden menestys. (Kamensky 2004, 209.)



Kuvio 1: Strategisten tavoitteiden vuorovaikutus (Kamensky 2004, 210)

Myös Karlöf puhuu neljästä perusmittarista, jotka vaikuttavat työyksikön tehokkuuteen: tuotavuus, nopeus tai aika, laatu sekä arvo. Hyvä tulos heijastuu lähes aina kahden tai useamman mittarin yhdistelmässä. (Karlöf 2004, 175; 178) Tämä näkemys tukee tarkasteltavan yrityksen tulospalkkiojärjestelmän rakennetta, jossa käytetään useampaa mittaria kussakin yksikössä. Mittareiden enemmistön tulee toteutua. Alahuhta ohjaa myös yrityksen johtamisessa tukeutumaan useampiin näkökulmiin. Esimerkiksi pelkkien taloudellisten tunnuslukujen näkökulma on yrityksen etenemisen mittaamisessa liian suppea, sillä samanaikaisesti asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys ovat saattaneet heikentyä. Tällaisessa tilanteessa vaikeat ajat voivat olla jo lähellä, vaikka taloudelliset tunnusluvut eivät sitä kerrokaan. (Alahuhta 2015, 180.)

Perinteisesti tavoitteiden asettelu on painottunut taloudellisiin tavoitteisiin, koska liiketoiminnassa ne ovat varsinaisia tavoitteita ja muut ovat keinoja (Kamensky 2004, 209). Onhan yritysten toiminnan perimmäisenä tarkoituksena tuottaa voittoa (Osakeyhtiölaki 2006, 5§). Taloudellisiin mittareihin painottuvan näkemyksen ongelmaksi muodostuu, etteivät taloudelliset tavoitteet yksistään ohjaa ihmisiä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla, vaikkakin yrityksen menestys mitataan taloudellisilla mittareilla ja ne ovat siksi tärkeitä. Muiden tavoitteiden olisikin syytä tukea pitkällä tähtäimellä taloudellisten tavoitteiden saavuttamista, silloin tavoitteiden välillä on toivottu tasapaino ja ne ovat oikeutettuja ja järkeviä. (Kamensky 2004, 209-210.)

Yrityksen toiminnan tehokkuutta parannettaessa tulee huolehtia, että siihen vaikuttavat ihmiset ymmärtävät toimintaa mittaavat peruskytkennät ja tunnusluvut. Tämä ohjaa ihmisten toimintaa ja päätöksiä haluttuun suuntaan. (Karlöf 2004, 173.) Tarkasteltavan yrityksen tulospalkkiojärjestelmän keskiössä ovat BSC-mittarit, joilla tavoitteita ja niiden toteutumista mitataan.

Seuraavassa (Taulukko 1) on Eric Giertzin suosittelema tarkistuslista mittareiden valinnassa käytettäväksi, jotka tulisi ottaa huomioon mittaria suunniteltaessa.

Strategia	Liittyykö työsuoritus johonkin ratkaisevaan menestystekijään? Mittaako se jotain tärkeää työsuoritusta tai tehtävää? Onko siihen mahdollista vaikuttaa?
Ymmärrettävyys	Onko se ymmärrettävä? Onko nopea palaute mahdollista? Tiedämmekö lähtötilanteen?
Mitattavuus	Onko tulos järkevä ulkoisista vaikutustekijöistä riippumatta? Onko se mitattavissa? Onko parempia vaihtoehtoja, jotka mittaavat samaa asiaa?

Taulukko 1: Mittarin valinnan tarkistuslista (mukaillen Karlöf 2004, 174)

Tarkasteltavassa yrityksessä tulospalkkiomittarit ovat johdon päättämiä, yksiköiden valmistelien mittariehdotusten pohjalta. Valintaa rajaa muun muassa mittareiden luotettavuus ja tiedon saaminen eri raportointijärjestelmistä. Lisäksi vaikuttaa se, mittaako tunnusluku selkeästä, mihin yksikkö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja onko tavoite yrityksen strategian mukainen. Tällä hetkellä käytössä olevat tulospalkkiotavoitteet ovat johdon arvion mukaan saavutettavalla tasolla ja osittain haasteellisia. (Kohdeyrityksen hallintopäällikkö 2017.)

Bengt Karlöfin mukaan useat tutkimukset osoittavat, että korkealle tavoittelevat henkilöt suoriutuvat muita paremmin, kunnianhimoisia tavoitteita asettaneet ihmiset sitoutuvat paremmin ja keräävät luovaa jännitettä, joka lisää suorituskkyä ja tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. Henkilökohtaiset sitoumukset lisäävät todennäköisyyttä tekemään parhaansa ja saavuttamaan tavoitteet. Kunnianhimoiset tavoitteet lisäävät myös luovuutta ja saavat ottamaan harkittuja riskejä saavuttamisen ollessa epävarmaa. Tämä parantaa ongelmanratkaisukykyä, parantaa uusien asioiden omaksumista ja pakottaa arvioimaan toimintaa. (Karlöf 2004, 182-183.)

### 3.2 Kannustaminen ja motivaatio

Yksilön motivaatio jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on ulkoisesti aiheutettua, jonkun toisen aiheuttamaa painetta ja kannustamaa, sen sijaan johtamisen tavoitteena on aiheuttaa sisäistä motivaatiota, jolloin yksilö haluaa tehdä työnsä itse hyvin. Sisäinen eli luontainen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, joka herää yksilöstä itsestään. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneita ja innokkaita menestymään. Esimiehen



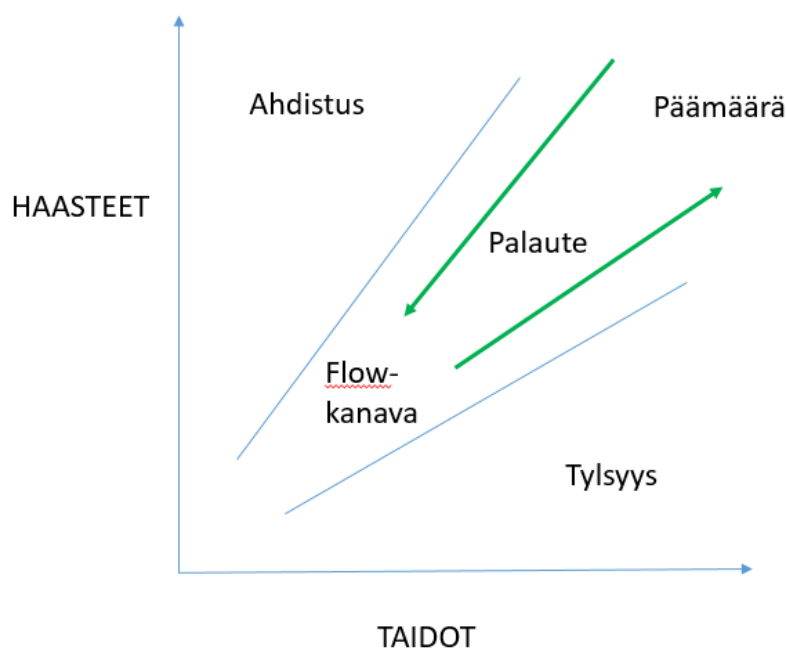
ei tarvitse kehottaa työntekijää tekemään työtään vaan hän haluaa itse tehdä työnsä hyvin. (Hiam 2003,12.)

Ulkoisella motivoinnilla työn suorittamista varten luodaan ulkoista painetta, joko asettamalla uhkakuvia tai palkintoja onnistumisesta tai molempia. Tässä keskiössä on kuitenkin johtamisen suoritus, jossa esimiehen toimenpiteillä aiheutetaan työstä suoriutuminen ja toimenpiteiden lyhytaikainenkin lopettaminen pysäyttää työn suorittamisen. Tässä myös työntekijä vastustaa työn suorittamisen tavoitteiden nostamista, kun ei ole motivoitunut työn suorittamiseen. (Hiam 2003,13.)

On todettu, että älykkäässä julkisessa organisaatiossa yksilöillä ja ryhmillä pitäisi olla tilaa käyttää asiantuntemustaan. Vahva ohjeistus, määrämuotoinen sääntely ja määrääminen eivät jätä tilaa luovuudelle. Asiantuntijoiden ja ei-asiantuntijoiden työn olennainen ero on, että asiantuntija pyrkii arvioimaan asioita monipuolisesti ja sen vuoksi pohdinnalle tulee myös antaa tilaa ja mahdollisuus. (Virtanen & Stenvall 2014, 114.)

Myönteiset kokemukset parantavat suorituskykyä, sen sijaan kontrolloiva ja epäluottamukseen perustuva johtaminen vähentää henkilöstön motivaatiota ja halua tehdä asioita kunnollisesti. Myönteisiä kokemuksia aiheuttavat esimerkiksi optimismi, arvostaminen, anteeksiantaminen ja joustavuus. (Virtanen & Stenvall 2014, 188-189.) Johtamisessa tulee tarkkailla positiivisen ja negatiivisen palautteen tasapainoa, negatiivinen palaute lannistaa työntekijää ja vahingoittaa motivaatiota. Sisäisen motivaation maksimoimiseksi palaute tulisi viedä seuraavalle tasolle suosimalla informoivaa palautetta ja välttämällä palautetta, joka tekee työntekijästä riippuvaisen esimiehen käsityksestä. Informoivan palautteen tulisi auttaa henkilöä arvioimaan suoritusta itsenäisesti. (Hiam 2003,137.)

Frank Martela on analysoinut Mihaly Csikszentmihalyin luomaa Flow-tilaa (Kuvio 2), joka syntyy taitotason ja haastetason kohdatessa. Haastetta ollessa osaamiseen nähden liian vähän, yksilö tylsistyy ja vastaavasti liian haastava tehtävä ja toistuvat epäonnistumiset ahdistavat, mikä tuhoaa sisäisen motivaation nopeasti. Motivaatio on ihanteellinen tehtävän ollessa osaamistasoon verrattuna sopivan haastava ja sopiva haastetaso nostaa yksilön flow-tilaan. Flow-tilassa ihminen on täysin uppoutunut tekemiseensä ja keskittää siihen kaiken huomionsa. (Martela 2015, 96-97.)



Kuvio 2: Flow-kanava (Csikszentmihalyi 2007, 81; Martela 2015, 97)

Flow'n ylläpitämiseen tarvitaan palautetta, joka luo kokemuksen kyvykkyydestä, kun suoritusta arvioidaan. Palautetta on suullisen palautteen lisäksi aistisignaaleja, kun onnistumista ja toiminnan seurauksia havainnoidaan. Palaute tarvitsee päämäärän, johon sitä verrataan. Samaa suoritusta voidaan arvioida myös eri tavoin päämäärän ollessa erilainen, mutta ilman mitään suuntaa ei suoritusta voida arvioida. Esimerkiksi tietokonepelissä palautteenanto on optimoitu jopa addiktoivaksi pistejärjestelmillä. Vastaavaa pistejärjestelmää voi jäljitellä erilaisilla tavoilla, esimerkiksi mittaamalla tavoitteita ja rakentamalla välietappeja. (Martela 2015, 98-99.)

On sanottu, että vuorovaikutus on yksi yrityksen tärkeimmistä välittäjäaineista, jolla tietoa luodaan ja välitetään organisaatiossa ja se on myös vahvasti yhteydessä tiedolla johtamiseen (Virtanen & Stenvall 2014, 122). Tästä näkökulmasta on tärkeää, paitsi motivoinnin myös tiedolla johtamisen vuoksi raportoida tuloksista. Tuloksista voidaan myös keskustella yhdessä sekä siitä, mitä tulisi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisilta vaatiminen organisaatiossa lisää älykkyyttä ja parantaa sen hyödyntämistä (Virtanen & Stenvall 2014, 125.)

### 3.3 Kehityskeskustelu osana tulospalkkiojärjestelmää

Kehityskeskustelut ovat johtamisen ja erityisesti tulosjohtamisen apuväline, jonka avulla esimies voi hyvillä kysymyksillä saada kokonaiskuvan oman osastonsa tilanteesta. Kahdenkeskiset keskustelut antavat erinomaisen tilaisuuden saada tietoa työntekijöiden tehtävistä, niiden

vaatimuksista ja jakautumisesta ryhmän sisällä, työntekijöiden potentiaalista ja mahdollisesta piilo-osaamisesta, urasuunnitelmista ja koetusta koulutustarpeesta. Esimies tarvitsee näitä tietoja suunnitellessaan osastonsa tulevaisuutta ja siihen liittyviä toimenpiteitä. (Meretniemi 2012, 21-23.)

Kehityskeskustelu on esimiehen työkalu, jonka avulla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen aikaansaamista. Kehityskeskustelu on eräänlainen tilinpäätös, jossa kiteytetään ja pysähdytään arvioimaan tekijät, jotka ovat vaikuttaneet työntekijän kehittymiseen ja kykyyn suoriutua tehtävistään tarkastellen mennyttä ja arvioiden nykyistä tilannetta. Pääpaino tulee olla tulevaisuudessa ja tavoitteena on luoda edellytyksiä onnistumiselle. (Aarnikoivu 2016, 89.)

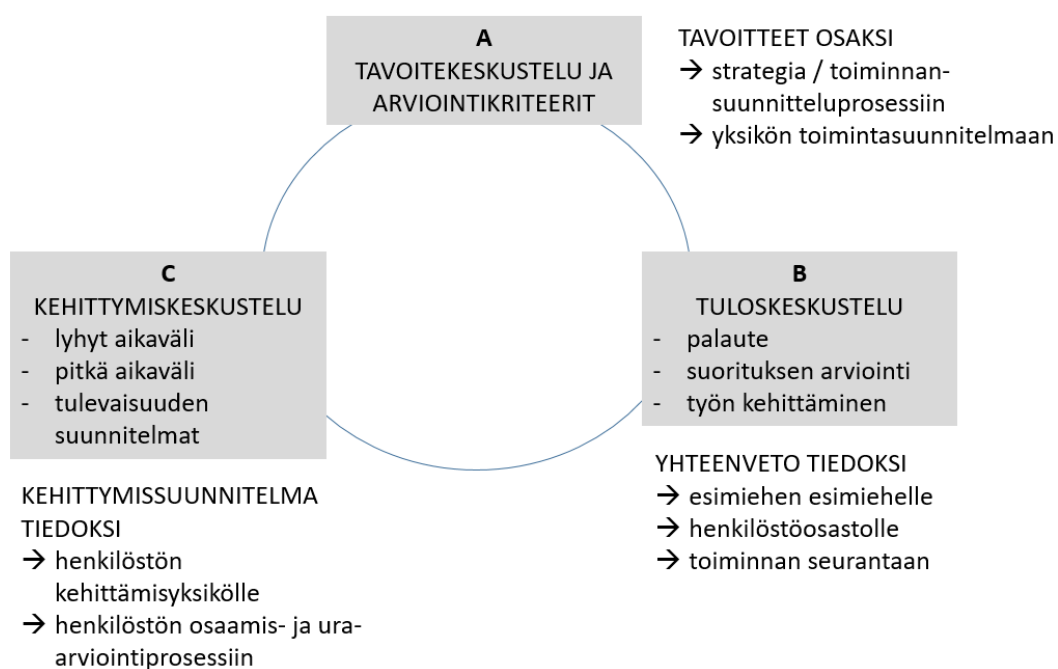
Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja alaisen tai tiimin välinen keskustelu, jolla on päämäärä ja keskustelussa noudatetaan tiettyä kaavaa ja säännöllisyyttä, tyypillisesti noin 1-4 kertaa vuodessa toimialasta riippuen. Nopeasti muuttuvilla toimialoilla kuten päivittäistavara- ja tietotekniikka-aloilla kehityskeskustelun tarve on suurempi kuin esimerkiksi julkisessa hallinnossa. Keskustelussa käytetään apuna strukturoitua lomaketta, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat keskustelun päätteeksi. Lomakkeella vahvistetaan, mitä on sovittu sekä myös annetaan tiedoksi alaiselle tavoitteet ja arviot. Yhä useammin organisaatiot painottavat yksilösuoritusten sijasta tiimisuoritusta ja tällöin esimiehen tulee käydä ensin tiimin kanssa tuloskeskustelu ja vasta sen jälkeen yksittäisten henkilöiden kanssa. Tämä on paitsi ajankäytön tehostamista myös oikea viesti siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mitataan. (Kauhanen 2009, 102-103.)

Kahdenkeskisissä keskusteluissa esimies voi varmistaa, että työntekijä on selvillä organisaation missiosta, visiosta, tulevaisuuden näkymistä, strategiasta vision saavuttamiseksi sekä organisaation arvoista, joiden on tarkoitus näkyä jokaisen arjen työssä. Esimiehellä on mahdollisuus kirkastaa näitä ja työntekijällä on mahdollisuus saada vastauksia epäselviin asioihin. Samoin on tärkeää keskustella työntekijän työtehtävistä, tehtäväjaon järkevyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja tehtävien tarpeellisuudesta. Työntekijältä voi selvittää, onko hän tyytyväinen työtehtävien vaativuustasoon sekä hänen henkilökohtaista työpanosta, kuten työtehtävien priorisoinnista ja kiireestä selviytymisen, oma-aloitteisuuden astetta sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön sujumista. Keskustelut ovat esimiehellä hyvä tilaisuus kiittää ja antaa palautetta, niin onnistumisista kuin mahdollisista puutteellisista suorituksista sekä ohjata kohti tavoiteltua suuntaa. (Meretniemi 2012, 24-25.)

Työntekijöitä arvioidaan työssä suoriutumisen kautta ja arvioimiseen voidaan käyttää esimerkiksi kirjanpidon tunnuslukuja, asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia tai BSC-mittareita. Mittaa-

mistavasta tulee sopia jo tavoitteita määriteltäessä, jotta tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida tuloskeskustelussa. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijät tietävät, mikä työssä on olennaisen tärkeää ja miten onnistumista arvioidaan. Tavoitteista sovittaessa tulee myös määritellä suorituksen vähimmäistaso, tavoitetaso ja erinomainen suoritus. (Meretniemi 2012, 47.)

Työntekijän tavoitteiden taustalla on organisaation tavoitteet ja niiden jakautuminen eri yksiköille. Esimies voi onnistua vain, jos hänen työntekijänsä onnistuvat keskeisten tavoitteiden ollessa samoja myös työntekijätasolla. Työntekijän tavoitteet ovat samoja kuin esimiehen ja organisaation tavoitteet jaettuina vain pienemmiksi osiksi isommasta tavoitteesta. Esimiehen tehtävänä on löytää oikea tekijä jokaiseen tehtävään niin että hänellä on parhaat valmiudet suoriutua siitä. (Meretniemi 2012, 47-48.) Kuviossa 3 kuvataan perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa, jossa arviointi muodostaa jatkuvan prosessin.



Kuvio 3: Perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa (Valpola 2000, 141)

Melko usein suomalaisissa yrityksissä ylin johto ei ole valvonut pidettyjen kehityskeskustelujen toteutumista, jolloin siitä on tullut ”vapaaehtoinen” tai kehityskeskustelun hyödyllisyys ja alkuperäinen tavoite ei ole toteutunut. Harvassa yrityksessä kehityskeskustelun lomake päättyy keskustelun jälkeen esimiehen esimiehelle tai henkilöstöosastolle, mikä olisi kehityskeskustelun todellista hyödyntämistä ja oleellinen osa johtamisjärjestelmää. Työntekijän kehittymisen ohella keskusteluista on apua myös henkilöstövoimavarojen kehittämiseen ja hyödyn-

tämiseen koko organisaatiossa. (Kauhanen J.2009, 105.) Myös Aarnikoivun mukaan valitettavan usein kehityskeskustelukäytäntö on rikkonainen ja epätasalaatuinen, mikä heikentää kehityskeskustelukokemuksia ja sen vaikuttavuutta, kun siitä tulee päivittäisjohtamisesta irrallinen tapahtuma. (Aarnikoivu 2016, 96.)

Asetettaessa tavoitteita seuraavalle tuloskaudelle määritellään jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet. Työntekijän tulee olla selvillä organisaation kokonaistavoitteista, yksikkönsä tavoitteista ja lopulta omista henkilökohtaisista tavoitteistaan, jotta hän voi toimia mahdollisimman optimaalisella tavalla. (Meretniemi 2012, 49-50.)

Uudet tavoitteet tulee kehittää yhdessä työntekijän ja esimiehen kesken. Mikäli se ei ole mahdollista, niistä tulee kuitenkin keskustella yhdessä, jotta työntekijä saa mahdollisuuden kertoa mielipiteensä ja kertoa, mitä tarvitsee päästäkseen tavoitteeseen. Esimiehellä on mainio mahdollisuus hyödyntää kehityskeskustelussa työntekijän asiantuntemusta tehtäväkoko-  
naisuuksien suunnittelussa ja jakamisessa yksikön sisällä. Tavoitteiden ja avaintehtävien pohdinta avaa myös työntekijälle erilaisen hyvän kuvan koko yrityksen toiminnasta, toiminnan ohjaamisesta sekä oman työtehtävän suhteesta kokonaisuuteen (Meretniemi 2012, 50.)

Varsinaisen kehityskeskustelun lisäksi tulee pitää seurantakeskusteluita, joissa arvioidaan nykytilannetta ja kehittymistä sekä kirkastetaan tavoitteita. Kehityskeskustelun teemoihin tulisi sisällyttää asioita, joita on luontevaa käsitellä myös päivittäisessä johtamisessa jolloin kehityskeskustelun teemat eivät jää irralliseksi. Kehityskeskusteluiden ja seurantakeskusteluiden ajankohdat voidaan sopia etukäteen esimerkiksi yksikön vuosikelloon. (Aarnikoivu 216, 99.)

Tavoitteiden ja toteutumisen arvioimisessa käytetään usein BSC-mittareita. Tavoitteiden tulisi olla niin selkeät, että niille löytyy luonnolliset ja sopivat mittarit. Toimivat mittarit mahdollistavat seurannan myös pitkin tuloskautta ja työn onnistumista voidaan ohjata säännöllisesti. Tarvittaessa tavoitteita muutetaan ja samalla tarkistetaan aiempien mittareiden soveltuvuutta uusien tavoitteiden mittaamiseen. (Meretniemi 2012, 52-53.)

Työntekijän suoritusta voidaan arvioida suoritusarviointijärjestelmillä, absoluuttista vertailtaessa työntekijän suoriutumista eri asioista tai suhteellista kun samaa työtä tekeviä vertaillaan keskenään. Suhteellisen arvioinnin menetelmänä arvioida suoritusta. Tällöin voi luokitella arvioitavat suoritukset kriteerien mukaisesti paremmuusjärjestykseen (rank ordening) tai sijoittaa ennalta ilmoitettu määrä henkilöitä kuhunkin suoriutumisloukkaan pakkojakaumalla (forced distribution). Luokat voivat olla esimerkiksi erinomainen (10 %), hyvä (20%), keskikertai-

nen (40 %), tyydyttävä (20 %) ja huono (10 %). Voidaan myös tehdä työntekijöiden välillä parivertailua, mutta se soveltuu vain pieneen ryhmään ja silloin, kun samaa työtä tekee useampi henkilö. (Kauhanen 2009, 103.)

Tärkeille asioille ei aina löydy täsmällisiä mittareita, kuten yhteiskyvylle, arjen hyvälle asiakaspalvelulle, kohteliaisuudelle tai auttamishalulle. Vastuullisuutta, hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja voidaan mitata 360°-palautemenetelmällä, jossa yksikön työntekijät arvioivat toisiaan yhdessä sovitulla nimettömillä palautekysymyksillä. Tähän soveltuu myös mielipidekysely asiakkaille tai mystery shopping. (Meretniemi 2012, 55-57.) Kauhasen mukaan kollegoiden arviointeja käytetään usein silloin, kun palkitseminen on sidottu ryhmän aikaansaamiin tuloksiin (Kauhanen 2009, 105).

### 3.4 Systeemiajattelu ja päätöksentekoprosessi

Ihminen ei ole rationaalinen päätöksentekijä, vaikka moni niin itsestään ajatteleekin. Arvioitaessa yksilön käyttäytymistä, tulospalkkiojärjestelmän kannustavuutta ja yksilön motivoitumista kohti yrityksen asettamia tavoitteita, on syytä pohtia myös päätöksentekoprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Tulospalkkion tavoittelu on päätöksentekotilanne, ponnistellako ja ylittää tavoitteet vai pelkästään suoriutua perustasolla työtehtävistään. Työntekijällä on kaksi vaihtoehtoa ja jälkimmäisellä hän saa joka tapauksessa kuukausittaisen korvauksensa työstään ilman ylimääräisiä ponnisteluja.

Ihminen käyttää ajatteluun nopeaa ja vaivatonta järjestelmää 1 sekä hidasta ja tietoista järjestelmää 2. Järjestelmä 1 on automaattinen ja hyödyntää järjestelmän 2 jo aiemmin rakentamia ajatuksia. Järjestelmien käytön optimointi perustuu rajalliseen tarkkaavaisuuteen, aivot nojautuvat tavallisesti järjestelmään 1 ja haastavissa tilanteissa tietoisesti järjestelmään 2. Järjestelmä 1 tuottaa jatkuvasti tietoa, vaikutelmia, uskomuksia ja havaintoja järjestelmälle 2, joka aktivoituu hyödyntämään dataa ponnistelua vaativissa tehtävissä, johon järjestelmän 1 kapasiteetti ei riitä. Harmillisesti järjestelmän 1 keräämä data saattaa sisältää kognitiivisia vinoumia eli harhoja, jotka voivat aiheuttaa virhetulkintoja. Tätä voidaan ehkäistä lisäämällä seuranta ja järjestelmän 2 ponnistelua edellyttävää toimintaa. (Kahneman 2012, 30-39.)

Kognitiiviset vinoumat eli heuristiikat ovat apuvälineitä, joiden avulla teemme nopeita päätöksiä ja auttavat yksinkertaistamaan asioita. Päätöksentekotilanteessa ajatteluun saattaa vaikuttaa useampi vinouma samanaikaisesti. Heuristiikkaan turvautuminen on järkevää, kun päätösten laadussa häviäminen voitetaan ajan säästämiseksi. Useimmat meistä eivät kuitenkaan ymmärrä olla varuillaan ja tiedosta ajatusvinoumien vaikutusta päätöksentekoon. (Bazerman & Moore 2015, 57).

Koneen toimitusjohtajana 2005-2014 toiminut Matti Alahuhta on ollut hyvin tietoinen systeemiajattelusta, yksilöiden heikkouksista ja sudenkuopista. Alahuhta suosittelee käyttämään hankalien tilanteiden pohtimisessa apuna grow-mallia (goal, reality, obstacles, options, way ahead). Ensin määritellään tavoite, arvioidaan nykytilanne ja kartoitetaan esteet, jotta tavoitteet saavutetaan. Sen jälkeen pohditaan vaihtoehtoja esteiden ylittämiseksi ja lopuksi määritellään käytännön toimet matkalla tavoitteeseen. Alahuhtaan mukaan tällaisten yksinkertaisten mallien avulla kuka tahansa voi auttaa ketä tahansa ratkaisemaan ongelman. (Alahuhta 2015, 158-159.) Malli ohjaa hyödyntämään 2 järjestelmää, eikä tekemään hätäisiä ja nopeita ratkaisuja järjestelmään 1 nojautuen.

Järjestelmien 1 ja 2 erilaiset ajattelutavat tarjoavat myös kaksi erilaista reittiä suostutteluun ja ihmisten asenteiden muuttamiseen. Systemaattista strategiaa käyttävä henkilö käsittelee huolellisesti tarjottua tietoa, tietoisesti pohtien ja analysoiden keskittyen erityisesti tiedon sisältöön, merkitykseen ja luotettavuuteen ajattelun ollessa analysoivaa, kriittistä ja arvioivaa. Automaattista, intuitiivista strategia käyttävä henkilö ei panosta tiedon syvällisempään pohdiskeluun, vaan hyödyntää ajattelun oikopolkuja eli heuristiikkoja tai toimii suostuteluyrityksissä opittujen ehdollistuneiden reaktiomallien varassa. Henkilö ei pysähdy pohtimaan viestin sisältöä, vaan hänen huomionsa kiinnittyy muihin tilanteeseen liittyviin vihjeisiin ja ärsykkeisiin, kuten suostuttelija ulkonäköön tai viehätysvoimaan, jotka ovat varsinaisen asian kannalta usein epäolennaisia. (Honkanen 2016, 45.)

Ankkurointi on päätöksenteon ilmiö, jossa päätöksentekoon vaikuttaa jokin aiemmin koettu tieto tai kokemus. Siinä järjestelmän 2 toiminta perustuu muistista palautettuun aineistoon, joka on järjestelmän 1 automaattinen ja tahdosta riippumaton toiminta, jolloin järjestelmä 2 on altis sellaisille ankkureiden vinouttaville vaikutuksille, joiden ansiosta tieto on helpompi palauttaa mieleen. (Kahneman 2012, 150.) Ankkuroinnissa ihmiset tekevät olettamuksia pohjautuen varhaisiin arvioihin, jotka johtuvat aikaisemmista tapahtumista, sattumanvaraisista määrittelyistä tai mistä tahansa saatavilla olevasta tiedosta ja tekevät tyypillisesti puutteellisia arvioita näiden ankkureiden johdosta. (Bazerman & Moore 2013, 58.)

Alahuhta tunnistaa ankkuroinnin negatiiviseksi voimaksi ja johtamisen haasteeksi. Johtamisen avainperiaatteena henkilön nähdessä suunnan ja tavoitteet kirkkaasti, yritys pystyy toimimaan johdonmukaisesti silloinkin, kun markkinat tai suhdanteet ovat vaikeat. Sen sijaan, jos yrityksen suuntaa ei ole määritelty yksinkertaisesti, eivätkä ihmiset ole sitä sisäistäneet, he alkavat vaikeissa tilanteissa pohtia omaa kohtaloaan. Alahuhta toteaa, että tuolloin henkilöstö alkaa nähdä mediassa yhä enemmän huolestuttavia uutisia ja ryhtyy pelokkaana vilkuilemaan sivuilleen ja tarkkailemaan ympäristöään. Mutta jos suunta on kirkas ja etenemisestä

kommunikoidaan aktiivisesti, on helppo kulkea omaa polkuaan johdonmukaisesti ja luottavaisesti eteenpäin. (Alahuhta 2015, 122.) Tässä Alahuhta on kääntänyt negatiivisen ankkuroinnin positiiviseksi vasta-ankkuroinnilla. Aktiivisella viestinnällä kitketään harhaluulot ja väärät olettamukset pois eikä anneta median uutisten iskostua mieleen.

Ihmiset sortuvat ankkurointiin herkästi. On todettu, että ihmisillä on vaikeuksia jättää huomioimatta epärelevanttiakin tietoa tehdessään arviotaan. Lisäksi ihmisillä on tapana vertailla samankaltaista tietoa arvioidessaan uutta asiaa ja hakee näin ankkurin uuden tiedon rinnalle. Ankkuroitu tieto ei välttämättä ole vertailukelpoista tai samanarvoista, jolloin syntyy virhearviointeja. (Bazerman & Moore 2013, 50.)

Puutteellinen tai väärin kohdistettu viestintä saattaa ajaa yrityksen tilanteeseen, jossa ankkurointi saa otteen. Alahuhta aivan oikein oikaisee tätä vinoumaa aktiivisella kommunikoinnilla ja selkeällä viestinnällä. Tällöin sattumanvaraiselle tiedolle tai median uutisille ei jää tilaa, kun ne korjataan oikealla tiedolla. Mitä parempaa johtamista yrityksessä on, sitä vahvempi usko henkilöstöllä eri puolilla maailmaa on oman yrityksensä toimintaan heikossakin talouden ympäristössä toimittaessa (Alahuhta 2015, 102). Maailmantalouden heiketessä henkilöstö kuulee ja lukee päivittäin negatiivisia uutisia ympäristöstä ja johdon uskoa luova viestintä yrityksen omista toimista ja niissä etenemisestä on aivan ydinasia. Alahuhta vakuuttaa, että henkilöstön määrätietoinen koulutus auttaa suuresti sen laajentaessa ymmärrystä ja syventäessä taitoja, mutta ennen kaikkea se lisää henkilöstön luottamusta yritykseen ja uskoa omaa itseensä. (Alahuhta 2015, 116.)

Liiallisessa itseluottamuksessa ihminen yliarvioi oman todellisen tietämyksensä luullessaan tietävänsä ja hallitsevansa asian. Asiantuntijoiden arviot osuvat pahemmin harhaan kuin ei-asiantuntijoiden. Liiallisen itseluottamuksen näkökulmasta tulee suhtautua epäluuloisesti kaikkiin ennusteisiin, etenkin niihin joita tuottavat asiantuntijat ja tukeutua mieluummin useampaan arvioon sekä varautua epäedullisimpaan vaihtoehtoon. (Dobelli 2012, 24-25) Liialliseen itseluottamukseen voi varautua tarkistamalla uudelleen valinnat ja korjata virheet. Sen sijaan tyypillisesti liiallisessa itseluottamuksessa jatketaan näkemysten ja päätösten oikeellisuuden uskomista siitäkin huolimatta, että on runsaasti todisteita omasta erehtyväisyydestämme. (Bazerman & Moore 2013, 14-15.)

Alahuhta on varautunut myös liialliseen itseluottamukseen todetessaan, että ylimielisyys ja tuodittautuminen nykytilanteeseen tarvelevät vahvankin yrityskulttuurin. Hän ei käytä sanaa menestys, sillä se on vain ohikiitävä hetki, joka virittää mielen ja ajatukset väärään suuntaan (Alahuhta 2015, 139.) Vireen johtamisesta ja haastajan asenteen nälästä puhuessaan Alahuhta neuvoa, että haastajan asennetta vahvistaa se, ettei onnistumisiin tuodittauduta. Kun työskennellessään Koneen toimitusjohtajana he kertoivat hyvästä osavuosikatsauksesta, heillä oli



tapana todeta vitsaillen, että iloitaan tästä nyt viisi minuuttia ja tartutaan taas sen jälkeen töihin. (Alahuhta 2015, 146-147.) Alahuhta ei ole antanut tämänkään harhan vaikuttaa päätöksentekoon, sillä taannoinen menestys ja oman menestyksensä yliarvioiminen ei ole tae sen jatkumisesta.

Myös kertoessaan johtamisen kriittisestä vaiheesta ja markkinoiden hiljentymisestä 2007 ja 2008 vuosien vaihteessa, Alahuhta tukeutui eri asiantuntijoiden arvioihin maailman talouden kehityksestä, kuten Koneen hallituksen jäsenen Sirkka Hämäläisen ja professori Bengt Holmströmin kanssa. (Alahuhta 2015, 100.) Tukeutuminen useamman eri asiantuntijan arvioon vähentää liiallisen itseluottamuksen vaikutusta ja parantaa arvioiden luotettavuutta.

Tyypillinen päätöksentekijä haluaa arvioida lopputulosta jonkun neutraalin vertailukohteen avulla, jolloin merkityksellistä onkin, mitä käytetään vertailukohteena ja onko se sittenkään neutraali. Vertailukohteella on kriittinen vaikutus päätökseen riippuen siitä, onko vertailukohde negatiivisesti tai positiivisesti kehystettynä. Tversky ja Kahneman esittelivät aikanaan kuuluisan esimerkin kehystämisestä, jossa piti valita kahden ratkaisun väliltä tappavan taudin uhatessa Yhdysvaltoja, vaihtoehdossa A 200 pelastuu tai vaihtoehdossa B 30 % mahdollisuus 600 pelastumiselle ja 60 % mahdollisuus 600 menehtymiselle ja useimmat vastaajista valitsivat vaihtoehdon A. Vastaajat pitivät varmaa vaihtoehtoa parempana kuin uhkapeliä. Mutta kysyttäessä vaihtoehdossa A 400 ihmistä kuolee ja B vaihtoehto on sama kuin edellä, enemmistö valitsi vaihtoehdon B. Molemmat vaihtoehdot olivat huonoja, jolloin vastaajat ottivat mieluummin riskin. Samaa asiaa koskevat mieltymykset voivat muuttaa suuntaa muotoilusta riippuen. (Kahneman 2012, 420-421).

Kehystämisellä on merkittävä vaikutus päätöksentekoteoriaan, psykologiaan, markkinointiin, oikeustieteeseen, lääketieteeseen, rahoitukseen, organisaatiokäyttäytymiseen ja talouteen. Kehystämisen ajatusvinoumaan tulee varautua riskialttiissa tilanteessa varmistamalla vertailukohde sekä kartoittamalla myös muita vertailukohteita. Kannattaa myös pohtia, olisiko ratkaisu sama muissa vastaavissa tilanteissa. (Bazerman & Moore 2015, 101)

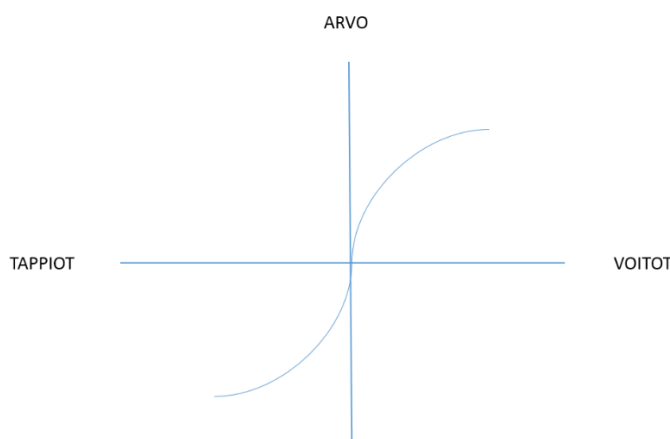
### 3.5 Tappion välttely ja tulospalkkion tavoittelu

Palkitseminen on yksi käytetyimmistä tavoista vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Palkkio voi olla perinteisen rahan lisäksi mitä tahansa mikä motivoi ihmisiä kuten raha lahjat tai esimiehen antama palaute. Kannustimen eli palkkion vastakohtana on rankaiseminen eli sanktio, joka on vaikuttamisen toinen puoli. Palkitsemisen vaikutus pitkällä aikajänteellä ei ole itsensänselvyys. On todettu, että saatuaan kerran palkkion ihmiset odottavat aina saavansa sen toimiessaan halutulla tavalla tai muutoin motivaatio saattaa pudota merkittävästi. (Honkanen 2016, 303.)

Useiden tutkimusten mukaan palkkioilla on negatiivinen vaikutus ihmisen luontaiseen, sisäiseen motivaatioon. Jos yksilöä palkitaan suorituksesta, hänen sisäinen motivaationsa laskee. Sen sijaan tappiolla on merkitystä, riippuen tappion määrästä ja muodosta. Rankaisu toimii parhaiten, kun se on yksinkertainen ja ilmenee pian ei-toivotun käyttäytymisen jälkeen. (Camerer ym. 2004, 574-575.)

Kun yrityksellä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, se on antanut lupauksen maksaa työntekijälle korvausta perussuorituksen ylittävistä ponnisteluista. Tämä on ennalta annettu lupaus, johon työnantaja on sitoutunut ja mikäli se ei toteudu, siitä aiheutuu työntekijälle luvatus korvauksen menetys eli tappio. Mikäli korvauksesta ei olisi kerrottu etukäteen vaan korvaus annettaisiin työntekijälle etukäteen kertomatta, suunnittelematta ja siihen sitoutumatta, ei työntekijälle syntyisi tulospalkkiota kohtaan mitään odotuksia ja voisimme sen toteutuessa puhua voitosta. Olennaista näiden erona on nimenomaan etukäteen annettu lupaus, joka synnyttää työntekijälle odotuksia ja tekee palkkiosta hänelle kuuluvan, jota vastaan työntekijän tulee ponnistella.

Kahneman ja Tversky ovat prospektiteoriassaan esittäneet tappion välttelyn arvofunktion, jossa funktio on koverampi voittojen alueella ja kupera tappioiden alueella, mikä tarkoittaa, että  $x$  rahan tappio on vastenmielisempi kuin  $x$  rahan voitto on houkutteleva. (Kahneman 2012, 499.) Tulospalkkiolle on siis psykologiset perusteet, tappion eli tulospalkkion menettämisen välttely on voimakkaampaa kuin voiton eli mahdollisen palkinnon saaminen ilman että sitä olisi ennalta luvattu. Työntekijää kannattaa siis kannustaa lupaamalla palkkio suoritusta vastaan ennemmin kuin maksamalla jälkikäteen onnistumisista bonus. Sitoutuminen palkkion maksamiseen velvoittaa, mutta sillä saa parempia tuloksia. Kuviossa 4 on kuvattu hypoteettinen arvofunktio, jossa tappion arvon kulmakerroin on selvästi voiton arvon kulmakerrointa jyrkempi.



Kuvio 4: Hypoteettinen arvofunktio (Kahneman 2012, 499)

Tappion välttely selittää ihmisten haluttomuuden lyödä vetoa, jos voitto ja tappio ovat saman suuruiset. Voiton tulisi olla tappiota selvästi suurempi, jotta sen houkuttelevuus voittaisi tappion vastenmielisyyden ja riski olisi kannattava. (Kahneman 2012, 500.) Tulospalkkion näkökulmasta siis tulospalkkion määrän tulisi korvata sitä vastaan tehtävien ponnisteluiden aiheuttaman vaivan. Eli suurista ponnisteluista tulisi saada määrällisesti suurempi korvaus kuin pienemmistä ponnisteluista. Vastaavasti sitä voitaisiin ajatella myös niin, että jos nykyisen korvauksen määrää nostettaisiin, voitaisiin työntekijöiltä pyytää suurempia ponnisteluja. Mutta tällöin niiden välisen suhteen tulee pysyä edellä esitetyn arvofunktion mukaisena motivaation säilymiseksi.

Tappion välttelyyn liittyy myös katkeruus, mikäli palkkiota ei saa. Medvec, Madey ja Gilovich tutkivat 1995 olympiamitalistien onnellisuutta. Kävi ilmi, että hopeamitalistit olivat vähemmän onnellisia kuin pronssimitalistit siitäkin huolimatta, että kuka tahansa urheilija haluaisi mieluummin hopeamitalin kuin pronssimitalin. Ensireaktioita ja kasvoniilmeitä analysoimalla tutkijat havaitsivat, että pronssimitalistit olivat onnellisempia mitalistaan. Tutkijat päättelivät, että pronssimitalistien iloitessa saadessaan minkä tahansa mitalin, hopeamitalistit takeruivat ajatukseen melkein voittaneensa kultaa. (Bazerman & Moore 2013, 116.)

Tulospalkkion tavoittelussa tulee ottaa huomioon myös nykyhetken ajatusvinouma, jossa nykyhetki arvotetaan tulevaisuutta arvokkaammaksi. Näin ollen ihmisillä on tapana siirtää asioiden tekemistä myöhemmäksi, vaikka niistä saatava hyöty olisi pienempi tulevaisuudessa. Nykyhetken suosiminen aiheuttaa viivyttelyä ja ikävien asioiden tekemisen lykkäämistä. (Camerer ym. 2004, 223-225.) Tarkasteltavan yrityksen nykyisen tulospalkkiojärjestelmän mukaan tulospalkkion maksamisen ajankohta on kuluneen vuoden osalta seuraavan vuoden helmikuussa. Eli parhaimmillaan vuoden päässä, jolloin nykyhetken ajatusvinouma saa hyvin tilaa vaikuttaa. On hyvin luultavaa, että tämä vaikuttaa työntekijöiden päätöksiin heidän pohtiesaan, tekisinkö nyt vai vasta syksyllä toimenpiteitä tulospalkkiotavoitteen saavuttamiseksi.

Walasek ja Stewart tutkivat tappion välttelyä ja havaitsivat, että yksilön subjektiivinen voiton tai tappion arvo johtuu henkilölle aiemmin tapahtuneista ja hänen muistamistaan voitoista tai tappioista. Näin ollen tappion välttely onkin kokemuserusteista ja riippuen siitä, kumpi on heijastunut yksilön mieleen, johtaa tappion välttelyyn. (Walasek & Stewart 2015.)

Edellä on kerrottu yksilön tappion välttelyn vaikutuksesta hänen valintoihinsa. Entä onko sillä merkitystä, onko tulospalkkio henkilökohtainen vai tiimikohtainen? Khim tutki palkkioiden vaikutusta tiedon jakamiseen ja päätösten laatuun ryhmässä ja havaitsi, että yksilökohtainen palkkio ei olekaan ohjaavin motivaattori. Tiedon jakaminen ja päätösten laatu olivat parem-

paa, kun käytössä oli tiimikohtainen palkkio kuin yksilökohtainen palkkio. Näin oli myös silloin, kun molemmat palkkiot kannustivat erikseen tiedon jakamiseen. Samoin tiedon jakaminen ja valintojen laatu olivat parempia, kun käytössä oli kiinteä palkka kuin henkilökohtainen palkkio, huolimatta korkeammasta taloudellisesta motivaatiosta tiedon jakamiseen yksilökohtaisen bonuksen avulla. (Khim 2010.)

Toisaalta on myös tutkittu kannustimien ja kollektiivisen suuntauksen vaikutusta tiimin suoritukseen. Ilmeni, että tiimin suorituksen parantuminen on positiivisesti riippuvainen sekä taloudellisista kannustimista että hallitsevasta kollektiivisesta suuntauksesta tiimissä. Kollektiivisella suuntauksella tarkoitetaan ryhmän sisällä vallitsevaa ilmapiiriä ja halua tavoitella yhdessä tavoitteita. Ilmeni myös, että kannustinjärjestelmän tehokkuus vaikuttaa liittyvän tiimin hallitsevaan kognitiiviseen suuntaukseen. (Naranjo-Gil ym. 2012.)

Tulospalkkion toimivuuteen vaikuttaa myös se, mihin sitä käytetään ja onko se ristiriidassa yksilön muiden motiivien kanssa, jolloin se vaikuttaa suorituksen tasoon. Gneezy, Meier ja Rey-Biel tutkivat, millaisia vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä kannustimilla oli käyttäytymisen muuttamisessa. Tutkimuksessa testattiin käyttäytymisen muuttamisen kannustamista koulutuksessa, yleiseen hyvään kannustamisessa ja tapojen muuttamisessa. Koulutukseen kannustimet toimivat, kun tavoitteet oli nimetty selkeästi. Rohkaistaessa yleiseen hyvään kannustimien suunnittelu on olennaista, kun halutaan vaikuttaa sosiaalisiin normeihin, imagoon ja luottamukseen. Elämäntapoihin vaikutettaessa kannustimet toimivat parhaiten lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä, mutta pitkällä aikavälillä niiden teho heikkenee ja halu muuttaa tapoja häviää. Tulee myös pohtia, onko kannustaminen kannattavaa vai tulisiko taloudellisesti järkevämmäksi olla kannustamatta. Tutkimuksen mukaan kannustimilla on merkitystä, mutta vaihtelevilla ja joskus odottamattomilla tavoilla, minkä vuoksi tulee panostaa kannustimien suunnittelun. (Gneezy ym. 2011.)

Myös Dobelli puhuu kannustimien yllättävistä vaikutuksista. Vietnaminissa yritettiin aikanaan saada rottaongelma hallintaan säätämällä laki, jonka mukaan jokaisesta todistetusti tapetusta rotasta maksettiin rahaa. Lain seurauksena Hanoiin perustettiin rottasiittoloita. Tämä on esimerkkiseuraus ajatusvinoumasta, jossa ylireagoidaan kannustimeen. Merkittävää reagoinnissa on nopea muutos käyttäytymisessä sekä muutoksen kohdistuminen kannustimeen, mutta ei sen alkuperäiseen tarkoitukseen. Kannustimen tulisikin olla sellainen, jossa tavoite ja kannustin vastaavat toisiaan ja tavoitetta mitataan oikein. (Dobelli 2012, 80.)

### 3.6 Ryhmäkäyttäytyminen ja sosiaaliset normit

Sosiaaliset normit ovat käyttäytymismalleja, jotka perustuvat laajasti jaettuun uskoon siitä, kuinka ryhmän jäsenten tulisi käyttäytyä missäkin tilanteessa. Ryhmä jossa sosiaalisilla

normeilla vaikutetaan, voi olla perhe, sama ikäryhmä, organisaatio tai koko yhteisö. Ryhmän jäsenet saattavat omaksua normia vapaaehtoisesti, mikäli heidän henkilökohtaiset tavoitteet ovat samat kuin normatiivisen eli yleisesti hyväksytyn käyttäytymismallin seuraus. Ryhmän jäsenet on myös voitu pakottaa omaksumaan normi koska heidän henkilökohtaiset tavoitteet eroavat normatiivisesta käyttäytymismallista, jolloin normiin pakotetaan rankaisemalla. (Fehr & Fischbacher 2004, 185.)

Normit liittyvät sosiaalisen järjestyksen ylläpitämiseen. Evoluutiopsykologisen näkökulman mukaan ihmisten välinen yhteistyö ja siihen liittyvät normit ovat saattaneet olla hyvin tärkeitä henkiinjäämisen kannalta. Normin olemassaolo perustuu olettamukseen, että riittävä määrä ryhmän muita jäseniä toimii myös normin mukaisesti. Mikäli uskomus ei saa vahvistusta, ei ryhmän jäsenillä ole syytä seurata normia. (Honkanen 2016, 141-142.)

Sosiaalinen normi herää, kun toiminta aiheuttaa positiivisia tai negatiivisia suoria tai välillisiä vaikutuksia muille ihmisille. Esimerkiksi ympäristön saastuttaminen tai työntekijän ponnistelu, kun koko tiimi saa korvauksen onnistumisesta, ovat seurauksia tällaisista vaikutuksista, jolloin on kaikkien etu, että jokainen osallistuu ja antaa panoksensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja tilanne synnyttää sosiaalisen normin siitä, kuinka kaikkien tulisi toimia. (Fehr & Fischbacher 2004, 185.)

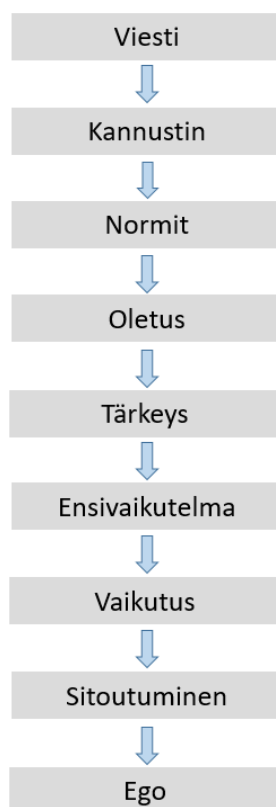
Sosiaaliset normit ovat koodisto sopivasta tavasta käyttäytyä ja ovat syntyneet ihmisten välisestä arkisesta kanssakäymisestä. Normien synnyttyä niitä ylläpidetään sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla ja ne voivat myös muuttua tai sammua. Ihmiset myös oppivat nopeasti uusia normeja ja luopuvat vanhoista ryhmän muuttuessa. Kulttuuriset normit ovat syvemässä kuin sosiaaliset normit ja niihin on huomattavasti vaikeampi vaikuttaa. Normit voivat olla myös ryhmän keino erottautua, jolloin normista tulee osa identiteettiä ja voivat aiheuttaa helposti konflikteja. (Honkanen 2016, 140.)

Ryhmän tapa toimia määrittää mikä sosiaalinen normi kulloinkin on. Jos kaikki ponnistelevat yhteisen tavoitteen eteen, normi edellyttää muidenkin toimivan niin. Vastaavasti jos kieltäydään yhteistyöstä, ei muidenkaan tarvitsi tällöin ponnistella yhteisen tavoitteen eteen. Mutta kolmannen osapuolen epäitsekäs painostus on vahva apuväline sosiaalisten normien ohjaamiseen ja ihmisten väliseen yhteistyöhön. (Fehr & Fischbacher 2004, 189.)

Normit ohjaavat käyttäytymistä automaattisesti eli hyödyntävät aiempaa esiteltyä nopeaa ajattelua. Mikäli normiin kyetään vaikuttamaan, ihmiset yleensä seuraavat perässä. Vaikuttamisessa olennaista onkin tunnistaa normi ja muuttaa ei-toivottuun käyttäytymiseen vaikuttavaa normia niin, että muutoksesta tulisi pysyvä. Normien toimintaa tutkiessa on todettu, että

normista poikkeaminen herättää enemmän huomiota kuin sen noudattaminen. Normia ei monesti tiedosteta, ennen kuin sitä ei noudateta. Normin mukaiseen käyttäytymiseen ohjatessa voi olla tehokkaampaa korostaa seurauksia normista poikkeamisesta kuin sen noudattamisesta. (Honkanen 2016, 140, 143.)

Yhteiskunta pyrkii vaikuttamaan yksilöiden käyttäytymiseen usein taloudellisista syistä ohjaten yksilöitä kohti tuottavampaan tapaan toimia. Eräs malli siihen on MINDSPACE, joka lähestyy asiaa sen perusteella, mikä vaikuttaa yksilön tapaan käyttäytyä (Kuvio 5). Mallissa esitellään tavat, kuinka yksilöt, yhteisöt ja vaikuttajat voivat vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Mallissa on yhdeksän tekijää, joilla on merkittävä vaikutus ihmisen käyttäytymiseen ja muutokseen ja ne perustuvat sosiaalipsykologiaan sekä käyttäytymistaloustieteeseen.



Kuvio 5: MINDSPACE-malli (O'Donnell & Bichard 2015)

Ensimmäisenä kohtana O'Donnellin ja Bichardin MINDSPACE-mallissa on viesti ja yksilöihin vaikuttaa merkittävästi se, kuka tietoa antaa ja mikä on tiedon lähde. Tämä koskee niin muodollista kuin epävirallistakin viestintää. Viesti sisäistetään paremmin, jos sen esittelee asiantuntija, mutta myös kun viestin antajalla on samanlaiset taustat kuin yksilöillä. Tunteet vaikuttavat tilanteeseen niin voimakkaasti, varsinkin tunteet joita on viestintuojaa kohtaan, jopa niin että epämieluisalta taholta saatua viestiä ei kuunnella mielellään. (O'Donnell & Bichard 2015.)

Kannustimien vaikutus riippuu olennaisesti kannustimien ominaisuuksista kuten suuruudesta ja ajoituksesta. Käyttäytymistaloustieteilijöiden mielestä myös muut ominaisuudet vaikuttavat kannustimien tehoon, joista he mainitsevat viisi. Ihmiset karttavat tappioita enemmän kuin samassa määrin arvostavat voittoja, rahan arvo on korkeampi lähellä nykyarvoa kuin tulevaisuutta, ihmisillä on erilaisia henkisiä budjetteja ja ovat haluttomia siirtämään rahaa niiden välillä, ihmiset yliarvioivat pienten mahdollisuuksien todennäköisyyden ja suosivat pienempiä, välittömämpiä palkkioita kuin suurempia ja myöhempiä mutta eivät erottele mielessään kuitenkaan keskisuuria ja pitkän aikavälin palkkioita. Viimeisenä on vaara, että korvaamalla ponnistelun se voi tuottaa tunteen, että tehtävä on vaivan arvoinen ja tulevaisuudessa ponnistelun tekeminen ilman korvausta on epätodennäköisempää. (O'Donnell & Bichard 2015.)

Sosiaaliset ja kulttuuriset normit ovat odotuksia tai sääntöjä siitä, kuinka yhteisössä tai ryhmässä tulisi käyttäytyä. Normit voivat olla selkeitä ohjeita kuten kylttejä ja epäsuoria havaintoja. Normit määräytyvät muiden käyttäytymisen perusteella, jonka vuoksi ne voivat kehittyä ja levitä hyvin nopeasti. Joillakin normeilla on voimakas vaikutus ympäristöön, kuten hiljaisuus kirjastossa. Sosiaalisten normien avulla on kyetty vaikuttamaan käyttäytymiseen onnistuneesti, useimmiten niin että on kerrottu, kuinka ihmisten tulee toimia vastaavissa tilanteissa. (O'Donnell & Bichard 2015.)

Monet päivittäin tehdyt valinnat perustuvat oletuksiin, vaikka niitä ei aina tunnistaisikaan. Oletukset ovat esivalittuja vaihtoehtoja, jossa yksilö ei tee aktiivista valintaa. Oletukset vaikuttavat päätöksentekoon, koska ihmisillä on sisäänrakennettu ajatusvinouma hyväksyä esivalinnat, vaikka niillä olisi merkittäviäkin seurauksia. Esivalintojen käyttäminen ei rajoita yksilön valinnan mahdollisuuksia mutta ohjaa niitä haluttuun suuntaan. (O'Donnell & Bichard 2015.)

O'Donnellin ja Bichardin mukaan yksilöiden käyttäytymistä ohjaa paljon se, mihin kulloinkin huomio kiinnittyy. Suuren tietomäärän ja rajallisen tiedon käsittelyn takia ärsykeitä suodetaan ja toimintamalleja kopioidaan. Yksinkertaisuus on olennaista, jotta huomio kiinnittyy oikeisiin ja helposti ymmärrettäviin asioihin. Asiat ymmärretään lisäksi helpommin, kun ne esitetään tutun asiayhteyden avulla kuin yleisemmällä ja teoreettisella tasolla. (O'Donnell & Bichard 2015.)

Ensivaikutelman avulla ihmisen käyttäytyminen muuttuu ensimmäisen näyn, sanojen tai vaikutelmien ansiosta. Toisin sanoen ihmisten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa etukäteen annettujen merkkien avulla. Tämä on antanut mahdollisuuden manipuloida yksilön valintoja ostaa tai tehdä jotain mitä ei todellisuudessa haluaisi, esimerkiksi mainonnan avulla. Tutkimukset

ovat osoittaneet, ettei ensivaikutelman tarvitse olla alitajuista toimiakseen. (O'Donnell & Bichard 2015.)

Vaikutus on vahva voima päätöksentekoon. Emotionaaliset vastineet sanoihin, näkyihin, kuviin ja ilmiöihin voivat olla nopeita ja automaattisia, joten ihmisen kokee käyttäytymisreaktion ennen kuin edes reagoi. Mielialat ja emotionaaliset reaktiot voivat olla tärkeämpiä kuin rationaalinen ja kognitiivinen päätöksenteko, mikä saattaa johtaa päätöksiin jotka ovat epäloogisia ja vastoin omaa etua. (O'Donnell & Bichard 2015.)

Ihmisillä on tapana jahkailla ja viivytellä päätöksissä, jotka liittyvät tulevaisuuteen. Monet tiedostavat tämän haluttomuuden ja hyödyntävät sitoutumista apuvälineenä pitkän tähtäimen tavoitteen saavuttamiseksi. On osoitettu, että sitoutuminen voimistuu epäonnistumisen vaikuttavuuden kasvaessa, esimerkiksi julkisen lupauksen rikkoessa epäonnistuminen vahingoittaa myös mainetta. Jopa sitoumuksen kirjoittaminen voi kasvattaa tavoitteen toteutumisen todennäköisyyttä ja sitoutumissopimuksia käytetään jo joillakin julkisilla aloilla. Tähän liittyy myös vastavuoroisuus, esimerkiksi hyväksymällä lahjan se vaistomaisesti velvoittaa ihmisiä miellyttämään vastapuolta, johon perustuvat muun muassa tuotteiden ilmaisanäytteet. (O'Donnell & Bichard 2015.)

Viimeisenä käyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä on ego. Ihmisillä on tapana käyttäytyä niin, että se synnyttää itsestään positiivisen ja loogisen mielikuvan itsestään. Onnistuminen liitetään oman itsensä ansioksi ja epäonnistuminen muiden syyksi tai tilanteesta johtuvaksi, johon ei itse voinut vaikuttaa. Samoin ajatellaan sosiaalisista ryhmistä, joihin yksilö kuuluu. Usein uskomuksia muutetaan herkemmin kuin käyttäytymistä. On kuitenkin osoitettu, että jo varhaiset pienet muutokset käyttäytymiseen lisäävät voimakkaasti tarvetta toimia johdonmukaisesti ja varhaiset toimet muuttavat yksilöiden itsetuntoa ja antavat heille syitä hyväksyä seuraavat pyynnöt. (O'Donnell & Bichard 2015.)

### 3.7 Valinta-arkkitehtuuri ja tuuppaamisen keinot

Yksilön tehdessä valintoja, puhutaan valinta-arkkitehtuurista tarkoittaen eri valintavaihtoehtoja ja yksilön tekemää valintaa valintaprosessissa. Tuuppaaminen tarkoittaa valinta-arkkitehtuurin näkökulmaa, joka muuttaa ihmisen käyttäytymistä ennustettavalla tavalla ilman, että se rajoittaa valinnanvapautta tai muuttaa taloudellista asemaa (Thaler & Sunstein 2008, 6). Käyttäytymistaloustieteessä on osoitettu, että muutokset ympäristössä vaikuttavat käyttäytymiseen. Rajoitteiden asettamisen ja taloudellisten asemien muuttamisen sijasta tuuppaamisella vaikutetaan käyttäytymiseen muuttamalla tapaa, miten vaihtoehdot esitetään ympäristössä. (Ly ym. 2013, 5.)



Tuuppaamista voidaan hyödyntää monella eri tapaa. Moottoripyöräilijöiden kypäränkäyttöä määräävällä lailla rajoitetaan yksilön itsemääräämisoikeutta ja vapautta valita. Määräävän lain sijasta moottoripyöräilijöille, jotka eivät halua käyttää kypärää, voidaan antaa vapautus esimerkiksi heidän suoritettuaan lisämäärän ajotunteja sekä maksettuaan erikoislisenssin. Maksun odotetaan ohjaavan useimpia käyttämään omasta valinnastaan kypärää valintaoikeutta rajoittavan määräävän lain sijasta. (Thaler & Sunstein 2008, 235.)

Tuuppaamista on hyödynnetty myös äänestysaktiivisuudessa sosiaalisten normien avulla. Tavallisesti kerrottaessa matalista äänestystasoista sen odotetaan motivoivan äänestäjiä aktiivisemmiksi. Yhdysvalloissa testattiin millä tavalla muiden äänestäjien äänestysaktiivisuudesta kertominen vaikutti äänestäjien omaan aktiivisuuteen. Tulokset osoittivat, että tapauksissa, jossa äänestäjille oli kerrottu äänestysasteen olevan korkea, äänestäjien oma aktiivisuus nousi 7 %. (Ly ym. 2013, 9.)

Ihmiset tarvitsevat toisinaan tuuppausta avuksi valintoihin, jotka ovat heidän itsensä kannalta järjeviä. Kuten aiempana on kerrottu luvuissa 2.3.-2.5., yksilön päätöksentekoa häiritsevät kiire, erilaiset ajatusvinoumat ja sosiaaliset normit. Paras tapa auttaa ihmisiä parantamaan suoritustaan, on antaa palautetta. Hyvin suunnitellut järjestelmät kertovat hyvistä ja huonoista suorituksista. Palaute voi olla kameran näyttöön kuvaamisen jälkeen ilmestyyvä kuva, puhelimen ilmoitus vähäisestä akkuvirrasta, värikoodit uhan tasosta tai valkoinen kattomaali, joka on tuoreena pinkki jolloin maalaja huomaa paremmin kohdat joita ei ole valkoisella pinnalla vielä maalannut. (Thaler & Sustein 2006, 92-93.)

Monet toimivat tuuppaukset ovat hyvin yksinkertaisia ja loogisia, joilla ratkaistaan ihmisen ajattelun rajoitteet ja ohjataan kohti parempia ja positiivisempia valintoja. Toisinaan riittää pieni muutos tapaan tehdä valinta. (Bazerman & Moore 2013, 228.)

Malina ja Selto tutkivat Fortune 500 suurimman yrityksen PMM-järjestelmiä 15 vuoden ajalta. PMM (Performance Measurement Model) on suorituksen mittausjärjestelmä, kuten myös BSC (Balances Scorecard). Molemmat ovat saavuttaneet laajan suosion, mutta ovatko ne tehokkaita kontrollin välineitä tuuppaamisen ja käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta. PMM:n todettiin vähentävän tavallisimpien käyttäytymisheuristiikkojen ja ajatusvinoumien ilmenemistä päätöksenteossa. Tutkimus osoittaa, että todelliset johtajat voivat hyötyä johtamisen kontrollijärjestelmistä jotka tuottavat tuuppauksia rajoittamaan tiedon tai vaihtoehtojen turhaa etsintää, tuottamaan ohjausta ja toisinaan säätämään esteitä, kuten tutkimuksessa PMM oli aiheuttanut. Mittarit auttavat keskittämään huomion tavoitteisiin ja voittamaan ankuroinnin ajatusvinouman, helpon saatavuuden tuuppaus rajoittaa turhaa etsintää, kehystämi-

nen aktivoi voitonhalun ja tappion välttely auttaa välttämään tappioiden toistumista. Käyttämistaloustieteen teoria ja tuuppaamisen konsepti soveltuvat Malinan ja Selton mukaan johtamisen kontrollimalleihin. (Malina & Selto 2015.)

### 3.8 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Teoreettisella viitekehysellä haluttiin selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kannustavuuteen ja motivaatioon sekä tulospalkkiojohtamiseen. Viitekehys antaa tietoperustan opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamista varten.

Käsite	Kuvaus	Lähde
Tulospalkkiojohtaminen	Tulokseen perustuva palkanosa, jota maksetaan ennalta asetettujen tavoitteiden toetusta ylittämisestä	Nordberg 2003, Isoaho 2015
BSC-mittaristo	Muodostuu tasapainotetuista operatiivisista ja taloudellisista mittareista, joka antaa johdolle nopeasti kattavat tiedot liiketoiminnan tilanteesta	Karlöf 2004, Kaplan & Norton 1996, Kamensky 2004, Alahuhta 2015
Ulkoinen motivaatio	Ulkoinen paine, joko asettamalla uhkakuvia tai palkintoja onnistumisesta tai molempia	Hiam 2003, Virtanen & Stenvall 2014
Sisäinen motivaatio	Yksilöstä itsestään heräävä motivaatio, jolloin yksilö haluaa tehdä työnsä itse hyvin ja keskittää Flow-tilassa siihen kaiken huomionsa	Hiam 2003, Virtanen & Stenvall 2014, Csikszentmihalyi 2007, Martela 2015
Kehityskeskustelu	Esimiehen työkalu, jonka avulla edistetään työntekijän sitoutumista, kehittymistä ja parhaan mahdollisen suorituksen aikaansaamista	Meretniemi 2012, Aarnikoivu 2016, Kauhanen 2009, Valpola 2000
Ajatusviinoma	Kognitiiviset vinoumat eli heuristiikat ovat apuvälineitä, joiden avulla tehdään nopeita päätöksiä ja auttavat yksinkertaistamaan asioita	Kahneman 2012, Bazerman & Moore 2015, Alahuhta 2015, Honkanen 2016
Tappion välttely	Ihmisen luontainen tapa vältellä tappiota sen ollessa vastenmielisempi kuin samansuuruinen voiton houkuttelevuus	Honkanen 2016, Camerer ym. 2004, Bazerman & Moore 2013, Kahneman 2012, Walasek & Stewart 2015, Khim 2010, Naranjo-Gil ym. 2012, Gneezy ym. 2011, Dobelli 2012
Sosiaaliset normit	Käyttäytymismalleja, jotka perustuvat laajasti jaettuun uskomuksiin siitä, kuinka ryhmän jäsenen tulisi käyttäytyä missäkin tilanteessa	Fehr & Fischbacher 2004, Honkanen 2016, O'Donnell & Bichard 2015

Tuuppaus	Valinta-arkkitehtuurin näkökulma, joka muuttaa ihmisen käyttäytymistä ennustettavalla tavalla ilman, että se rajoittaa valinnanvapautta tai muuttaa taloudellista asemaa	Thaler & Sunstein 2008, Ly ym. 2013, Bazerman & Moore 2013, Malina & Selto 2015
----------	--	---

Taulukko 2: Teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 2) on koottuna keskeisimmät käsitteet, niiden lyhyet kuvaukset sekä lähteet. Opinnäytetyön keskeiset näkökulmat aiheeseen ovat kannustavuus ja päätöksenteon ilmiöt, joiden keskeisiä käsitteitä ja teorioita on käsitelty teoreettisen viitekehyksen luvussa. Ajatusvinoumat, tappion välttely, sosiaaliset normit ja tuuppaus ovat käyttäytymistaloustieteen teorioita, joiden avulla lähestytään aihetta.

#### 4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tulospalkkiojohtaminen vastaa nykypäivän tarpeisiin henkilöstön näkökulmasta kohdeyrityksessä. Kyselytutkimuksella selvitettiin ensin nykytilanne ja työpajassa pohdittiin yhdessä henkilöstön kanssa tuloksia ja ehdotettiin uusia tulospalkkiomittareita.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat kohderyhmä ja tutkimuskysymykset. Kohderyhmänä on tarkasteltavan yrityksen henkilöstö. Juuri tähän tutkimukseen arvioidaan kyselytutkimuksen soveltuvan parhaiten kohderyhmän koon vuoksi. Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, arvoista ja asenteista, jotka ovat usein moniulotteisia ja monimutkaisia. Kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä pääosin luvuin ja numeroin mitattavaan kyselyaineistoon. Vaikka kysymykset esitetään sanallisesti, niin vastaukset ilmaistaan numeerisesti arvoasteikkona vastausten yhdenmu-kaistamisen ja käsiteltävyyden helpottamiseksi. (Vehkalahti 2008, 13.)

Kyselytutkimus toteutetaan lomakekyselyn muodossa, jossa samoja asioita kysytään samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Tämä joukko muodostaa otoksen tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Määrälliset menetelmät sopivat hyvin tilanteeseen, kun halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkansa. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 93.) Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusai-  
neisto aikaa säästäten. Aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti, mikäli lomake on suunniteltu hyvin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 140.)

Kyselyn kysymykset (Liite 1) luonnosteltiin suoraan tutkimuskysymyksistä ja niitä luonnosteltiin yhdessä yrityksen kahden päällikön sekä henkilöstöasioista vastaavien kanssa. Kysely tehtiin yrityksessä jo käytössä olevalla Webropol-ohjelmalla, joka oli henkilöstölle jo entuudestaan tuttu. Kyselyä ei tehty yrityksen koko henkilöstölle, vaan siihen valittiin osa henkilöstöstä niin, että valitut yksiköt oli sitoutettu projektiin ja se vastasi rakenteeltaan koko yrityksen henkilöstön rakennetta mahdollisimman kattavasti. Otos oli 166 henkilöä yrityksen koko henkilöstömäärän ollessa 310. Otos jakaantui 18 esimieheen sekä 148 työntekijään.

Kyselytutkimus lähetettiin henkilöstölle ja heidän näkemyksiään kartoitettiin nykyistä tulospalkkiojärjestelmää kohtaan sekä millä tavoin he kokevat sen kannustavan heitä. Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelman sekä avoimien kysymysten vastaukset teemoittelun avulla. SPSS on tilastollinen analysointiohjelma, jolla voidaan analysoida suuriakin määriä aineistoa. (SPSS 2017.)

Kyselyn vastaanottaneille annettiin vastausaikaa kolme viikkoa, jolloin työkiireet eivät estäneet vastaamista. Kyselyn ajankohta oli helmi-maaliskuussa 2017, johon ajankohtaan osui harvillisesti juuri hiihtoloma, mikä saattoi hankaloittaa kyselyn vastauksien saamista. Kyselyyn osallistuvien yksiköiden päälliköt olivat aktiivisesti tukemassa projektia ja olivat luvanneet kannustaa sekä muistuttaa työntekijöitä vastaamaan kyselyyn, minkä ansiosta vastausasteen uskottiin kohoavan noin 70 prosenttiin. Yrityksen vuosittaisissa henkilöstökyselyissä vastausaste on yleensä ollut noin 60 prosenttia. Mikäli kyselyssä saavutetaan vähintään 60 prosentin vastausaste, sen tuloksia voidaan pitää luotettavina tämän organisaation osalta.

#### 4.1 Kyselytutkimuksen numeeristen vastausten analysointi

Kyselytutkimuksen numeerisen aineiston analysointimenetelmänä käytettiin frekvenssiä, keskiarvoa, ristiintaulukointia ja t-testiä. Analyysit toteutettiin SPSS-ohjelmalla. Webropol-ohjelmasta saatu aineisto siirrettiin Excel-tiedostoon, jossa sitä muokattiin hieman, jotta SPSS-ohjelma pystyi sitä käsittelemään. (SPSS 2017.)

Frekvenssianalyysi keskittyy havaintojen lukumäärään ja suhteellisiin osuuksien muuttujien eri luokissa, toisin kuin jatkuvien muuttujien analyyseissä joissa kiinnostutaan keskiarvoista tai korrelaatorakenteista. Frekvenssianalyysissä käytetään normaalijakaumaa, joka soveltuu muun muassa ihmisten henkisten ja fyysisten ominaisuuksien analysointiin koska ne tyypillisesti noudattavat normaalijakaumaa. Normaalijakaumassa voidaan perinteisten osuuksien lisäksi laskea, kuinka suuri osa havainnoista sijoittuu tietyille vaihteluvälille ja laskea todennäköisyyksiä, joita voidaan käyttää hyväksi tilastollisessa päätöksenteossa. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 144-148.) Frekvenssissä tarkastellaan myös aritmeettista keskiarvoa (mean) ja

keskihajontaa (sd=standard deviation). Keskiarvo kertoo yhdellä luvulla aineiston keskimääräisen arvon. Keskihajonta kertoo, kuinka paljon on poikkeamia keskiarvosta jota ei voi päätellä pelkästään keskiarvosta. (Metsämuuronen 2003, 285, 289).

Toisena analysointimenetelmänä käytetään ristiintaulukointia, jossa selvitetään muuttujien välinen jakauma tai muuttujien välistä riippuvuutta. Ristiintaulukoimalla, jossa toinen muuttuja on sarakkeessa ja toinen riveillä, saadaan kaksiulotteinen frekvenssijakauma. (Holopainen & Pulkkinen 2013, 52.) Ristiintaulukossa on neljä lukua. Solufrekvenssi kertoo havaintojen lukumäärän, riviprosentti osuuden rivin vastauksista, sarakeprosentti osuuden sarakkeen vastauksista ja alimpana kokonaisprosentti, jolla tosin on harvemmin käyttöä. Ristiintaulukoinnin etuna on, että sen avulla voidaan havainnollisesti nähdä yhteydet valittujen muuttujien välillä. (Metsämuuronen 2003, 291.)

Ristiintaulukoinnin riippuvuus saadaan selville khiin neliö -testillä, joka kertoo, onko kysymys sattumasta vai onko muuttujien välillä tilastollisesti merkittävä riippuvuus. Arvo on sitä suurempi mitä enemmän odotetut frekvenssit poikkeavat havaituista frekvensseistä, niiden ollessa yhtä suuria arvo on nolla. Sig kertoo merkitsevyystason, kuinka suuri riski on, että riippuvuus johtuu sattumasta. (Heikkilä 2014, 200.) Yleisesti tunnustettu alin riskitaso on 5%, joka tarkoittaa, että toistettaessa koe vain viidessä tapauksessa sadasta tulos olisi erilainen (Metsämuuronen 2003, 295).

Tärkein indikaattori kahden muuttujan väliseen yhteyteen on korrelaatio, jossa korrelaatiokerroin voi saada arvoja välillä -1 ja 1. Mitä lähempänä arvo on nollaa, sitä vähemmän on yhteyttä muuttujien välillä. Korrelaatiokertoimen poikkeama nolasta ja sen merkitsevyys riippuu otoskoosta. Voidaan kuitenkin sanoa korrelaatiokertoimen vaihdella 0.8-1.0 välillä sen olevan erittäin korkeaa, 0.6-0.8 välillä korkeaa, 0.4-0.6 välillä melko korkeaa tai kohtuullista. Toinen tapa arvioida korrelaatiokerrointa on tarkastella selitysosaa eli kuinka suuri osuus muuttujan varianssista eli hajonnasta on selitettävissä toisen muuttujan avulla. Selitysosuus on korrelaatiokertoimen neliö. (Metsämuuronen 2003, 305-306.)

Toimihenkilöiden ja työntekijöiden henkilöstöryhmien välisiä eroja kyselyn keskiarvoissa verrattiin t-testillä. T-testissä verrataan parametrin tai tunnusluvun arvoa tiettyyn vakioarvoon. (Laininen 2004, 30) T-testi siis mittaa kahden ryhmän välisiä keskiarvoja ja poikkeavatko ne toisistaan (Metsämuuronen 2003, 506-507).

Tulosten luotettavuutta mitattiin reliabiliteettianalyysillä. Tällä analyysillä tarkistetaan, ovatko kysymysten mittarit luotettavia (Metsämuuronen 2003, 550). Reliabiliteetillä halutaan selvittää mittarin kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin arvo on suuri, jos

eri mittauskerroilla saadaan samanlaisia tuloksia vastaavasta tai vastaavan tapaisesta aineistosta. (Holopainen ym. 2013, 17.) Reliabiliteetin ollessa pieni havaittujen arvojen vaihtelu on suurempi kuin todellisten arvojen vaihtelu populaatiossa. Tällöin mittarin toistettavuus on huono. (Grönroos 2003, 17.)

#### 4.2 Kyselytutkimuksen avoimien kysymysten analysointi

Koska kyselytutkimuksen avoimien kysymysten vastaukset eivät ole numeerisia, vastauksia ei voida analysoida SPSS-ohjelmalla kvantitatiivisella eli määrällisellä menetelmällä, vaan sen analysointiin on käytettävä kvalitatiivista menetelmää. Avoimien kysymysten vastaukset ovat sanallisia, pääosin lyhyitä vapaamuotoisia lauseita. Vastauksista on havaittavissa toistuvia aiheita tai yhdistäviä piirteitä, minkä vuoksi analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Se on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jossa tutkimusaineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. (Jyväskylän Yliopisto, 2016.)

Teemoittelun avulla aineistosta saadaan esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Eskola & Suoranta 1998, 180), mikä on tässä analysoinnissa tärkeää. Erilaisia vastauksia halutaan löytää toistuvia aiheita ja ryhmitellä niitä aihealueittain. Aineistoa käsitellään Excel-tiedostossa ja teemoittelun välineenä käytetään värejä, joilla vastaukset ryhmitellään teemoihin. Analysoinnissa tarkastellaan kunkin teeman vastausten lukumäärää ja eri vastautustyyppien toistuvuutta.

#### 4.3 Kehittämisideointi työpajatyöskentelyn avulla

Kyselyn tulokset esiteltiin työpajassa yrityksen johdolle sekä henkilöstön edustajille. Työajassa käytiin läpi tulokset, keskusteltiin tuloksista ja ideoitiin yhdessä, miten tulospalkkiojärjestelmää tulisi kehittää. Työpajan tarkoitus ja sisältö tarkentuvat kyselyn tulosten perusteella.

Sana fasilitointi tulee latinankielen sanasta facil, joka tarkoittaa helppoa, fasilitoinnissa on kyse ryhmäprosessin helpottamisesta. Fasilitoinnin ideana on löytää sopiva työskentelytapa ryhmälle ja auttaa toimimaan rakentavasti tilanteessa, kun ryhmällä on jo asian ratkaisemiseen tarvittava tieto. Fasilitaattorin tehtävänä on avustaa ja kannustaa ryhmän työskentelyä puuttumatta varsinaiseen asiasisältöön. Useiden tutkimusten mukaan ihminen tuottaa ryhmässä enemmän ideoita kuin yksin, mutta ryhmätyöskentelyn hyötyjen maksimointiin tarvitaan fasilitaattori. (Kantojärvi 2012, 8-11, 129.)

Ryhmän osallistaminen voi lisätä päätöksien laatua etenkin, kun ryhmällä on sellaista tietoa, mitä sen johdolta puuttuu. Yhteistyön onnistuminen edellyttää osapuolten välistä luottamusta

ja kykyä toimia yhdessä ja yhteisten tavoitteiden puolesta. Osallistamisesta voi olla muitakin hyötyjä. On todettu, että ihmiset hyväksyvät helpommin tehdyt päätökset ja sitoutuvat niihin paremmin, kun he ovat itse voineet vaikuttaa niihin. Itsen kannalta epäedullisetkin päätökset on mahdollista hyväksyä, jos päätöksentekoprosessi on ollut oikeudenmukainen, reilu ja läpinäkyvä. Osallistaminen on myös keino kehittää ihmisten yhteistyö- ja ryhmässä toimimisen taitoja sekä päätöksentekokykyä. (Honkanen 2016, 181.)

Työpajan onnistumisen kannalta on tärkeää, että paikalla ovat oikeat ihmiset eli ne, joilla on tietotaito ja päätösvalta ja tyypillisesti usein taustoiltaan samankaltaiset ihmiset. Toisinaan tulisi rikkoa asetelmaa samankaltaisista koulutustaustoista, yhteisistä kokemuksista ja näkemyksistä ja kutsua mukaan myös tavanomaisen ryhmän ulkopuolisia henkilöitä. Heterogeenisyys luo säröjä ja näkemyseroja, joita tarvitaan luovissa prosesseissa. (Kantojärvi 2012, 43-44.) Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on kuvattu, mitä kaikkea tulisi ottaa huomioon ennen työpajan suunnittelua.

Kerää tietoa ennen työpajan suunnittelua
- Mikä on työpajan todellinen tarkoitus?
- Mitkä ovat konkreettiset tavoitteet?
- Paljonko aikaa on käytettävissä? Mistä takaraja tulee täyteen?
- Mikä on kokonaisprosessi? (esim. montako työpajaa ja mitä tapahtuu välissä?)
- Mitä on tehty jo aiemmin?
- Keitä osallistujat ovat? Kuinka hyvin he tuntevat toisensa? Miten he tulevat toimeen keskenään? Kuinka motivoituneita he ovat? Onko ryhmässä tarpeeksi tietotaitoa ja päätösvaltaa?
- Mitkä ovat ”hiekkalaatikon rajat”: kuinka paljon osallistujilla on vaikutusmahdollisuuksia, mihin ja millä tavalla?

Taulukko 3: Työpajan suunnittelu (Kantojärvi 2012, 45)

Työpajan aloituksessa on tärkeää saada läsnäolijat innostumaan ja aktivoitumaan. Tilaisuuden alussa on luotava puitteet turvalliselle ilmapiirille, jotta jokainen uskaltaa puhua ja osallistua. Tämän lisäksi osallistujat tulee saada olemaan aidosti läsnä ja on olennaista fokusoida, mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tulee tarkentaa osallistujien ja vetäjien roolit sekä sopia pe-lisäännöistä, aikataulusta ja tavoitteista yhdessä. (Kantojärvi 2012, 47-48.)

Ideointivaiheen liian varhainen kritiikki on jarruttamista, kyseenalaistamista, epäilyä ja tirmäämistä ja voi lannistaa osallistujien aktiivisuutta ja halukkuutta työpajassa. Syynä liian varhaiseen kritiikkiin voi olla pelko, että tehdään vääriä päätöksiä ja joudutaan itse toteuttamaan vaivalloista ideaa tai pelätään nykyisen menestyksen vaarantumista liian radikaaleilla muutoksilla. Jollain voi olla tarve nostaa omaa osaamistaan esille kritisoiden muita tai pelkää muutoksen vaikutuksia omaan asemaansa. Varhaista kritiikkiä tulisikin välttää kannusta-

malla ja rohkaisemalla ja muistuttamalla, että ideointivaiheessa keskitytään määrään, myöhemmin analysoidaan ja valitaan helmet joukosta. Ideoiden tyrmäminen lannistaa, jonka vuoksi ideoiden arviointivaiheessa tulisi suorien miinusten pohtimisen sijasta esittää uteliaita kysymyksiä, jolloin idea jalostuu eteenpäin eikä sitä tyrmätä suoraan. (Kantojärvi 2012, 133-135.)

Työpajan päättäminen on yhtä tärkeää kuin aloituskin, lopun yhteenveto kertaa tapahtumat ja kokoaa lopputulokset. Tämän lisäksi kannattaa selkeyttää tehdyt päätökset ja kertoa, mitä tapahtuu seuraavaksi. (Kantojärvi 2012, 225.) Työpajan analysoidut tulokset käsitellään kohdeyrityksen laajennetussa johtoryhmässä, jossa on paikalla myös henkilöstön edustaja. Johtoryhmässä tehdään suunnitelma tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseksi vuodelle 2018.

## 5 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksessa oli yhteensä 19 kysymystä, joista 16 oli numeerisia ja kolme avointa kysymystä. Kyselytutkimuksen kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Kysely lähetettiin 2 eri jakeluryhmälle, esimiehille ja työntekijöille. Jakeluryhmät muodostettiin työntekijöiden tehtävänimikkeiden ja aseman perusteella.

Kaikista 115 vastaajasta työntekijöitä oli 98 vastaajaa (85,2 %) ja esimiehiä 17 vastaajaa (14,8 %). Esimiesten vastausaste oli 94,4 prosenttia ja työntekijöiden vastausaste 66,2 prosenttia, kokonaisvastausasteen ollessa 69,3 prosenttia.

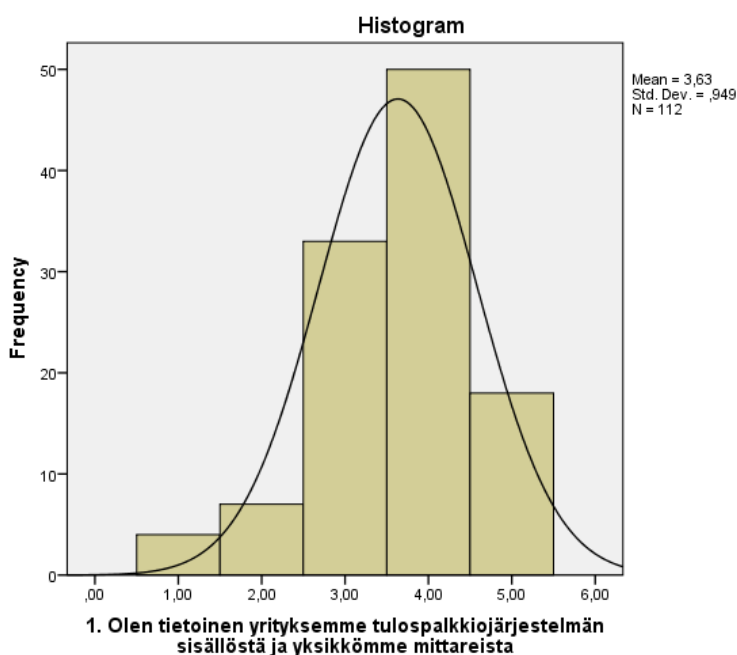
### 5.1 Kyselytutkimuksen numeeriset kysymykset

Numeerisista kysymyksistä 13 on tulospalkkiojärjestelmään liittyviä kysymyksiä ja kolme viimeistä on vastaajan profiiliin liittyviä kysymyksiä. Kolmeen viimeiseen kysymykseen oli pakollista vastata, jonka vuoksi niissä vastausmäärä on 115 vastausta muiden kysymysten vastausmäärän ollessa alimmillaan 104. Tuloksia on esitetty taulukoissa ja kuvioissa lisää liitteessä (Liite 2).

Ensimmäisenä kysymyksenä oli väittämä, olen tietoinen yrityksemme tulospalkkijärjestelmän sisällöstä ja yksikköemme mittareista. Vastaajia oli yhteensä 112, kyselyyn osallistuneista 3 (2,6 %) oli jättänyt vastaamatta. Vastausasteikko oli 1-5: 1 erittäin huonosti, 2 huonosti, 3 kohtalaisesti, 4 hyvin ja 5 erittäin hyvin. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 6). 50 vastaajaa (44,6 %) on vastannut vaihtoehdon 4 hyvin ja 33 vastaajaa (29,5 %) on vastannut kohtalaisesti, vaihtoehto 3. 4 vastaajaa (3,6 %) on valinnut vaihtoehdon erittäin huonosti ja 7 vastaajaa (6,3 %) huonosti, eli yhteensä 11 vastaajaa (9,9 %) on huonosti tai erittäin huonosti selvillä tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä. Vastaajista yhteensä 60,7 % eli kaksi kolmesta on hyvin tai erittäin hyvin tietoinen tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä. Kaikkien vastausten keskiarvo on 3,63

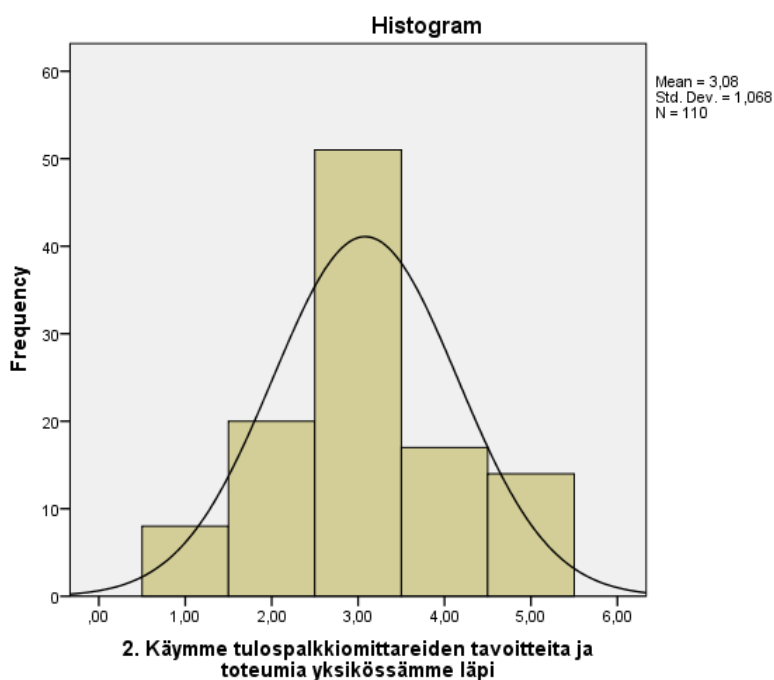


eli keskimääräisesti henkilöstö on hyvin tietoinen tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä. Keskihajonta oli 0,949.



Kuvio 6: Frekvenssi kysymykseen numero 1

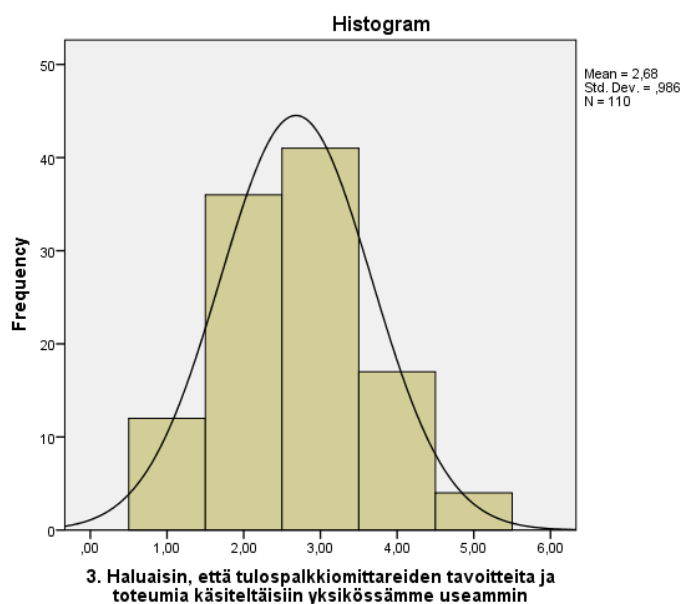
Toisena kysymyksenä oli väittämä, käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia yksikössämme läpi. Vastaajia oli yhteensä 110, kyselyyn osallistuneista 5 (4,3 %) oli jättänyt vastaamatta. Vastausasteikko oli 1-5: 1 ei lainkaan, 2 yhden kerran vuodessa, 3 vaihtoehdossa 2-3 kertaa vuodessa, 4 vaihtoehdossa 4-5 kertaa vuodessa ja 5 vaihtoehdossa yli 6 kertaa vuodessa. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 7). 51 vastaajaa (46,4 %) oli vastannut 2-3 kertaa vuodessa ja 20 vastaajaa (18,2 %) yhden kerran vuodessa. 4-5 kertaa on vastannut 17 henkilöä (15,5 %), yli 6 kertaa 14 vastaajaa (12,7 %) ja ei lainkaan 8 vastaajaa (7,3 %). Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,8 eli keskimäärin tuloksia käsitellään 2-3 kertaa vuodessa yksiköissä. Keskihajonta oli 1,068. Yrityksen johdon mielestä sopiva määrä käydä tuloksia läpi on 2-3 kertaa vuodessa, joista 2 kertaa ajoittuu varsinaisten tulospalkkioseurantojen yhteyteen (Kohdeyrityksen hallintopäällikkö 2017). Alle tuon 2-3 vuosittain kerran olevia vastauksia oli yhteensä 24,4 % eli noin joka neljännen työntekijän yksikössä ei tavoitteita ja toteumia käsitellä tarpeeksi usein.



Kuvio 7: Frekvenssi kysymykseen numero 2

Seuraavissa numeerisissa kysymyksissä 3-15 käytetään samaa vastausasteikkoa 1-5. Vastausasteikolla 1 on täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 4 oli samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

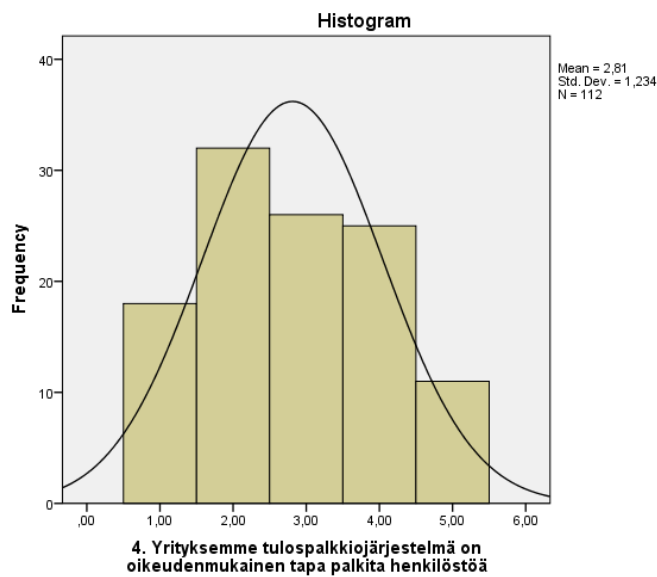
Kolmantena kysymyksenä oli väittämä, haluaisin että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin. Vastaaajia oli yhteensä 110, kyselyyn osallistuneista 5 (4,3 %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 8). 41 vastaajaa (37,3 %) oli vastannut osittain samaa mieltä, 36 vastaajaa (32,7 %) oli vastannut osittain eri mieltä. 17 (15,5 %) oli vastannut olevansa samaa mieltä, 12 (10,9 %) täysin eri mieltä ja 4 vastaajaa (3,6 %) oli täysin samaa mieltä. Vastaajista yhteensä 56,4 % eli yli puolet haluaisi eri asteisesti käsitellä mittareita yksiköissä nykyistä useammin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,68 eli keskimäärin henkilöstö on osittain samaa mieltä, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia tulisi käsitellä yksiköissä useammin. Keskihajonta oli 0,986.



Kuvio 8: Frekvenssi kysymyksen numero 3

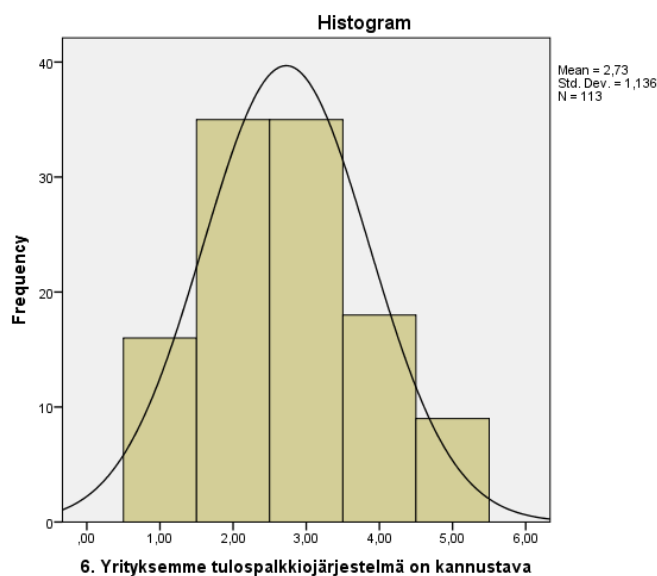
Ristiintaulukoinnissa verrattiin kahta kysymystä keskenään. Kysymykset olivat ”2. Käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia läpi” sekä ”3. Haluaisin että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin”. Ilmeni, että täysin samaa mieltä olleet, 4 vastaajaa, olivat käsitelleet mittareita yksiköissään kerran vuodessa (50,0 %) tai 2-3 kertaa vuodessa (50,0 %). Vastaavasti 12 vastaajaa jotka olivat täysin eri mieltä mittareiden käsittelystä useammin, 4 vastaajaa (33,3 %) oli käsitellyt mittareita yli 6 kertaa vuodessa, 3 vastaajaa (25,0 %) oli käsitellyt 4-5 kertaa vuodessa ja sama 3 vastaajaa (25,0 %) 2-3 kertaa vuodessa. Vastaajista joiden yksiköissä tuloksia käydään läpi 2-3 kertaa vuodessa, 51,0 % oli eri asteisesti samaa mieltä siitä, että haluaisi käydä mittareita useammin läpi yksiköissä.

Neljäntenä kysymyksenä oli väittämä, että yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä. Vastaajia oli yhteensä 112, 3 (4,3 %) oli jättänyt vastamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 9). 32 vastaajaa (28,6 %) on osittain eri mieltä ja 26 vastaajaa (23,2 %) on osittain samaa mieltä. 25 vastaajaa (22,3 %) on samaa mieltä, 18 (16,1 %) täysin eri mieltä ja 11 vastaajaa (9,8 %) täysin samaa mieltä. Vastaajista yhteensä 44,7 % eli lähes puolet oli osittain tai täysin eri mieltä oikeudenmukaisuudesta. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,81 eli keskimäärin henkilöstö on osittain samaa mieltä siitä, että tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä. Keskiarvonta oli 1,234. Tälle kysymykselle oli myös avoin jatkokysymys oikeudenmukaisuuden kehittämisestä, joka käsitellään seuraavassa luvussa.



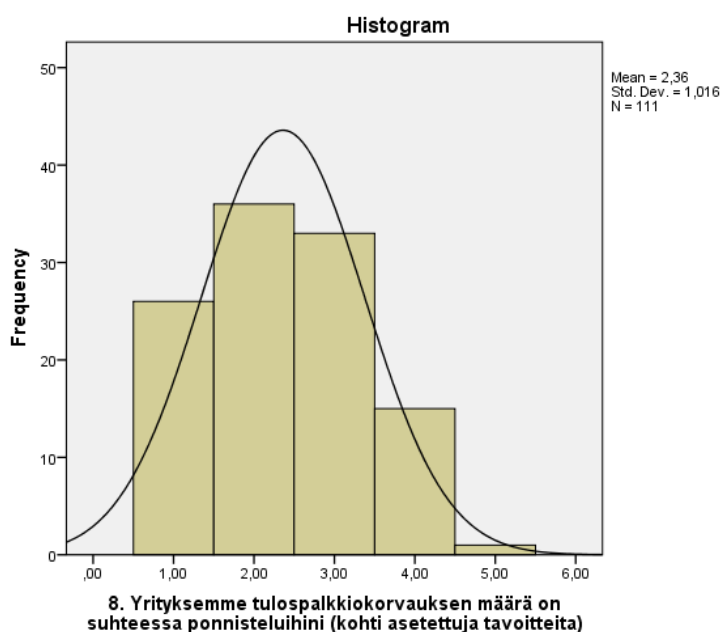
Kuvio 9: Frekvenssi kysymykseen numero 4

Kuudentena kysymyksenä oli väittämä, että yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava. Vastaajia oli yhteensä 113, kyselyyn osallistuneista 2 (2,6 %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 10). 35 (31,0 %) oli vastannut olevansa osittain eri mieltä ja sama lukumäärä, 35 (31,0 %) oli vastannut olevana osittain samaa mieltä. 18 oli samaa mieltä (15,9 %), 16 täysin eri mieltä (14,2 %) ja 9 (8,0 %) täysin samaa mieltä. Vastaajista yhteensä 45,2 % eli lähes puolet oli osittain tai täysin eri mieltä kannustavuudesta. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,73 eli keskimäärin henkilöstö on osittain samaa mieltä kannustavuudesta. Keskiahajonta oli 1,136. Myös tälle kysymykselle oli avoin jatkokysymys kannustavuuden kehittämisestä, joka käsitellään seuraavassa luvussa.



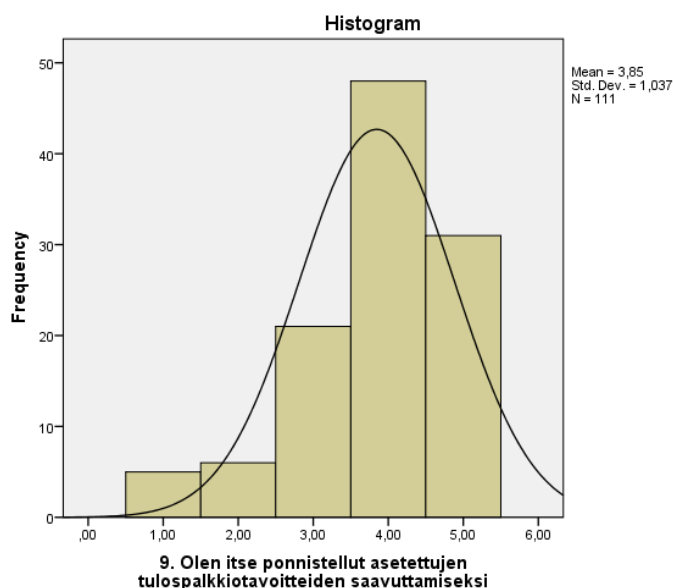
Kuvio 10: Frekvenssi kysymykseen numero 6

Kahdeksantena kysymyksenä oli väittämä, yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini (kohti asetettuja tavoitteita). Vastaajia oli yhteensä 111, kyselyyn osallistuneista 4 (1, %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 11). 36 oli vastannut olevansa osittain eri mieltä (32,4 %) ja 33 oli vastannut olevansa osittain samaa mieltä (29,7 %). 26 oli täysin eri mieltä (23,4 %), 15 samaa mieltä (13,5 %) ja 1 (0,9 %) täysin samaa mieltä. Vastaajista yhteensä 55,8 % eli yli puolet on eri mieltä tulospalkkiokorvauksen määrän oikeasta suhteesta ponnisteluihin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,36 eli keskimäärin henkilöstö on osittain eri mieltä, että tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihin. Keskihajonta oli 1,016.



Kuvio 11: Frekvenssi kysymykseen numero 8

Yhdeksäntenä kysymyksenä oli väittämä, olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajia oli 111, kyselyyn osallistuneista 4 (3,5 %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 12). 48 vastaajaa (43,2 %) on samaa mieltä ja 31 (27,9 %) on täysin samaa mieltä. 21 vastaajaa (18,9 %) on osittain samaa mieltä, 6 (5,4 %) osittain eri mieltä ja 5 (4,5 %) täysin eri mieltä. Vastaajista jopa 90,1 % on eri asteisesti samaa mieltä siitä, että on omasta mielestään ponnistellut asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin sanoen joka kymmenes ei omasta mielestään ponnistele asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,85 eli keskimäärin henkilöstö on samaa mieltä siitä, että on itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi. Keskihajonta oli 1,037.



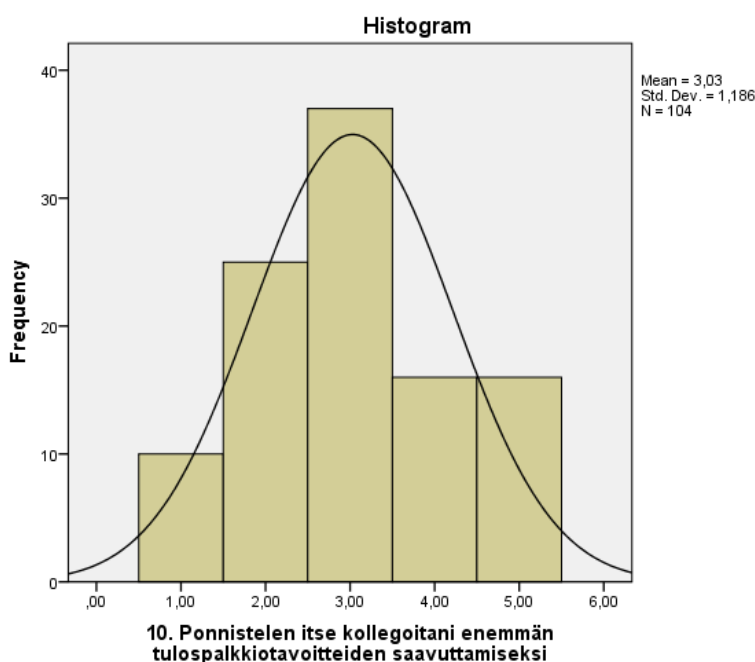
Kuvio 12: Frekvenssi kysymykseen numero 9

Ristiintaulukoinnilla verrattiin kahta kysymystä keskenään. Kysymykset olivat ”6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava” sekä ”9. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi”. Havaittiin, että 31 vastaajaa, jotka olivat täysin samaa mieltä ponnisteluistaan, heistä 8 (25,8 %) oli osittain eri mieltä kannustavuudesta. Eli joka neljäs eniten ponnisteleva ei pidä tulospalkkiojärjestelmää kannustavana. Eniten ponnistelevista täysin eri mieltä kannustavuudesta oli 6 (19,4 %) vastaajaa. Eniten ponnistelevista vastaajista oli eri mieltä kannustavuudesta yhteensä 14 (45,2 %) vastaajaa. Toisin sanoen lähes puolet niistä, jotka ponnistelivat tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi eniten eivät pitäneet järjestelmää kannustavana.

Kymmenentenä kysymyksenä oli väittämä, ponnistelen itse kollegoitani enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajia oli yhteensä 104, kyselyyn osallistuneista 11 (9,6 %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 13). 37 vastaajaa (35,6 %) oli osittain samaa mieltä ja 25 vastaajaa (24,0 %) oli osittain eri mieltä. 16 vastaajaa (15,4 %) oli samaa mieltä, 16 vastaajaa (15,4 %) täysin samaa mieltä ja 10 vastaajaa (9,5 %) oli täysin eri mieltä. Vastaajista yhteensä 33,6 % oli eri mieltä, toisin sanoen kaksi kolmesta ponnistelee omasta mielestään kollegoitaan enemmän. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,03 eli keskimäärin vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että he ponnistelivat itse kollegoitaan enemmän. Keskihajonta oli 1,186.

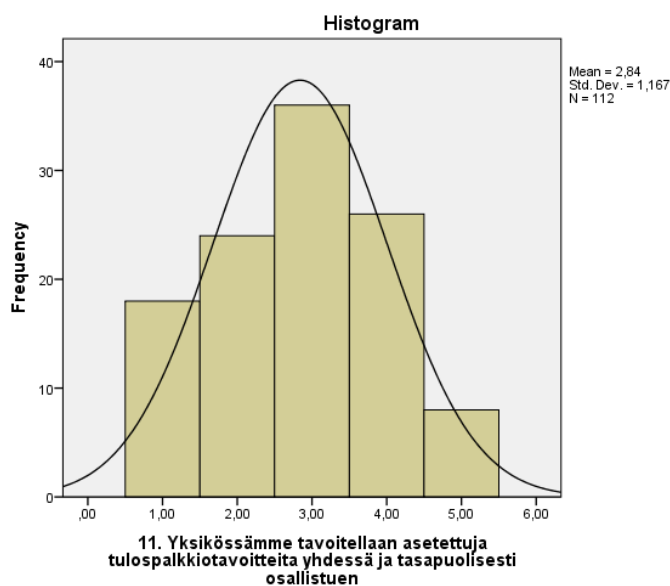
Ristiintaulukoinnilla verrattiin keskenään kysymyksiä 10. Ponnistelen itse kollegoitani enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi sekä 4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä. Frekvenssianalyysissä jopa 44,7 % oli eri mieltä oikeudenmukaisuudesta. Täysin eri mieltä oikeudenmukaisuudesta olleista yhteensä 9 (60,0 %)

oli ponnistellut kollegoitaan enemmän. Osittain eri mieltä oikeudenmukaisuudesta olleista hieman suurempi osuus, 20 vastaajaa (68,4 %) oli ponnistellut kollegoitaan enemmän. Toisin sanoen niistä, jotka pitivät tulospalkkiojärjestelmää epäoikeudenmukaisena, kaksi kolmesta ponnisteli omasta mielestään kollegoitaan enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi.



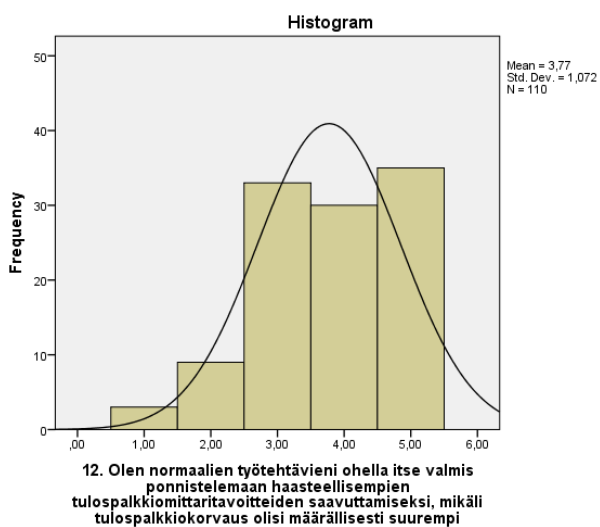
Kuvio 13: Frekvenssi kysymykseen numero 10

Yhdentenätoista kysymyksenä oli väittämä, yksikössämme tavoitellaan asetettuja tulospalkkiotavoitteita yhdessä ja tasapuolisesti osallistuen. Vastaajia oli 112, kyselyyn osallistuneista 3 (2,6 %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 14). 36 vastaaja oli osittain samaa mieltä (32,1 %), 26 samaa mieltä (23,2 %) ja 24 osittain eri mieltä (21,4 %). Vastaajista 18 oli täysin eri mieltä (16,1 %) ja 8 täysin samaa mieltä (7,1 %). Vastaajista yhteensä 37,5 % eli noin joka kolmas on eri mieltä yhdessä osallistumisesta. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,84 eli keskimäärin henkilöstö on osittain samaa mieltä siitä, että yksiköissä tavoitellaan asetettuja tulospalkkiotavoitteita yhdessä ja tasapuolisesti. Keskihajonta oli 1,167.



Kuvio 14: Frekvenssi kysymykseen numero 11

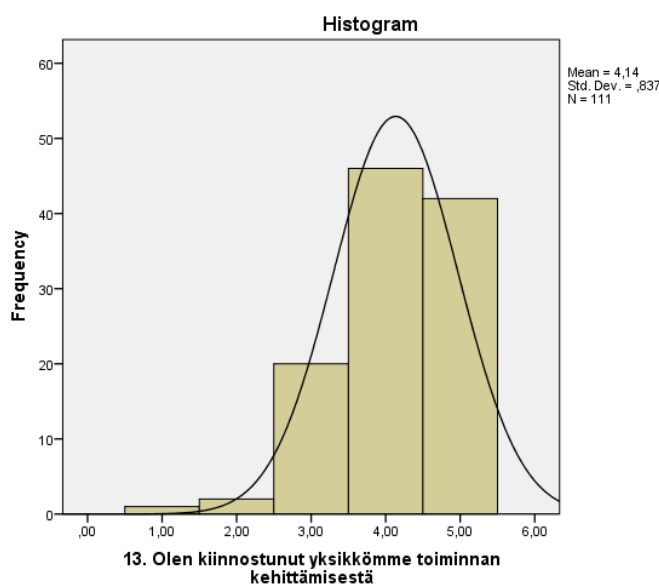
Kahdententoista kysymyksenä oli väittämä, olen normaalien työtehtävien ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi. Vastaajia oli 110, kyselyyn osallistuneista 5 (4,3 %) oli jättänyt vastaamatta kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 15). Vastaajista 35 (31,8 %) oli täysin samaa mieltä ja 33 (30,0 %) oli osittain samaa mieltä, 30 (27,3 %) samaa mieltä, 9 (8,2 %) osittain eri mieltä ja 3 (2,7 %) täysin eri mieltä. Vastaajista yhteensä 89,1 % olisi valmis ponnistelemaan enemmän korvauksen ollessa isompi. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,77 eli keskimäärin henkilöstö on samaa mieltä, että olisi valmis ponnistelemaan haasteellisempien tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskihajonta oli 1,072.



Kuvio 15: Frekvenssi kysymykseen numero 12

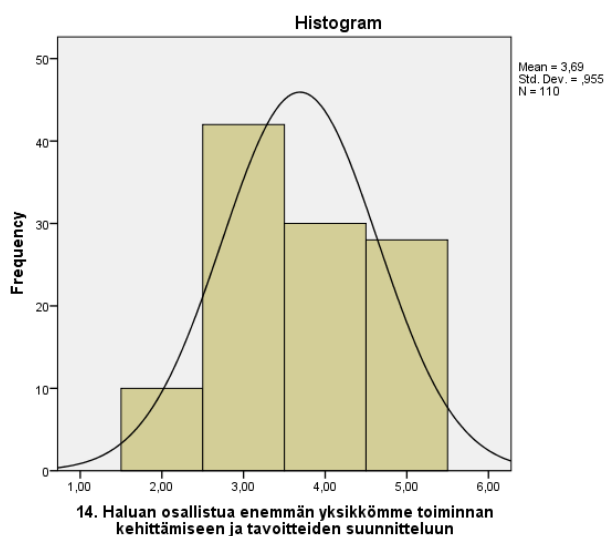


Kolmantenatoista kysymyksenä oli väittämä, olen kiinnostunut yksikkömme toiminnan kehittämisestä. Vastaajia oli 111, kyselyyn osallistuneista 4 (3,5 %) oli jättänyt vastaamatta kysymyksen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 16). Vastaajista 46 (41,4 %) oli samaa mieltä ja 42 (37,8 %) oli täysin samaa mieltä, 20 oli osittain eri mieltä (18,0 %), 2 vastaajaa (1,8 %) osittain eri mieltä ja 1 vastaaja (0,9 %) täysin eri mieltä. Vastaajista yhteensä 97,2 % eli lähes kaikki olisivat eri asteisesti kiinnostuneita yksikkönsä toiminnan kehittämisestä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,14 eli keskimäärin vastaajat ovat samaa mieltä siitä, että he ovat kiinnostuneita yksikkönsä toiminnan kehittämisestä. Keskihajonta oli 0,837.



Kuvio 16: Frekvenssi kysymykseen numero 13

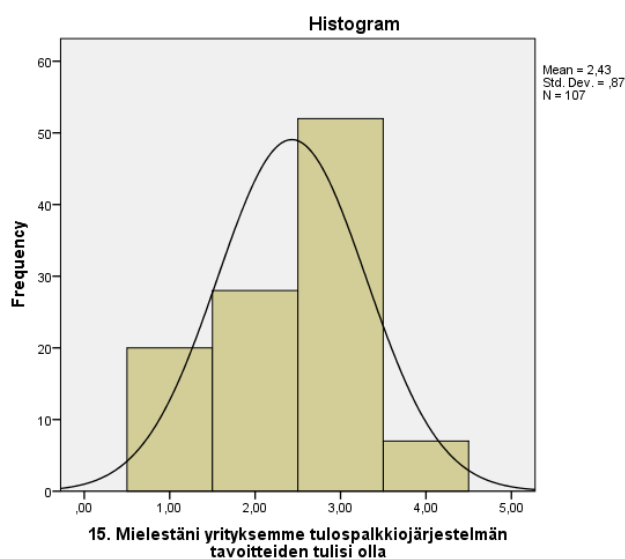
Neljäntenätoista kysymyksenä oli väittämä, että haluan osallistua enemmän yksikkömme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun. Vastaajia oli yhteensä 110, kyselyyn osallistuneista 5 (4,3 %) ei ollut vastannut kysymykseen. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 17). Vastaajista 42 oli osittain samaa mieltä (38,2 %), 30 samaa mieltä (27,3 %), 28 täysin samaa mieltä (25,5 %) ja 10 osittain eri mieltä (9,1 %). Vastaajista yhteensä 90,9 % eli yhdeksän kymmenestä haluaisi osallistua toiminnan kehittämiseen. Määrä on hieman alhaisempi kuin edellisessä kysymyksessä kysyttäessä kiinnostusta, mutta edelleen hyvin merkittävä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,69 eli keskimäärin vastaajat ovat samaa mieltä siitä, että haluaisivat osallistua enemmän yksikkömme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun. Keskihajonta oli 0,955.



Kuvio 17: Frekvenssi kysymykseen numero 14

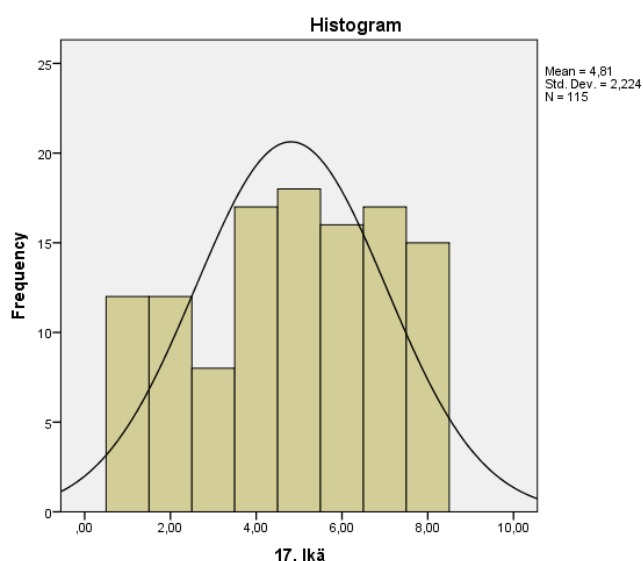
Ristiintaulukoinnilla verrattiin keskenään kysymyksiä 14. Haluan osallistua enemmän yksikköme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun sekä 18. Kuinka kauan olet ollut töissä tarkasteltavassa yrityksessä tai sitä edeltävissä yksiköissä. Ilmeni, että niistä, jotka olivat vastanneet olevansa osittain samaa mieltä osallistumisesta kehittämiseen, 25 vastaajaa (59,5 %) oli yli 10 vuotta työskennellyt yrityksessä ja 9 (21,4 %) 1-5 vuotta. Myös samaa mieltä osallistumisesta kehittämiseen vastanneista 15 (50,0 %) oli yli 10 vuotta työskennellyt yrityksessä ja 7 (23,3 %) 1-5 vuotta.

Viidentenatoista kysymyksenä oli väittämä, mielestäni yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tulisi olla 1) 100 % henkilökohtaisia 2) 100 % yksikkökohtaisia 3) 50 % henkilökohtaisia ja 50 % yksikkökohtaisia 4) jokin muu, mikä. Vastaajia oli yhteensä 107, kyselyyn osallistuneista 8 (7,0 %) oli jättänyt vastaamatta. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 18). Vastaajista 52 (48,6 %) oli valinnut vaihtoehdon 3, 28 (26,2 %) oli valinnut vaihtoehdon 2, 20 oli valinnut vaihtoehdon 1 (18,7 %) ja 7 vastaajaa (6,5 %) oli valinnut vaihtoehdon jokin muu. Vaihtoehdoksi 4 oli ehdotettu 30 % henkilökohtaisia ja 70 % yksikkökohtaisia, tiimikohtaisia tai yhteiskohtaisia tavoitteita. Ehdotettiin myös kiinteänä osana palkkaan tai ettei tätä voi yleistää, vaan tulisi pohtia työntekijäkohtaisesti työtehtävien ollessa niin erilaisia. Selvä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla 50 % henkilökohtainen ja 50 % yksikkökohtainen. Vastaajista yhteensä jopa 73,8 % eli kolme neljästä ehdottaa määräytymisperusteen olevan jotain muuta kuin nykyinen yksikkökohtainen.



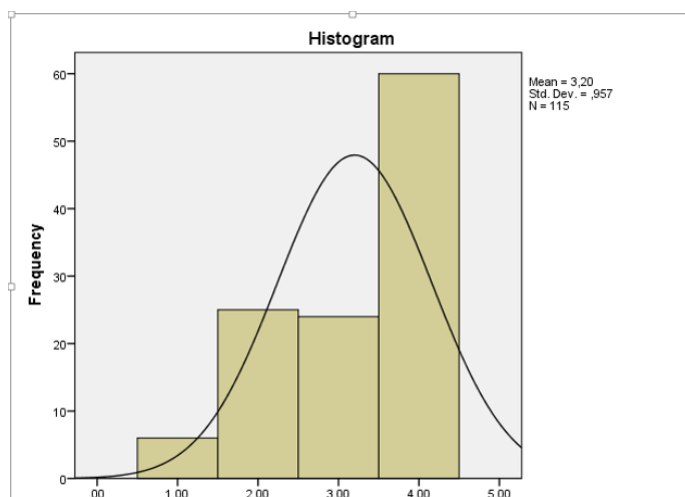
Kuvio 18: Frekvenssi kysymykseen numero 15

Loput kysymykset liittyivät vastaajan profiiliin, joista ensimmäinen oli vastaajan ikä. Kysymys oli kaikille vastaajille pakollinen eli vastauksia oli 115. Vastausvaihtoehdoissa oli ikävuosihaukoita, 30 vuotta tai alle, 31-35-vuotta, 36-40-vuotta, 41-45-vuotta, 46-50-vuotta, 51-55-vuotta, 56-60-vuotta ja yli 60 vuotta. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 19). Vastaajien joukossa oli 46-50-vuotiaita 18 (15,7 %), 41-45-vuotiaita oli 17 (14,8 %) ja 56-60-vuotiaita oli 17 (14,8 %). 51-55-vuotiaita oli 16 (13,9 %), yli 60-vuotiaita 15 (13,0 %), 31-35-vuotiaita sekä alle 30-vuotiaita molempia 12 (10,4 %) ja 36-40-vuotiaita 8 (7,0 %). Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,81 eli keskimäärin vastaajat olivat 46-50-vuotiaita. Keskihajonta oli 2,224.



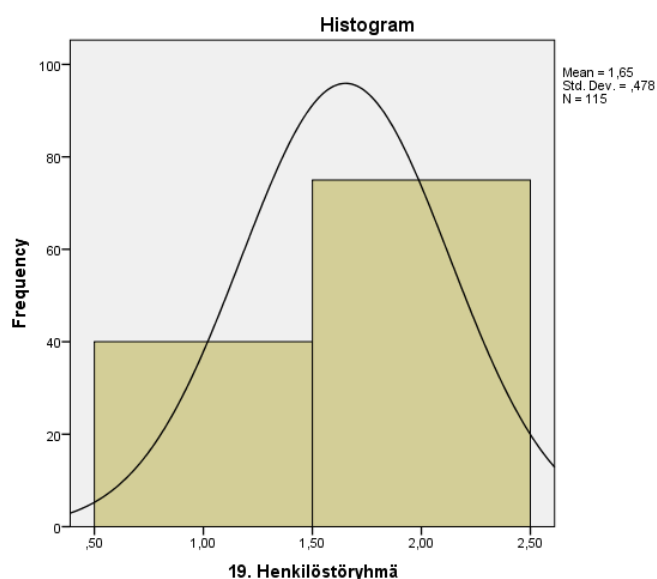
Kuvio 19: Frekvenssi kysymykseen numero 17

Seuraavana kysyttiin, kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä tarkasteltavassa yrityksessä tai sitä edeltävissä yksiköissä. Vastausvaihtoehdoissa oli vuosihaarukoita, alle 1 vuosi, 1-5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 20). 60 vastaajaa (52,2 %) oli ollut yli 10 vuotta, 25 (21,7 %) oli ollut 1-5 vuotta, 24 (20,9 %) oli ollut 6-10 vuotta ja 6 (5,2 %) alle 1 vuoden. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,20 eli keskimäärin vastaajat olivat olleet yrityksessä töissä 6-10 vuotta, vaikka hajonnan perusteella määrällisesti suurin osa vastaajista olikin ollut yli 10 vuotta. Keskihajonta oli 0,957.



Kuvio 20: Frekvenssi kysymykseen numero 18

Viimeisenä kysyttiin vastaajan henkilöstöryhmää, vastauksia oli 115. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 21). 40 vastaajaa oli ollut toimihenkilö (34,8 %) ja 75 työntekijöitä (65,2 %).



Kuvio 21: Frekvenssi kysymykseen numero 19

Korrelaatioanalyysissä (Liite 3) ilmeni korkeaa sekä melko korkeaa tai kohtuullista riippuvuutta muuttujaparien välillä. Korkein korrelaatio (0,762) löytyi kysymysten väliltä ”14. Haluaisin osallistua enemmän yksikköemme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun” sekä ”13. Olen kiinnostunut yksikköemme toiminnan kehittämisestä”. Kysymyksissä kysyttiin osittain samaa asiaa eri näkökulmista, toinen kiinnostuksen ja toinen aktiivisemman osallistumisen näkökulmasta. Kuten frekvenssianalyysissä kävi jo ilmi, suuri osa vastasi olevansa kiinnostunut, mutta aivan yhtä moni ei kuitenkaan haluaisi osallistua, vaikka kaiken kaikkiaan määrä oli suuri.

Korkeaa korrelaatiota (0,660) löytyi myös kysymysten väliltä ”6.Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava” sekä ”4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä”. Eli ne jotka pitivät tulospalkkiojärjestelmää kannustavana, pitivät sitä myös oikeudenmukaisena. Frekvenssianalyysissä ilmeni, että kysymyksiin jollain tasolla samaa mieltä vastanneiden osuudet olivat hyvin lähellä toisiaan, noin 45 % molemmissa.

Loput korrelaatiot olivat melko korkeita tai kohtuullisia. Niistä korkein (0,549) riippuvuus löytyi kysymysten väliltä ”13. Olen kiinnostunut yksikköemme toiminnan kehittämisestä” sekä ”12. Olen normaalien työtehtävieni ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi”. Tämä on mielenkiintoinen riippuvuus vaikkakin vain melko korkea, henkilöstön potentiaalia toiminnan kehittämiseen ja haasteellisempiin tavoitteisiin olisi mahdollista hyödyntää. Toisin sanoen ne, jotka osoittavat mielenkiintoa toiminnan kehittämiseen, eivät säikähdä haasteita. Mutta he odottavat, että haasteiden saavuttaminen huomioidaan. Vastaavasti yhtä korkeaa korrelaatiota (0,497) ei ole kysymysten välillä ”14. Haluan osallistua enemmän yksikköemme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun” sekä ”12. Olen normaalien työtehtävieni ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi”. Kysymysten 13 ja 14 erona on se, että 13. kysyy kiinnostusta ja 14. osallistumista nykyistä enemmän. Korrelaation laskiessa hieman kysymysten 13. ja 12. välisestä korrelaatiosta, laskua saattaa selittää se, että haasteista kiinnostuneet osallistuvat jo tällä hetkellä toiminnan kehittämiseen eivätkä välttämättä halua lisätä osallistumistaan. Joka tapauksessa toiminnan kehittämisestä kiinnostuneet ovat myös kiinnostuneita haasteista, mutta odottavat, että haasteiden saavuttaminen huomioidaan.

Melko korkeaa tai kohtuullista korrelaatiota (0,533) ilmeni myös ”17. Ikä” sekä ”18. Kuinka kauan olet yhteensä ollut töissä tarkasteltavassa yrityksessä”, kysymysten välillä. Tämä oli aivan looginen riippuvuus, iäkkäämmät työntekijät ovat työskennelleet pisimpään yrityksessä henkilöstövaihtuvuuden ollessa pientä iäkkäämmissä ikäryhmissä.

Melko korkeaa tai kohtuullista korrelaatiota (0,530) oli kysymysten välillä ”6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava” sekä ”8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini”. Lähes yhtä paljon korrelaatiota (0,503) ilmeni myös kysymysten välillä ”5. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä” sekä ”8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini”. Vaikka frekvenssianalyysissä ilmeni, että vain noin puolet vastaajista piti tulospalkkiojärjestelmää oikeudenmukaisena tai kannustavana, niin ne joiden mielestä korvaus on suhteessa ponnisteluihin, pitivät järjestelmää kuitenkin oikeudenmukaisena ja kannustavana. Toisin sanoen korjaamalla korvauksen määrää paremmin ponnisteluista vastaaviksi, myös kannustavuus ja oikeudenmukaisuus parantuvat. Loput korrelaatiot korrelaatioanalyysissä olivat liian heikkoja, alle 0,5, jotta niitä olisi tällä otoksella voinut pitää merkittävänä.

## 5.2 Kyselytutkimuksen numeeristen kysymysten t-testi ja reliabiliteetti

Numeerisiin kysymyksiin tehtiin t-testi (Liite 4). Tämän avulla verrattiin ryhmien välistä keskiarvoa numeerisissa kysymyksissä 1-14, joissa oli toisiaan vastaava numeerinen vastausasteikko (1-5). T-testillä haluttiin selvittää, onko toimihenkilöiden ja työntekijöiden henkilöstöryhmien välisillä vastauksilla eroja. Tulokset raportoitiin niin, että ryhmien väliset tilastollisesti merkitsevät erot raportoitiin ( $p < 0,05$ ). Tuloksista ilmeni, että neljän kysymyksen vastausten keskiarvot erosivat tilastollisesti merkitsevästi.

Ero löytyi kysymyksessä ”1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä yksikkömme mittareista”. Toimihenkilöiden keskiarvo 3,95 (keskihajonta=0,932,  $n=40$ ) poikkesi työntekijöiden keskiarvosta 3,46 (keskihajonta=0,918,  $n=70$ ). Ero osoittautui riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi:  $t(110)=2,700$ ,  $p<0,01$ , 2-suuntainen. Tulosten perusteella toimihenkilöt ovat keskimäärin selvästi paremmin tietoisia tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä kuin työntekijät, työntekijöiden keskiarvon ollessa lähellä vaihtoehtoa hyvin ja työntekijöiden ollessa lähempänä vaihtoehtoa kohtalaisesti.

Kysymyksessä ”2. Käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia yksikössämme läpi” oli ero keskiarvoissa. Toimihenkilöiden keskiarvo 3,56 (keskihajonta=0,967,  $n=39$ ) poikkesi työntekijöiden keskiarvosta 2,82 (keskihajonta=1,032,  $n=71$ ). Ero osoittautui riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi:  $t(108)=3,711$ ,  $p<0,001$ , 2-suuntainen. Toimihenkilöiden yksiköissä tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käydään keskimäärin läpi 4-5 kertaa vuodessa, työntekijöiden yksiköissä 2-3 kertaa vuodessa.

Kysymyksessä ”3. Haluaisin, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin” oli eroa. Toimihenkilöiden keskiarvo 2,38 (keskihajonta=0,877,  $n=39$ ) poikkesi työntekijöiden keskiarvosta 2,85 (keskihajonta=1,009,  $n=71$ ). Ero osoittautui

riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi:  $t(108)=2,395$ ,  $p<0,05$ , 2-suuntainen. Toimihenkilöt ovat keskimäärin osittain eri mieltä ja työntekijät keskimäärin osittain samaa mieltä siitä, haluaisivatko he käsitellä tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia useammin yksiköissä.

Kysymyksessä ”8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini (kohti asetettuja tavoitteita)” oli eroa. Toimihenkilöiden keskiarvo 2,05 (keskihajonta=0,846,  $n=40$ ) poikkesi työntekijöiden keskiarvosta 2,54 (keskihajonta=1,067,  $n=71$ ). Ero osoittautui riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi:  $t(109)=2,471$ ,  $p<0,05$ , 2-suuntainen. Toimihenkilöiden olivat keskimäärin osittain eri mieltä ja työntekijät keskimäärin osittain samaa mieltä tulospalkkiokorvauksen määrästä suhteessa ponnisteluihin.

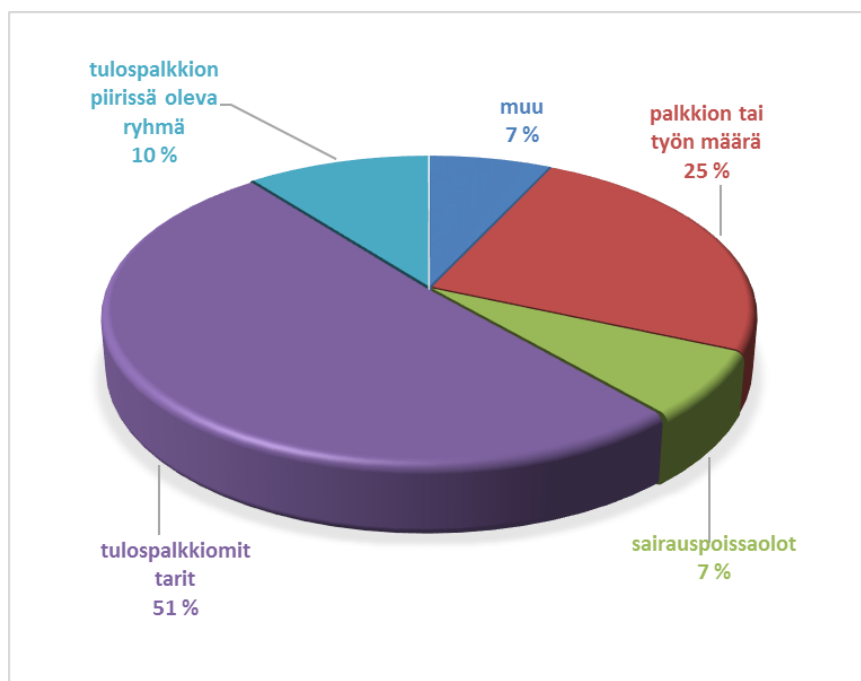
Kysymyksessä ”13. Olen kiinnostunut yksikkömme toiminnan kehittämisestä” oli eroa. Toimihenkilöiden keskiarvo 4,350 (keskihajonta=0,735,  $n=40$ ) poikkesi työntekijöiden keskiarvosta 4,01 (keskihajonta=0,8700,  $n=71$ ). Ero osoittautui riippumattomien otosten t-testillä merkitseväksi:  $t(109)=2,061$ ,  $p<0,05$ , 2-suuntainen. Toimihenkilöt ja työntekijät olivat molemmat keskimäärin samaa mieltä kiinnostuksestaan kehittää yksikkönsä toimintaa toimihenkilöiden ollessa kuitenkin keskimäärin kiinnostuneempia.

Kyselytutkimuksen luotettavuutta arvioitiin myös reliabiliteettianalyysin avulla. Kyselyn numeeristen kysymysten 1-14 reliabiliteetti oli riittävällä tasolla (Cronbach  $\alpha = 0.682$ ). Tuloksen perusteella kyselyn numeeristen kysymysten tulokset mittaavat samaa ilmiötä ja ovat toistettavissa.

### 5.3 Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset

Kyselytutkimuksessa oli yhteensä kolme avointa kysymystä. Vastauksia analysoitiin teemoittelun avulla. Aineistoa luettiin, minkä perusteella määriteltiin teemat toistuvien ja samaan aihepiiriin liittyvien vastausaiheiden perusteella.

Ensimmäinen avoin ja koko kyselyn viides kysymys kysyttiin väittämän, yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä, jälkeen. Kysymykseen kehitysehdotus tulospalkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuuden parantamiseksi saatiin yhteensä 57 eri sanallista vastausta (Kuvio 22). Vastaukset ryhmiteltiin viiteen teemaan väreillä. Eniten avoimet vastaukset liittyivät tulospalkkiomittareihin, joita oli yhteensä 29 kappaletta (50,9 %). 14 vastausta liittyi palkkion tai tavoitellun työn määrään (24,6 %), 6 vastausta liittyi tulospalkkion piirissä olevaan ryhmään (10,5 %), 4 (7,0 %) liittyi sairauspoissaolosaäntöön ja 4 (7,0 %) koski jotain muuta.



Kuvio 22: Teemoittelu kysymykseen numero 5

Tulospalkkiomittareita pidettiin epäreiluina ja koettiin, ettei niihin voida vaikuttaa tai ne mittaavat väärä asioita. Toisaalta haluttiin henkilökohtaisia mittareita, jotka mittaisivat juuri vastaajan työn panosta. Yksittäisistä mittareista esiin nousi päivystyskäyntien vähentäminen ja ylityöt, jotka koettiin virheellisiksi mittareiksi tai vähentämisen tavoite vääräksi. Eräs poiminta vastauksesta, joka toistui myös muissa vastauksissa:

”Kaikkien mittareiden pitäisi olla sellaisia, että työntekijät myös pystyisivät vaikuttamaan niihin.”

Palkkion tai tavoitellun työn määrä koettiin epäsuhtaiseksi. Eniten vastaukset liittyivät siihen, että tavoitteiden eteen töitä tehneet saavat vastaavan korvauksen ponnisteluistaan kuin ne, jotka eivät ole ponnistelleet. Eräs poiminta vastauksesta:

”Onnistumisesta palkitaan reilummin, tavanomaisesta suorituksesta yleisesti hyväksytty tulospalkkion keskiarvo määrä.”

Vastaus kertoo myös siitä, että tulospalkkio ymmärretään korvaukseksi tavanomaisesta suorituksesta, tulospalkkiotavoitteen saavuttamisesta tulisi palkita vielä reilummin. Tässä on vastaajan käsitys tulospalkkiosta erilainen kuin yritys on tarkoittanut. Kahdessa vastauksessa ehdotettiin henkilöstörahastoa.

Tulospalkkion piirissä olevan ryhmän, joka yrityksen tulospalkkiojärjestelmän mukaisesti on tällä hetkellä yksikkö, haluttaisiin olevan jokin muu kuin yksikkö, ehdotetaan tiimikohtaista

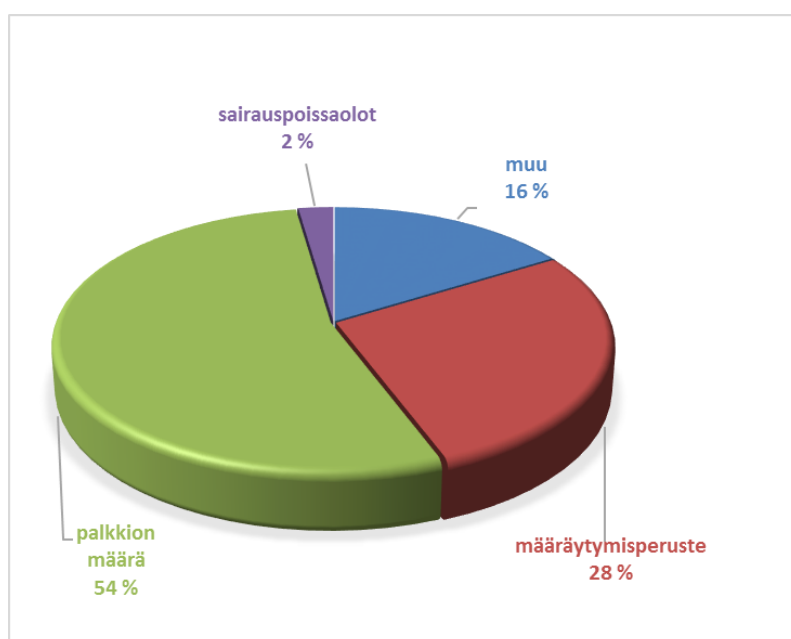


tai koko yhtiökohtaista. Tiimikohtainen viittaa siihen, että koetaan vastaavaa työtä tekevien olevan toisessa yksikössä ja ettei työtehtäviä voisi mitata tai palkita oman yksikön sisällä.

Sairauspoissaolojen koettiin vaikuttavan liikaa tulospalkkion saamiseen. Eräs poiminta vastauksista:

”Sairauslomat vaikuttavat liikaa, tämä pakottaa olla sairaana töissä joka taas voi olla vaaraksi muille ja omalle työturvallisuudelle.”

Toinen avoin ja koko kyselyn seitsemäs kysymys kysyttiin sen jälkeen, kun oli esitetty väittämä yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava tapa palkita henkilöstöä. Kysymykseen kehitysehdotus tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuden parantamiseksi saatiin yhteensä 43 eri sanallista vastausta (Kuvio 23). Vastaukset ryhmiteltiin neljään teemaan väreillä. 23 vastausta liittyi palkkion määrään (52,3 %), 12 (27,3 %) liittyi tulospalkkion määräytymisperusteeseen, 7 (15,9 %) muuhun ja vain 2 (4,5 %) liittyi sairauspoissaoloihin.



Kuvio 23: Teemoittelu kysymykseen numero 7

Palkkion määrään liittyvissä vastauksissa eniten ehdotettu määrä oli yhden kuukauden palkka. Sairauspoissaoloihin liittyen oli vain kaksi vastausta, edellisessä avoimessa kysymyksessä niitä oli neljä. Toinen vastaus poikkesi aiemmista niin, että vastaaja piti sairauspoissaoloa hyvänä. Eräs poiminta palkkion määrän vastauksista:

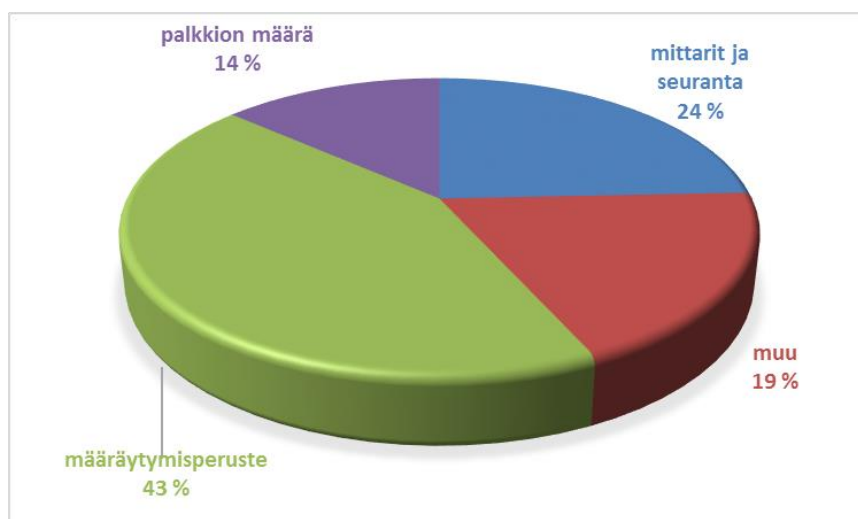
”Mittarit haastavammiksi ja palkkio suuremmaksi, sikäli kun voidaan laatia tasapuolisesti eri yksiköille.”

Erilaisia vastauksia liittyi edelleen mittareihin määräytymisperusteen luokassa, niitä olivat henkilökohtaiset tulospalkkiot, tulospalkkiototeuman seurannan lisääminen ja ehdotettiin palkan lisäksi kaikille. Muissa vastauksissa ehdotettiin työn kuormittavuutta ja tulosten huomioimista paremmin, enemmän keinoja kehittää toimintaa sekä selkeitä rajoja mittareille. Kahden vastaajan mielestä nykyjärjestelmä on hyvä. Kaksi poimintaa mittareiden määräytymisperusteen teemasta:

”Yksi ”mätäomena” työyhteisössä voi pilata kaikkien muiden tulospalkkion. Yksilösuoritukset mittariksi.”

”Mittareita pitäisi seurata koko ajan, eli olla esillä.”

Kolmas avoin ja koko kyselyn kuudestoista kysymys oli, miten haluaisit kehittää yrityksemme tulospalkkiojärjestelmää. Sanallisia vastauksia saatiin yhteensä 37 (Kuvio 24). Vastaukset ryhmiteltiin neljään teemaan väreillä. Yhteensä 16 (43,2 %) vastausta oli tullut liittyen tulospalkkion määräytymisperusteeseen liittyen, 9 (24,3 %) vastausta liittyi mittareihin ja seurantaan, 7 oli muuta (18,9 %) ja 5 (13,5 %) liittyi palkkion määrään.



Kuvio 24: Teemoittelu kysymykseen numero 16

Palkkion määrään liittyviä vastauksia oli selvästi vähemmän kuin määräytymisperusteeseen liittyviä, nähtävästi kehittämisessä määrää tärkeämpää on oikeudenmukaisuus. Määräytymisperusteeseen liittyvissä vastauksissa ehdotettiin henkilökohtaista tai osittain henkilökohtaista tulospalkkiota ja ehdotettiin vastuun ja työpanoksen huomioimista. Kaksi poimintaa määräytymisperusteen teemasta.

”Lisäisin lopputuloksen jälkeen kaikkiin niihin palkkoihin jotka jo nyt on alimitoitettuja.”

”Henkilökohtaisia tavoitteita yksikkökohtaisten lisäksi, voivat olla myös samaan isoon tavoitteeseen tähtääviä. Mittareiden suunnitteluun henkilöstö mukaan yksiköissä.”

Mittareihin ja seurantaan liittyvissä vastauksissa ehdotettiin yksityiskohtaisempia tavoitteita ja toisaalta kritisoihin mittareita, joihin ei voi itse vaikuttaa. Mittareiden suunnittelun haluttiin osallistua ja käydä myös toteumista enemmän vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Eräs poiminta mittareiden ja seurantaan liittyvistä vastauksista:

”Tulospalkkion sitominen asioihin, joihin ei pysty itse vaikuttamaan on väärin. Yksikön negatiivinen tulos on pomo syytä, ei työntekijöiden.”

Muissa vastauksissa ehdotettiin palkkiorahastoa, haluttiin tulospalkkiojärjestelmästä oikeudenmukaisempi ja myös ennakoitiin tulevan sote-uudistuksen vaikutusta tulospalkkiojärjestelmään.

#### 5.4 Työpajan tulokset

Kutsu työpajaan lähetettiin 6 viikkoa aiemmin ja tilaisuuteen kutsuttiin jokaisesta yksiköstä yhdestä kolmeen työntekijää tai esimiestä, yrityksen johtoryhmä sekä yrityksen luottamusmiehet, yhteensä 22 henkilöä. Kutsussa mainittiin myös tilaisuuden agenda, jotta kutsutut ehdivät valmistautua tulevaan. Tilaisuuteen saapui kutsutuista 20 henkilöä, 2 henkilöä oli estynyt saapumasta. Henkilöt oli valittu satunnaisesti yksiköistä. Kutsutuista 9 henkilöä oli esimiestehtävissä työskenteleviä ja 13 työntekijöitä.

Henkilöstökyselyn keskeinen tulos oli, että henkilöstö haluaisi henkilökohtaisia tulospalkkiotavoitteita yksikkökohtaisten tavoitteiden rinnalle. Työpajassa haluttiin selvittää, minkä tyyppisiä tavoitteet ja niiden mittarit voisivat olla. Kyselyssä ilmeni lisäksi, etteivät kaikki työntekijät olleet täysin selvillä tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksesta kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen ja niiden ylittämiseen. Tästä johtuen peruseriaatteet haluttiin käydä myös tarkemmin läpi ennen tavoitteiden ja mittareiden ideointia.

Työpajan fasilitaattoriksi oli valittu yrityksen ulkopuolinen konsultti. Valintaan oli kaksi syytä, ensinnäkin haluttiin neutraali, ulkopuolinen henkilö kertomaan osallistujille tulospalkkiojärjestelmän peruseriaatteita ja yleisiä tavoitteita. Kuten kyselytutkimuksen tuloksista ilmeni, kaikille ei tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ole selviä. Tilaisuus haluttiin aloittaa osuudella, jossa kerrottiin lyhyesti, että tulospalkkio on vastikkeellinen vapaaehtoinen korvaus työntekijälle ylimääräisestä ponnistelusta ja tavoitteet määräytyvät yrityksen strategisista tavoitteista. Kun asian kertoo ulkopuolinen asiantuntija, sen uskottiin lisäävän uskottavuutta. Toisena syynä oli, että projektin ennakoitiin jatkuvan esimiesten koulutuksilla ja projektiin haluttiin osalliseksi jo tässä vaiheessa konsultti, joka tulisi olemaan myöhemmin mukana esimiesten valmennuksessa ja palautejärjestelmän kehittämisessä.

Työpajan tarkempi sisältö oli seuraava:

- Tilaisuuden avaus
- Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät
- Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet
- Henkilöstökyselyn tulokset
- Yrityksen strategia ja tavoitteet
- Henkilökohtaisten mittareiden pohtimista

Työpajaan oli varattu aikaa yhteensä kolme tuntia ja yksi tauko. Tilaisuuteen oli varustauduttu fläppitaululla, tusseilla ja tarralapuilla. Esityksen esitysaineisto oli valmisteltu etukäteen yhdessä fasilitaattorin ja yrityksen johdon kanssa. Tilaisuus pidettiin yrityksen kokoustilassa.

Yrityksen toimitusjohtaja avasi tilaisuuden, toivotti läsnäolijat tervetulleiksi ja kertoi tilaisuuden tavoitteen keskustella tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä sekä miettiä yhdessä, miten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen voisi ohjata paremmin yksilöiden ja tiimien tuoksellista toimintaa.

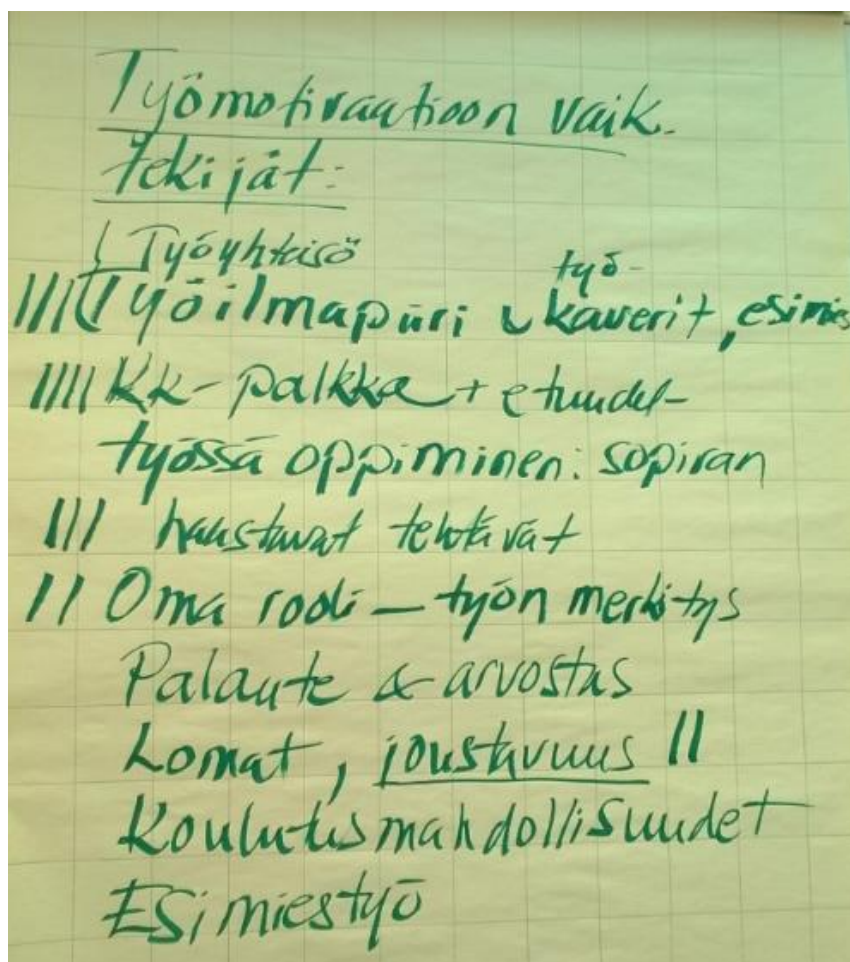
## Mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon?



Kuvio 25: Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (HR4 Group Oy 2017)

Fasilitaattori aloitti kertomalla kokonaispalkitsemisesta (Kuvio 25), jotta henkilöstö muistaisi, että kuukausipalkan lisäksi on muitakin palkitsemisen muotoja. Kokonaispalkitseminen jakautuu aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin viiteen ryhmään, niin että kussakin ryhmässä oli aina kyseisen yksikön päällikkö ja sen työntekijöitä. Kaksi yksikköä yhdistettiin niiden pienen koon vuoksi samaan ryhmään, jotta jokaisessa ryhmässä oli viidestä kuuteen henkilöä. Tämän ajateltiin olevan sopiva ryhmän koko, jotta kaikki saavat mahdollisuuden kertoa näkemyksiään ja toisaalta vuorovaikutusta taas syntyy ryhmässä. Fasilitaattori ohjeisti ryhmiä pohtimaan eri etuuksien ja motivoivien tekijöiden merkityksestä omassa työssään ja oman yksikön toiminnassa 10 minuutin ajan sekä listaamaan, mitkä ovat 3 tärkeintä sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavaa tekijää.

Ryhmäpohdinnan jälkeen ryhmien tulokset koottiin yhteen (Kuva 1). Kukin ryhmä kertoi valitsemansa kolme tärkeintä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää.



Kuva 1: Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Toistuvuudesta pidettiin tukkimiehen kirjanpitoa niin, että merkittiin suosituimmat tekijät, jotka on koottu vielä selvemmin taulukkoon (Taulukko 4).

Työmotivaatioon vaikuttava tekijä	Yhteensä
Työyhteisö, työilmapiiri, työkaverit, esimies	III eli 4 ääntä
Kuukausipalkka ja työsuhde-etuudet	III eli 4 ääntä
Työssäoppiminen ja sopivan haastavat työtehtävät	III eli 3 ääntä
Oma rooli - työn merkitys	II eli 2 ääntä
Palaute ja arvostus	I eli 1 ääni
Lomat ja työajan joustavuus	II eli 2 ääntä
Koulutusmahdollisuudet	I eli 1 ääni
Esimiestyö	I eli 1 ääni

Taulukko 4: Suosituimmat työmotivaatioon vaikuttavien tekijät

Suosituimmat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät olivat samalla neljän äänimäärällä työyhteisö, työilmapiiri, työkaverit ja esimies sekä kuukausipalkka ja työsuhde-etuudet. Näiden jälkeen suosituin oli työssäoppiminen ja sopivan haastavat työtehtävät kolmella äänellä. Kahden äänellä oli oma rooli - työn merkitys sekä lomat ja työajan joustavuus. Yhdellä äänellä oli lisäksi palaute ja arvostus, koulutusmahdollisuudet sekä esimiestyö. Tekijöiden tärkeydestä ei tehty enää uudelleenäänestystä, eli ei voida todeta tarkemmin, kumpi on tärkeämpi, työilmapiiri vai kuukausipalkka, vaikka molemmat saivatkin yhtä monta ääntä. Yksikään ryhmä ei äänestänyt tulospalkkiota työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi, mikä todettiin ääneen tilaisuudessa. Todettiin, että muut tekijät vaikuttavat selkeästi enemmän työmotivaatioon, vaikka tulospalkkio on aineellista palkitsemista kuukausipalkan ohella.

Seuraavaksi kerrattiin läsnäolijoille käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän periaatteet ja tavoitteet. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteena on ohjata yhtiön toimintaa yhtiön strategian mukaisten tavoitteiden toteutumisen edistämiseksi, tuottavuuden parantamiseksi, laadukkaan ja hyvän palvelun toteuttamisen kannustamiseksi sekä palkita henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisesta ja niiden ylittamisestä. Kysyttäessä läsnäolijoilta, kuinka moni tietää, missä kuluun vuoden tulospalkkiojärjestelmän kuvaus on, vain 2 kättä nousi. Läsnäolijoille kerrottiin järjestelmän kuvauksen olevan kaikkien saatavilla yrityksen intrassa.

Henkilöstökyselyn tulokset esiteltiin työpajaan osallistuville. Koska kysely oli toteutettu vain 166 henkilölle yrityksen noin 310 työntekijästä eikä kaikille, läsnäolijoiden joukossa oli yhteensä 5 henkilöä, jotka eivät olleet saaneet kyselyä. Kyselyn tuloksista keskusteltiin niiden esittelyn jälkeen. Yksi vastaava mietti, mitä tapahtuu työilmapiirille, jos tulospalkkiotavoit-

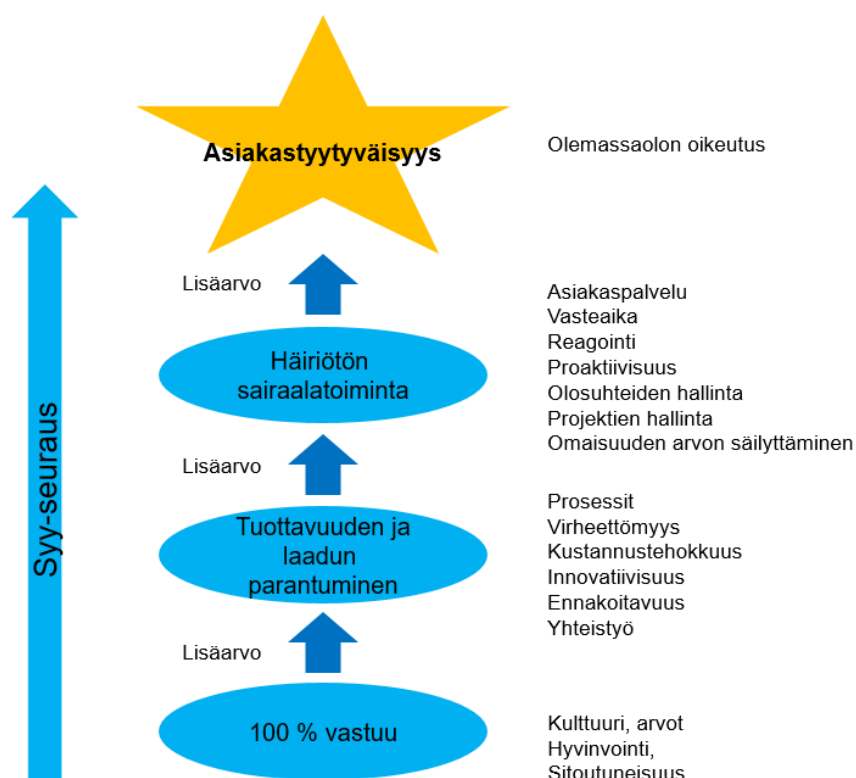
teet ovat henkilökohtaisia. Keskusteltiin myös henkilöstön osallistumisesta tavoitteiden suunnitteluun. Koko henkilöstölle, yli 300 työntekijälle on erittäin vaikeaa järjestää yhteistä tilaisuutta, jolloin kaikki eivät voi vaikuttaa ja tämä asia tulee hyväksyä. Nyt esimerkiksi tähän tilaisuuteen osallistuu vain noin 7 % henkilöstöstä eli pieni osa. Toisaalta eräs työntekijä totesi, että työntekijät ovat saaneet vaikuttaa jo vastaamalla kyselyyn. Kerrottiin myös, että kuluvan vuoden aikana henkilöstöä on otettu aiempaa paremmin huomioon ottamalla henkilöstön jäsen osaksi yrityksen laajennettua johtoryhmää ja mukaan päätöksentekoon. Toimitusjohtaja sanoi, että on tärkeää, että läsnäolijat vievät viestiä tilaisuudesta yksiköihin.

Johtopäätöksenä kyselyn tuloksena todettiin, että osa henkilöstöstä kokee, että tulospalkkioittareihin ei voi vaikuttaa tai ne mittaavat vääriä asioita. Toisaalta haluttiin henkilökohtaisia mittareita, jotka mittaisivat juuri vastaajan työn panosta. Selvä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla 50 % henkilökohtainen ja 50 % yksikkökohtainen. Olennaista molemmissa johtopäätöksissä on, että miten tavoitteet ja mittarit määritellään.

Työpajaa jatkettiin toimitusjohtajan esityksellä yrityksen strategisista tavoitteista. Kerrottiin, mitkä ovat yrityksen strategiset tavoitteet vuodelle 2018 sekä syy-seuraus yrityksen olemassaololle. Kolmen jo tunnetun strategisen tavoitteen eli asiakastytyväisyyden, häiriöttömän sairaalatoiminnan sekä tuottavuuden ja laadun parantumisen lisäksi puhuttiin 100 % vastuusta. 100 % vastuu oli uusi strateginen tavoite, jolla tarkoitettiin sisäisen ja ulkoisen asiakkaan hyödyn maksimointia yhteistyöllä. 100 % vastuuseen sisältyy jokaisen vastualueen huolehtimista yhdessä eikä vain omista työtehtävistään. 100 % vastuuta on esimerkiksi toisten kunnioittaminen, auttaminen, avun pyytäminen, epäkohtiin puuttuminen, kannustaminen, rohkaiseminen ja palautteen antaminen. Prosessikaaviossa (Kuvio 26) kaikki lähtee 100 % vastuusta, vaikuttaen tuottavuuden ja laadun parantumiseen, aikaansaaden häiriöttömän sairaalatoiminnan ja tuottaen lopulta tavoitellun tähden eli asiakastytyväisyyden, mikä on oikeutus yrityksen olemassaololle ja toiminnan jatkuvuudelle.

Toimitusjohtaja havainnollisti 100 % vastuun toteutumista eräällä käytännön esimerkillä vuotavasta vesiputkesta paikassa, jonka lähes jokainen yrityksen työntekijä oli nähnyt, mutta kukaan ei ollut korjannut sitä tai tehnyt asiasta vikailmoitusta. Paikan sijainti oli yleisessä tilassa eli ei varsinaisesti kenenkään alueella. Tätä on hänen tarkoittamansa 100 % vastuu, jonka kaikki läsnäolijat ymmärsivät. 100 % vastuu koettiin hyvänä strategisena tavoitteena ja pohdittiin, kuinka sitä voisi viedä eteenpäin ja lanseerata käytäntöön yksiköissä. Varsinaisia ratkaisuja jalkauttamiseen ei esitetty, mutta sen todettiin olevan tärkeää. 100 % vastuu lähtee jokaisesta itsestään joka päivä. Todettiin, että työtehtävien raja-aitojen ylittäminen edellyttää myös työkultuurin muuttamista sellaiseksi, että voidaan aiempaa paremmin jakaa tietoa sekä antaa palautetta.

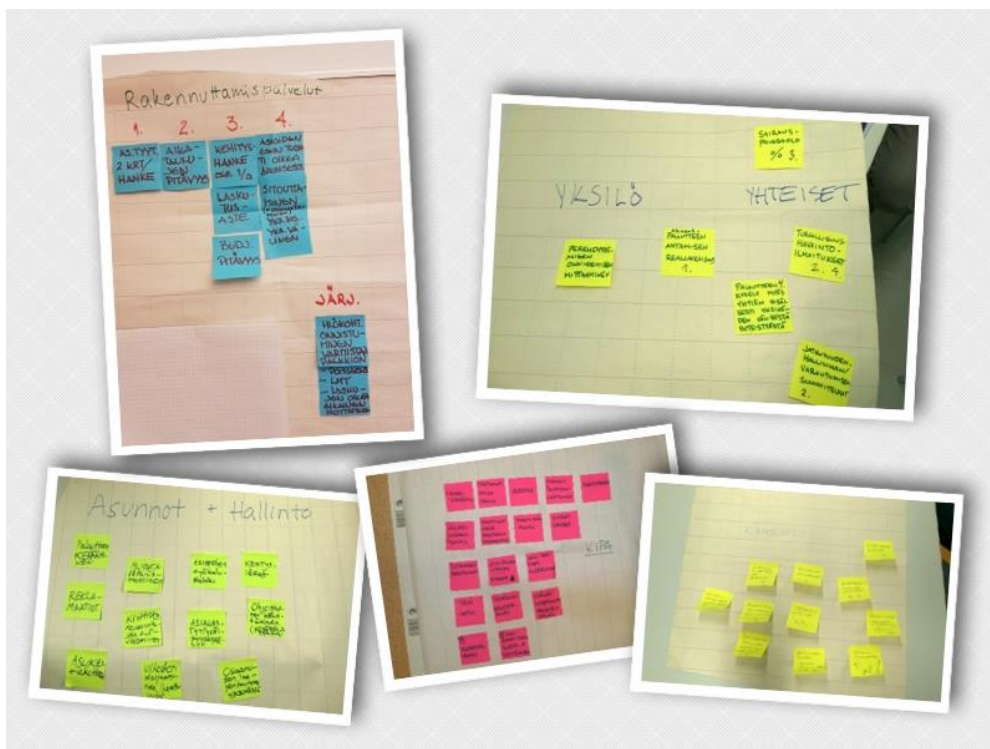
Edellinen strategiaosuus toimi johdantona seuraavalle ryhmätyölle, jossa osallistujat jaettiin aiempiin pienryhmiin pohtimaan, miten he itse ja heidän tiimensä voivat edistää yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista.



Kuvio 26: Strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhde (Kohdeyrityksen toimitusjohtaja 2017)

Seuraavana ryhmätehtävänä ryhmien tuli tehdä ehdotuksia tulospalkkiotavoitteiksi koko tiimille sekä henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Jokaisen tuli kirjoittaa aiemmissa ryhmissään tarralapulle ehdotuksia tulospalkkiotavoitteiksi, kullekin lapulle aina yksi ehdotus. Ideoinnin rohkaisuksi ohjeistettiin pohtimaan ennemmin mitattavia aiheita, kuin vielä tässä vaiheessa sitä, miten tavoitteita voisi mitata vai voiko. Aikaa ryhmätyöskentelylle oli noin 30-40 minuuttia ja heillä oli käytettävissään tulosteet nykyisistä sekä aiempien vuosien tavoitteista pohdinnan avuksi. Fasilitaattori kiersi ryhmässä ja auttoi ryhmiä pääsemään alkuun pohdinnassa. Työryhmäpohdinnan jälkeen tulokset koottiin asettelemalla tarralaput yhdelle paperille (Kuva 2).





Kuva 2: Työpajan ryhmätehtävä tulospalkkiotavoitteista ja mittareista

Hallinto- ja asuntopalvelujen ryhmässä oli keksitty yhteensä 11 tavoitetta tai mittaria (Taulukko 5). Osa tavoitteista koski molempia yksiköitä ja osa pelkästään toista yksikköä. Ehdotukset koskivat yrityksen sisäisten asiakkaiden huomioimista paremmin toiminnan kehittämisessä, osaamisen laajentamista ja kriittisten toimintojen turvaamista sekä ohjeistamista ja dokumentointia. Ideana siihen, kuinka toisten auttamista voitaisiin mitata, esitettiin mobiilisovellusta, jossa kiitosta ja kehuja on helppo jakaa osaamisen jakamisesta sekä toisten auttamisesta.

Hallinto- ja asuntopalveluiden ryhmän ehdottamat tulospalkkiotavoitteet
- Palautteen kerääminen
- Reklamaatiot
- Asiakastytytyväisyyskysely ja sen aiempaan analyttisempi hyödyntäminen
- Osaamisen laajentaminen yksikössä
- Kriittisten toimintojen turvaaminen
- Virheiden korjaaminen suhteessa havaittuihin virheisiin (hallintopalvelut)
- Asukastiedotteet (asuntopalvelut)
- Ohjeistuksen kehittäminen (hallintopalvelut)
- Esimiehen työkalupakki (hallintopalvelut)

Taulukko 5: Hallinto- ja asuntopalveluiden tulospalkkiotavoitteet

Kiinteistöpalvelujen ryhmässä oli keksitty yhteensä 12 tavoitetta tai mittaria, jotka oli ryhmitelty strategiatavoitteisiin (Taulukko 6). Ehdotukset koskivat tiedottamisen kehittämistä ja tiedon jakamisen parantamista, laadun parantamista sekä osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. Tavoitettavuuden tavoitteella tarkoitettiin paitsi puhelimeen ja sähköpostiin vastamista lyhyellä ajalla, myös vasteajan yhteydessä nimenomaan reaktioaikaa. Kokonaisvasteaika muodostuu reaktioajasta ja suoritusajasta, jossa eri tehtävillä on eri pituisia suoritusajakoja, ja tässä haluttiin erityisesti painottaa nopeaa reagointia vikatehtävään.

Kiinteistöpalvelujen ryhmän ehdottamat tulospalkkiotavoitteet
- Tiedottaminen kaikilla tasoilla
- Vasteaika, erityisesti reagointiaika keikan saapumisesta järjestelmään
- Asiakkaan ”pallottelun” lopettaminen
- Tavoitettavuus
- Huoltokirjan sisällön ajantasaisuus (ennakkohuollot)
- Urakoitsijoiden valvonta
- Riittävät resurssit
- Henkilökunnan viihtyvyys (esimies) ja poissaolot
- Oman osaamisen ylläpitäminen
- Tehtävänkuvan selkeyttäminen
- Sisäinen tiedottaminen yksiköiden kesken
- Oman ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen

Taulukko 6: Kiinteistöpalvelujen tulospalkkiotavoitteet

Kunnossapitopalvelujen ryhmässä oli keksitty yhteensä 11 tavoitetta ja mittaria (Taulukko 7). Ehdotukset koskivat hyvien käytäntöjen jakamista, osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä, tiedottamista sekä asiakaspalvelun kehittämistä. Yksikön työntekijöillä on useita projekteja johdettavanaan samanaikaisesti, jolloin useiden kokonaisuuksien hallinta samanaikaisesti ja niistä tiedottaminen saattaa olla haasteellista.

Kunnossapitopalvelujen ryhmän ehdottamat tulospalkkiotavoitteet
- Kilpailuttamiskäytäntöjen vakioiminen
- Kokonaisvaltaisempi asiakaspalvelu
- Ammattitaidon kehittäminen (koulutussuunnitelma, sitoutuminen)
- Dokumenttien hallinta (huoltokirja, henkilökohtainen arkistointi)
- Monipuolinen sijaistaminen
- Tiedotus (ennakko- ja jälkitiedottaminen)
- Erikoisosaaminen (marginaaliosaamisen jakamista ja keskittämistä)

- Yhteishenki ja ilmapiiri
- Aikataulut (pysyminen ja suunnittelu)
- Proaktiivisuus (innovaatiosta palkitseminen → tuottavuus)
- Asiakastyytyväisyys

Taulukko 7: Kunnossapitopalvelujen tulospalkkiotavoitteet

Turvallisuuspalvelujen ryhmässä oli keksitty yhteensä 6 tavoitetta ja mittaria (Taulukko 8). Ehdotukset liittyivät tiedon jakamiseen, palautteen antamiseen ja saamiseen sekä sen oikea-aikaisuuteen sekä dokumentointiin ja raportointiin. Pehdyttämisen onnistumista tulisi myös mitata, koska laadukkaan palvelun tuottamiseksi sekä tuottavuuden näkökulmasta on olennaista, että uuden työntekijän opettellessa uusia työtehtäviä häntä ohjeistetaan kunnolla.

Turvallisuuspalvelujen ryhmän ehdottamat tulospalkkiotavoitteet
- Pehdyttämisen onnistumisen mittaaminen
- Asiakaspalautteen antamisen reaaliaikaisuus (turvallisuuskoulutukset)
- Sairauspoissaolon osuus
- Turvallisuushavaintoilmoitukset
- Palautekysely myös yhtiön sisäisesti yksiköiden välisestä yhteistyöstä
- Jatkuvuuden hallinnan ja varautumisen suunnitelmat

Taulukko 8: Turvallisuuspalvelujen tulospalkkiotavoitteet

Rakennuttamispalvelujen ryhmä oli keksinyt yhteensä 9 tavoitetta (Taulukko 9). Ehdotukset liittyivät oman ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen kehityshankkeiden avulla, rakennusprojektien hallintaan, tiedon jakamiseen sekä asiakastyytyväisyyskyselyiden oikea-aikaisuuteen. Ehdotuksena oli myös, että tavoitteet olisivat yksikkökohtaisia ja henkilökohtainen onnistuminen ja panostus yhteisiin tavoitteisiin alentaisi palkkion määrää työntekijän suorituksen jäädessä puutteelliseksi. Pelättiin myös pelkästään henkilökohtaisten tavoitteiden vaikutuksia yksikön työilmapiiriin ja mahdollisesti heikentävän sitä.

Rakennuttamispalvelujen ryhmän ehdottamat tulospalkkiotavoitteet
- Asiakastyytyväisyyden mittaaminen 2 krt/hanke
- Aikataulujen pitävyys
- Kehityshanke, esim. 1/hlö
- Laskutusaste
- Budjetin pitävyys
- Asioiden esiin tuominen oikea-aikaisesti

- Sitouttaminen (=osallistuminen) yksikön sisäisesti ja toisten yksiköiden välillä
- Henkilökohtainen onnistuminen varmistaa tulospalkkion saamisen
- Vähentävänä tekijänä poissaolot, rakennushankkeiden lisä- ja muutostyöt, ostolas- kujen oikea-aikainen hoitaminen

Taulukko 9: Rakennuttamispalvelujen tulospalkkiotavoitteet

Ryhmiä mittareissa ilmeni toimitusjohtajan esittelemä 100 % vastuu useiden ryhmien ehdotettua tavoitteiksi tiedon ja osaamisen jakamista. Todettiin, että esitetyt mittarit olivat todella hyviä ja käyttökelpoisia. Kaikki ryhmät pitivät oman osaamisen kehittämistä hyvänä tulospalkkiotavoitteena. Sen voidaan todeta olevan ryhmien mielestä tärkeä tavoite.

Samoin ryhmissä oli ehdotettu asiakastyytyväisyys- ja palautekyselyiden lisäämistä tai parempaa hyödyntämistä. Asiakastyytyväisyyttä pidettiin hyvänä mittarina, joka kertoo aina sen hetkisen tilanteen. Keskusteltiin tyytyväisyyskyselyiden lisäämisen mahdollisuuksista sekä kyselyiden toteuttamisen oikea-aikaisuudesta. Etenkin rakennuttamisprojekteista projektien kestäessä pitkään, kyselyitä tulisi tehdä projektin aikana eikä vain sen päättyttyä, jolloin vastaajan mieleen on saattanut ankkuroitua koko projektiin nähden jokin pieni ja vähäpätöinen asia, kuten puuttuva lista, vaikuttaen koko suuren rakennusprojektin palautteeseen.

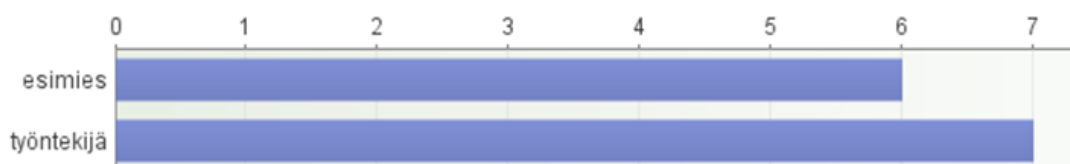
Kaikkien yksiköiden ehdottamat ja kokoamat tavoitteet otettiin talteen jatkotyöstämistä varten. Todettiin myös, että osa tavoitteista voidaan ottaa jo saman tien käyttöön, vaikka niiden toteutumisesta ei palkitakaan tulospalkkiolla.

Lopuksi toimitusjohtaja kiitti osallistujia ja kertoi työpajaan osallistuneille, miten tulospalkkiojärjestelmän kehittämisprojekti jatkuu. Ryhmien tekemät tulospalkkiotavoitteiden ja mittareiden ehdotukset otetaan talteen ja niitä jatkotyöstetään, osan päättyessä ehkä seuraavan vuoden tulospalkkiojärjestelmän varsinaisiksi mittareiksi. Esimiehet selvittävät, kuinka ehdotettuja tavoitteita voitaisiin mitata. Lisäksi yrityksessä pohditaan vielä tarkemmin uuden tulospalkkiojärjestelmän rakennetta ja miltä osin se voisi olla henkilökohtaista suoritusta palkitseva. Järjestelmän rakenteesta ja palkitsemisesta tehdään simulointilaskelmat. Lisäksi kokonaisuuteen linkittyy vahvasti suorituksen arvioinnin ja palautteen antamisen järjestelmät eli kehityskeskustelut, jotka otetaan mukaan tarkasteluun. Projektin etenemisestä tiedotetaan ja tietoa saa myös laajennetun johtoryhmän henkilöstön edustajan jäseneltä, jossa asiaa käsitellään.

Työpajasta lähetettiin osallistuneille palautekysely, joka on opinnäytetyön liitteenä (Liite 5). Palaute lähetettiin työpajaan osallistuneille viikon kuluttua tilaisuudesta, johon heillä oli kaksi viikkoa aikaa vastata. Palautekyselyn saivat kaikki paitsi ei yrityksen toimitusjohtaja,

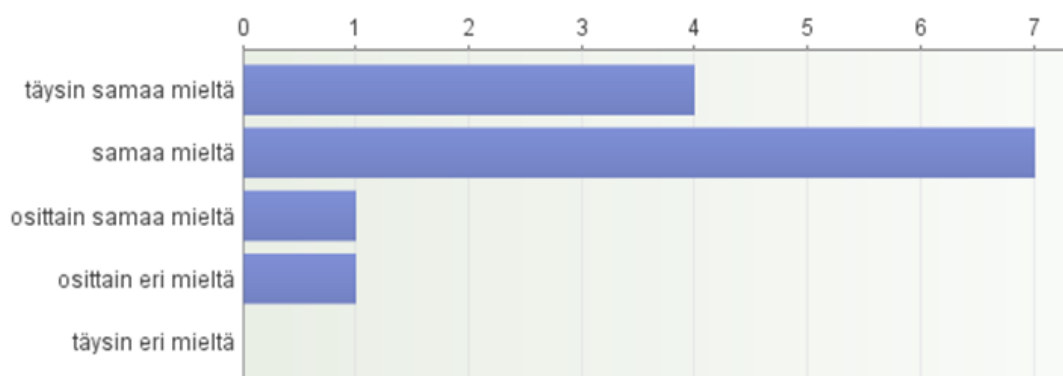
joka oli tilaisuuden järjestäjä. Palautekysely tehtiin Webropolilla ja analyysiin käytettiin keskiarvoa sekä frekvenssianalyysia.

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, onko vastaaja esimies vai työntekijä. Vastaajia oli yhteensä 13, joista 6 (46,2 %) oli esimiehiä ja 7 (53,8 %) työntekijöitä. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 27).



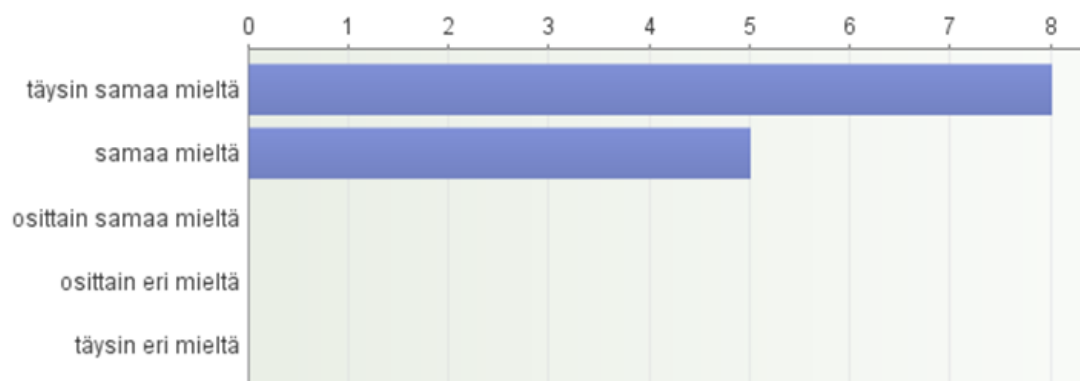
Kuvio 27: Palautekyselyn kysymys nro 1

Toisena kysymyksenä oli väittämä tulospalkkiotyöpaja oli mielestäni hyödyllinen. Vastaajia oli yhteensä 13. Vastausasteikko oli 1-5: 1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 4 samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 28). Vastaajista 4 (30,8 %) on vastannut olevansa täysin samaa mieltä, 7 (53,8 %) samaa mieltä, 1 (7,7 %) osittain samaa mieltä ja 1 (7,7 %) osittain eri mieltä. Vastaajista 12 (92,3 %) oli pitänyt tulospalkkiotyöpajaa hyödyllisenä.



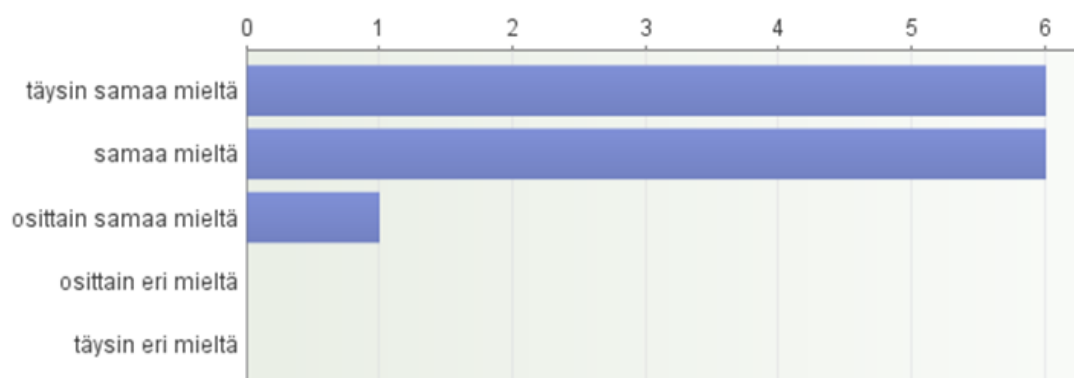
Kuvio 28: Palautekyselyn kysymys nro 2

Kolmantena kysymyksenä oli väittämä tulospalkkiotyöpaja oli mielestäni hyvä keino pohtia yhdessä tavoitteita. Vastaajia oli yhteensä 13. Vastausasteikko oli sama kuin kysymyksessä 2 (1-5). Vastaajista 8 (61,5 %) oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä ja 5 (38,5 %) samaa mieltä. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 29). Kaikki vastaajat (100 %) pitivät tulospalkkiotyöpajaa hyvänä keinona pohtia yhdessä tavoitteita.



Kuvio 29: Palautekyselyn kysymys nro 3

Neljäntenä kysymyksenä oli väittämä osallistuisin mielelläni uudelleen vastaavaan tilaisuuteen. Vastaajia oli yhteensä 13. Vastausasteikko oli sama kuin kysymyksessä 2 (1-5). Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 30). Vastaajista 6 (46,2 %) oli vastannut olevansa täysin samaa mieltä, 6 (46,2 %) samaa mieltä ja 1 (7,6 %) osittain samaa mieltä. Kaikki vastaajat ovat eri asteisesti olleet samaa mieltä siitä, että osallistuisivat mielellään uudelleen vastaavaan tilaisuuteen.



Kuvio 30: Palautekyselyn kysymys nro 4

Viidentenä kysymyksenä oli väittämä aion viedä tietoa ja kokemuksiani eteenpäin yksikössäni. Tuloksia on esitelty kuviossa (Kuvio 31). Vastaajia oli yhteensä 10. Vastausvaihtoehdot olivat kyllä ja ei. 13 vastaajaa (100 %) oli vastannut kyllä eli aikoo viedä tietoa ja kokemuksiaan eteenpäin yksikössään.



Kuvio 31: Palautekyselyn kysymys nro 5

Kuudes kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaaja sai halutessaan jättää avointa palautetta tilaisuudesta. Avoimia palautteita oli yhteensä 6 kpl. Vastauksissa tilaisuutta pidettiin hyvänä vuoropuheluna ja mahdollisuutena ideoita tavoitteita yhdessä. Yksi vastaaja olisi kaivannut etukäteen enemmän tietoa tilaisuuden luonteesta ja toinen olisi halunnut jo pohtia tilaisuudessa enemmän tulevan tulospalkkiojärjestelmän rakennetta.

Eräs poiminta vastauksesta:

”Hyvä tapa kuulla erilaisia mielipiteitä asiasta ja löytää sieltä myös yhtymäkohtia omaan työhön. Mieltä avartava kokemus ja hyvä keino pohtia miten henkilökohtaiset/yksikkökohtaiset tulospalkkiomittarit saadaan kytkettyä yhtiön strategiaan tavoitteisiin.”

## 6 Johtopäätökset

Seuraavassa tehdään johtopäätöksiä opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimustulosten perusteella sekä arvioidaan niiden luotettavuutta, tehdään johtopäätöksiä päätöksenteon ilmiöiden viitekehyksen perusteella ja esitetään kehitysideoita tulospalkkiojärjestelmän uudistamiseksi.

### 6.1 Johtopäätökset tavoitteiden ja tutkimuskysymysten näkökulmasta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tulospalkkiojohtaminen vastaa nykypäivän tarpeisiin henkilöstön näkökulmasta kohdeyrityksessä. Tutkimusongelmaa kuvattiin tarkemmin tutkimuskysymyksillä, joita selvitettiin kyselytutkimuksen avulla.

Opinnäytetyön ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, miten kannustavana nykyinen tulospalkkiojärjestelmä koetaan. Numeerisen kysymyksen vastaajista yhteensä lähes puolet oli osittain tai täysin eri mieltä kannustavuudesta. Kehitysehdotuksissa kannustavuuden parantamiseksi puolet ehdotuksista liittyi palkkion määrään ja joka neljäs ehdotus liittyi tulospalkkion määrääytymisperusteeseen. Vastaajista yhteensä hieman yli puolet on eri mieltä tulospalkkiokorvauksen määrän oikeasta suhteesta ponnisteluihin. Tulosten perusteella kannustavuutta voidaan parhaiten parantaa muuttamalla palkkion määrää ja tulospalkkion määrääytymisperusteeseen.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten oikeudenmukainen nykyinen tulospalkkiojärjestelmä on. Vastaajista yhteensä lähes puolet oli osittain tai täysin eri mieltä oikeudenmukaisuudesta. Kehitysehdotuksissa oikeudenmukaisuuden parantamiseksi puolet vastauksista liittyi tulospalkkiomittareihin ja joka neljäs liittyi palkkion tai tavoitellun työn määrään. Tulosten perusteella oikeudenmukaisuutta voidaan parhaiten parantaa kehittämällä tulospalkkiomittareita ja palkkion tai tavoitellun työn määrää.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, minkälainen vaikutus tulospalkkiojärjestelmällä on työntekijän motivaatioon. Vastaajista jopa yhdeksän kymmenestä on eri asteisesti samaa mieltä siitä, että on omasta mielestään ponnistellut tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisin sanoen joka kymmenes ei omasta mielestään ponnistele asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajista yhteensä myös yhdeksän kymmenestä olisi valmis ponnistelemaan enemmän korvauksen ollessa isompi.

Neljäntenä tutkimuskysymyksenä oli, miten työntekijät osallistuvat tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseen. Vastaajista noin joka kolmas on eri mieltä yhdessä osallistumisesta. Tavoitteiden saavuttamiseen ei siis osallistuta tasapuolisesti.

Viidentenä tutkimuskysymyksenä oli, millä tavoin henkilöstö haluaa osallistua toiminnan kehittämiseen ja mittareiden suunnitteluun. Vastaajista yhteensä lähes kaikki olisivat eri asteisesti kiinnostuneita yksikkönsä toiminnan kehittämistä. Vastaajista yhdeksän kymmenestä haluaisi osallistua toiminnan kehittämiseen.

Kuudentena tutkimuskysymyksenä oli, millaisella järjestelmällä saavutetaan parhaiten yrityksen asettamat strategiset tavoitteet tarkasteltavassa kohdeyrityksessä. Selvä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla 50 % henkilökohtainen ja 50 % yksikkökohtainen. Vastaajista yhteensä kolme neljästä ehdottaa määräytymisperusteen olevan jotain muuta kuin nykyinen yksikkökohtainen.

Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin kyselytutkimuksessa vastaus ja henkilöstön näkökulma saatiin selville, kuten oli opinnäytetyön tavoitteena.

## 6.2 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Seurannan kannalta on olennaista, että tulospalkkiojärjestelmän sisältö ja tavoitteet tunnetaan ja niitä seurataan säännöllisesti. Vastaajista kaksi kolmesta on hyvin tai erittäin hyvin tietoinen tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä, toisaalta kolmannes ei siis ole. Yrityksen johdon mielestä sopiva määrä käsitellä tulospalkkiomittareita yksiköissä on 2-3 kertaa vuodessa, mutta jopa joka neljännen työntekijän yksikössä ei tavoitteita ja toteumia käsitellä tarpeeksi



usein. Vastaajista hieman yli puolet haluaisi eri asteisesti käsitellä mittareita yksiköissä nykyistä useammin. Vastaajista joiden yksiköissä tuloksia käydään läpi 2-3 kertaa vuodessa, puolet oli eri asteisesti samaa mieltä, että haluaisi käydä mittareita useammin läpi yksiköissä. Tästä voidaan päätellä, että vastaajista osa haluaisi käsitellä jopa useammin kuin 2-3 kertaa vuodessa.

Vastaajista lähes puolet ei pitänyt tulospalkkiojärjestelmää oikeudenmukaisena ja lähes yhtä moni ei pitänyt myöskään kannustavana. Vastaajista yhteensä yli puolet on eri mieltä siitä, että korvaus olisi suhteessa ponnisteluihin. Vastaajista jopa yhdeksän kymmenestä on jollain tasolla samaa mieltä, että ponnistelee omasta mielestään itse tavoitteiden saavuttamiseksi, toisin sanoen joka kymmenes ei ponnistele asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Joka neljäs eniten ponnisteleva ei pidä tulospalkkiojärjestelmää kannustavana ja lähes puolet niistä, jotka ponnistelivat tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi eniten, heistä puolet ei pitänyt järjestelmää kannustavana. Vastaajista joka kolmas oli eri mieltä siitä, että ponnistelee omasta mielestään kollegoitaan enemmän, jolloin kaksi kolmesta ponnistelee omasta mielestään kollegoitaan enemmän. Toisin sanoen niistä, jotka pitivät tulospalkkiojärjestelmää epäoikeudenmukaisena, kaksi kolmesta ponnisteli omasta mielestään kollegoitaan enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaajista noin joka kolmas on eri mieltä yhdessä osallistumisesta. Osallistuminen ei ole tasapuolista yksiköissä, vaikka korvaus on. Vastaajista yhteensä yhdeksän kymmenestä olisi valmis ponnistelemaan enemmän korvauksen ollessa isompi.

Yhdeksän kymmenestä oli sitä mieltä, että ponnisteli itse tavoitteiden saavuttamiseksi. Samanaikaisesti kaksi kolmesta vastaajista oli sitä mieltä, että ponnisteli itse kollegoitaan enemmän. Toisin sanoen vastaajien näkemys omasta osallistumisesta on selvästi kollegoiden osallistumista positiivisempi tai kollegoiden panostusta väheksytään ja omaa panostusta korostetaan.

Vastaajista lähes kaikki olisivat jollain tasolla kiinnostuneita yksikkönsä toiminnan kehittämisestä ja hieman pienempi osuus vastaajista eli yhdeksän kymmenestä haluaisi osallistua toiminnan kehittämiseen. Kehittämisestä kiinnostuneita oli eniten yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleitä ja toiseksi eniten 1-5 vuotta työskennelleitä. Esimiesten ja päälliköiden tulisikin selkeästi aiempaa enemmän työntekijöiden halukkuutta ja osallistaa kehittämiseen. Toiminnan kehittämisestä kiinnostuneet ovat myös kiinnostuneita haasteista, mutta odottavat, että haasteiden saavuttaminen huomioidaan.

Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla 50 % henkilökohtainen ja 50 % yksikkökohtainen. Vastaajista yhteensä jopa kolme neljästä ehdottaa määräytymisperusteen olevan jotain muuta kuin nykyinen yksikkökohtainen. Tämä tulos on hyvin selvä,

palkkion määräytymisperustetta tulisi muuttaa. Myös korjaamalla korvauksen määrää paremmin ponnisteluista vastaaviksi, myös kannustavuus ja oikeudenmukaisuus parantuvat. Toisaalta tulospalkkion määrää tärkeämpää on oikeiden mukaisuus.

Avoimien kysymysten yksittäiset vastaukset kertoivat siitä, etteivät kaikki kyselyyn vastanneet olleet täysin selvillä tulospalkkiojärjestelmän tavoitteista ja periaatteista. Tulospalkkio ei ole automaatio ja yrityksen positiivinen tulo on edellytys tulospalkkion maksamiselle. Tämä asia linkittyy siihen, etteivät kaikki kyselyyn vastanneista olleet selvillä oman yksikkönsä tulospalkkiotavoitteista. Tulospalkkiojärjestelmän sisältöä, tavoitteita ja toteumia tulisi käydä yksiköissä paremmin läpi.

Avoimissa kysymyksissä ilmeni, että oikeudenmukaisuutta voitaisiin parantaa tulospalkkiomittareihin ja palkkion määrään sekä määräytymisperusteeseen liittyvillä asioilla. Tähän varmasti linkittyy myös kyselyssä ilmennyt kiinnostus osallistua toiminnan ja tavoitteiden kehittämiseen. Kannustavuutta voitaisiin parantaa palkkion määrää ja määräytymisperustetta kehittämällä niin, että ne jotka ponnistelevat, heitä myös huomioidaan. Nykyinen järjestelmä mahdollistaa vapaamatkustamisen, mikä heikentää oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta. Henkilöstön ehdottamat kehitysideat tulospalkkiojärjestelmään liittyivät enimmäkseen määräytymisperusteeseen ja toiseksi eniten mittareihin ja seurantaan.

Työpajassa todettiin, että 100 % vastuun toteutuminen ja työtehtävien raja-aitojen ylittäminen edellyttää myös työkuultuurin muuttamista sellaiseksi, että voidaan aiempaa paremmin jakaa tietoa sekä antaa palautetta. Henkilöstön tekemät ehdotukset tulospalkkiotavoitteista ja mittareista olivat hyviä ja työpajakokemuksen palautteiden perusteella henkilöstöä kannattaa jatkossakin ottaa mukaan tavoitteiden ja mittareiden suunnitteluun.

Yhteenvetona tutkimustuloksista henkilöstö haluaisi osallistua enemmän toiminnan kehittämiseen ja sitä tulisi hyödyntää yrityksessä aiempaa enemmän. Henkilöstöä kannattaisi ottaa mukaan myös tulospalkkiomittareiden suunnitteluun ja lisätä sen seuranta, 2-3 kertaa vuodessa ei koeta riittäväksi seurannan määräksi. Myös toiminnan kehittämiseen kiinnostuneille tulisi luoda haasteita enemmän, toisaalta korvausta halutaan kohdentaa enemmän niille, jotka ponnistelevat tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tavoitteet osittain yksikkö- ja henkilökohtaisiksi. Toivottuja haasteita voitaisiin luoda enemmän tulospalkkiojärjestelmän henkilökohtaisten tavoitteiden avulla.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä on haluttu selvittää. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee olla yksiselitteisesti mitattavissa, perusjoukko määriteltynä, edustava otos ja korkea vastausprosentti ovat edellytyksenä validille tutkimukselle. (Heikkilä 2014, 27.) Validiteetti ilmaisee sen, mittaako muuttuja sitä ominaisuutta mitä sen ajatellaan mittaavan vai onko tilaa väärintulkinnoille (Grönroos 2003, 16).

Kyselytutkimuksen lomakkeen vastausasteikko rakentui kaikissa kysymyksissä niin, että ääripäissä oli vastausvaihtoehtojen vastakohdat ja niiden välissä niiden välinen liukuma. Vastajaalla oli siis mahdollisuus ilmaista mielipiteensä asiaan niin puolesta kuin vastaan tai siltä väliltä. Vastausvaihtoehtoista puuttui vaihtoehto ”en osaa sanoa”, joka oli tietoisesti jätetty pois niiden tulkinnan epävarmuuden vuoksi. Lisäksi ”en osaa sanoa” vaihtoehto saattaa turhaan ohjata epävarmoja vastaajia turvautumaan vaihtoehtoon, jonka tuloksista ei voi päätellä juuri mitään.

Numeeristen kysymysten 3-15 vastausasteikkona oli 1-5, jossa 5 oli täysin samaa mieltä, 4 samaa mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Asteikon keskiväli ei ole neutraali puoliväli, mikä on saattanut harhauttaa epävarmoja vastaajia, mikäli he eivät ole lukeneet kunnolla vastausvaihtoehtojen kuvauksia. Toisaalta vastaava asteikko on ollut yrityksellä käytössä jo aiemmin vuosittaisessa henkilöstötyytyväisyyskyselyssä eli tuutu vastaajille, mutta sama virhe on saattanut tapahtua myös siinä. Tämän vuoksi tutkimustulosten tulkintaan saattaa liittyä pientä epävarmuutta niiltä osin, kun tuloksia tulkitaan niin, että täysin samaa mieltä, samaa mieltä ja osittain samaa mieltä vastanneet ovat olleet eri asteisesti samaa mieltä kysymykseen. Jäljelle jääneisiin täysin eri mieltä ja osittain mieltä vastanneita voidaan pitää luotettavasti eri asteisesti eri mieltä olevina, koska näihin vastausvaihtoehtoihin ei liity edellisen kaltaista epävarmuusriskiä.

Kyselyn vastausaste oli hieman parempi, kuin yrityksen muut henkilöstökyselyt. Tutkimuksen vastausasteeseen on saattanut vaikuttaa se, että kyselyyn osallistuneiden yksiköiden esimiehet olivat sitoutuneita ja motivoituneita sekä muistuttivat työntekijöitä vastaamaan kyselyyn. Otokseen kuului niin työntekijöitä kuin esimiehiä ja yksiköt valittiin niin, että ne edustivat mahdollisimman hyvin yrityksen koko henkilöstöä.

T-testin tuloksista ilmeni, että henkilöstöryhmien välillä on eroja. Toimihenkilöt ovat paremmin selvillä tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä, heidän yksiköissään käydään tavoitteita ja toiveita useammin läpi, toimihenkilöt eivät haluaisi käsitellä tuloksia nykyistä useammin läpi,

kokevat työntekijöitä enemmän, ettei korvaus ole suhteessa ponnisteluihin ja he ovat työntekijöitä kiinnostuneempia kehittämään yksikkönsä toimintaa. Vastaavasti työntekijät eivät ole yhtä hyvin selvillä tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä kuin mitä toimihenkilöt ovat, työntekijöiden yksiköissä käydään tavoitteita ja toteumia harvemmin läpi kuin toimihenkilöiden yksiköissä, haluaisivat käsitellä tuloksia useammin kuin toimihenkilöt, kokevat korvauksen olevan toimihenkilöitä paremmin suhteessa ponnisteluihin ja ovat toimihenkilöitä vähemmän kiinnostuneita kehittämään yksikkönsä toimintaa vaikka ovat toki samaa mieltä kiinnostuksesta kehittää sitä. Tulosten perusteella työntekijät tarvitsevat enemmän tiedottamista tulospalkkiojärjestelmästä, sen tavoitteita ja toteumista ja tuloksia tulee käsitellä hieman nykyistä useammin läpi heidän yksiköissään. Toimenpiteenä olisi lisätä viestintää, ehkä tehdä jokin tarkempi tiedottamissuunnitelma siitä, miten tietoisuutta lisätään työntekijöille asti. Toimihenkilöt ovat jo nykyään hyvin selvillä tulospalkkiojärjestelmästä, he sen sijaan eivät ole yhtä tyytyväisiä korvauksen määrään suhteessa ponnisteluihin ja haluaisivat työntekijöitä enemmän kehittää yksikön toimintaa. Toimihenkilöiden potentiaalina voisi olla osallistaa heitä nykyistä enemmän, mutta isompia ponnisteluja vastaan he odottavat, että suoritukset huomioidaan, kuten kyselytutkimuksessa ilmeni.

Kysymysten vastauksista ei ilmennyt, että kysymykset olisi ymmärretty väärin. Kyselyn avoimissa kysymyksissä tosin oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen saatiin saman tyyppisiä vastauksia. Saattaa siis olla, etteivät vastaajat ole täysin erottaneet niiden eroavaisuutta tai sitten pitivät niitä toistensa synonyymeinä.

Tutkimuksen tulee olla objektiivinen eli puolueeton sen luotettavuuden vuoksi. Tutkimusmenetelmään, kysymysten muotoiluun, analysointimenetelmän ja raportointitapaan liittyy subjektiivisia valintoja eivätkä tutkimuksen tulokset saa riippua tutkijasta. (Heikkilä 2014, 28-29.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus otoksen koon ja tutkimusongelman perusteella. Kyselyn kysymysten muotoilussa oli myös sen läpinäkyvyyden vuoksi yrityksen edustajia, mikä lisää kyselyn objektiivisuutta. Kyselyn analysointimenetelminä käytettiin kolmea eri menetelmää, frekvenssiä, korrelaatiota ja ristiintaulukointia, jolloin virhetulkinnoille on pienempi mahdollisuus ja kaikki keskeiset tulokset havaitaan.

Tutkimuksen avoimuus ja tietosuoja tulee myös toteutua. Tutkittaville tulee kertoa tutkimuksen tarkoitus ja käyttötarkoitus. Tutkimustulokset tulee raportoida kaikkien olennaisten tulosten osalta sekä kertoa käytetyistä menetelmistä, epätarkkuusriskeistä ja yleistettävyydestä. Lisäksi tuloksia raportoidessa tulee huolehtia, ettei yksityisyyttä tai ammattisalaisuutta vaaranneta. Tutkituille annettuja lupauksia luottamuksellisuudesta on kunnioitettava eikä tuloksia saa luovuttaa eteenpäin tunnistettavassa muodossa. (Heikkilä 2014, 29.)

Tutkittaville kerrottiin tutkimuksesta avoimesti sekä kuinka tuloksia tullaan hyödyntämään. Kyselyn aineistoa käsitteli vain kaksi henkilöä eikä yksittäisen henkilön antamat vastaukset ole yksilöitävissä tuloksista. Tuloksia ei myöskään raportoida niin, että sieltä olisi mahdollista selvittää tietyn vastaaja tai tietyn yksikön työntekijän vastauksia.

#### 6.4 Johtopäätöksiä päätöksenteon ilmiöiden näkökulmasta

Verrattaessa tarkasteltavassa yrityksessä käytettyjä mittareita aiempaan Kamenskyn kuvioon luvussa 2 strategisten tavoitteiden vuorovaikutuksesta, nykyisistä mittareista löytyy taloudelliset tavoitteet, asiakastyytyväisyys mittaa ulkoista tehokkuutta, laadulliset mittarit sisäistä tehokkuutta ja kehittämisprojektit kehittämistavoitteita. Tämän perusteella voidaan todeta tulospalkkiomittaristorakenteen olevan tasapainoinen.

Yrityksen nykyinen palkitsemistapa palkita koko yksikköä sen onnistumisista, nojaa pitkälti sosiaalisiin normeihin, jossa normina on, että kaikki ponnistelevat yhdessä kohti asetettuja tavoitteita. Mutta kuten tutkimustuloksista ilmeni, yhdessä osallistuminen ei toteudu. Syitä yhdessä ponnistelun tavoitellun normin toimimattomuudelle voi olla useita, esimerkiksi järjestelmän mahdollistama vapaamatkustaminen, puutteellinen tiedottaminen mittareista, tavoitteista tai tulospalkkiojärjestelmän säännöistä tai pettymykset menetetyistä tulospalkkioista. Pettymystä voi ilmetä etenkin, jos asetettuihin tavoitteisiin ei olla sitouduttu tai ne koetaan epärealistisiksi. Yrityksen strategiset tavoitteet saattavat olla myös epäselviä työntekijöille, jolloin heidän voi olla hankalaa sitoutua tavoitteisiin ja mittareihin. Karlöfin mukaan (2004) ihmisten tulee ymmärtää toimintaa mittaavat peruskytkennät ja tunnusluvut, mikä ohjaa heitä haluttuun suuntaan. Ilman ymmärrystä ei tapahdu ohjautumista.

Pohdittaessa tulospalkkiojohtamista ja yrityksen strategian toteutumisen tavoittelua, järjestelmä 2 sanoo, että jokaisen yrityksen työntekijän tulisi tavoitella strategian toteutumista, hyvää laatua ja tuottavuutta sekä kehittää toimintaa ilman palkkiotakin. Yrityksen menestys on myös työntekijän menestys pitkällä aikavälillä ja tae yrityksen toiminnan ja sitä kautta myös työntekijän työpaikan jatkuvuudelle. Näin ei kuitenkaan aina toimita, vaan järjestelmän 1 mukaisesti työt tekevät eivät ole arjessa aina noin suunnitelmallisia, rationaalisia ja tavoitteellisia vaan työn tekemistä saattaa ohjata muut tekijät. Tällaisia esimerkkejä ovat kalliimpien tuotteiden tilaaminen helpommalla tilauslomakkeella tai hyvän tuottajan vaihtaminen satunnaisten tapahtumien toistuvuutta ylipainottamalla.

Luvussa 3.1 todettiin, että motivaatiolla on olennainen vaikutus suoriutumiseen tasoon. Yrityksen tulisikin tavoitella tilannetta, jossa työntekijöiden sisäinen motivaatio on vahva ja

tarve ulkoiselle motivaatiolle on matala. Tämä edellyttää käskyttämisen välttämistä, oikeanlaista palautteen antoa ja sisäisen motivaation ylläpitämistä, muun muassa suosimalla informoivaa palautetta ja välttämällä palautetta, joka tekee työntekijästä riippuvaisen esimiehen antamasta palautteesta (Hiam 2003).

Myös tappiokammos tulisi hyödyntää paremmin, nimenomaan painottamalla annettua lupaus ja työnantajan sitoumusta tulospalkkioon. Camererin ym. 2004 mukaan rankaisu toimi parhaiten sen ollessa yksinkertainen ja ilmentyessä pian tapahtuman jälkeen. Säännöllinen tulospalkkiototeumien seuranta pitää asian tuoreena ja ei-toivottuun käyttäytymiseen on paremmat mahdollisuudet antaa palautetta pian niiden tapahduttua, kun toimintaa seurataan säännöllisesti. Walasek & Stewart (2015) kertoivat, että tappion välttely onkin kokemusrusteista ja riippuen siitä, kumpi on heijastunut yksilön mieleen, johtaa tappion välttelyyn. Tämän perusteella henkilöille, jotka eivät ole tulospalkkiota usein saaneet, tulisi korostaa niitä kertoja, kun he ovat saaneet, jolloin negatiivinen kokemus ei saisi liian suurta sijaa henkilön mielessä.

Ryhmän tapa toimia määrittää mikä sosiaalinen normi kulloinkin on (Fehr & Fischbacher 2004). Sosiaalisella normilla on hyvin vahva vaikutus tulospalkkion tavoitteluun, etenkin kun kohdeyrityksessä tulospalkkio määräytyy ryhmän suorituksesta. Kyselytutkimuksen perusteella sosiaalinen normi kohdeyrityksessä on, että tulospalkkiotavoitteita ei tavoitella yhdessä ja tasapuolisesti. Kyselytutkimuksen avoimien vastauksen perusteella syitä nykyiselle sosiaaliselle normille on, ettei ponnisteluista koeta saavan palkintoa, nykyjärjestelmä sallii vapaamatkustamisen ja tavoitteisiin ei saada vaikuttaa. On todennäköistä, että asetettuihin tavoitteisiin on helpompi sitoutua saadessaan olla vaikuttamassa niiden syntyyn.

Kuten luvussa 3.6 todettiin (Malina & Selto 2015), suorituksen mittausjärjestelmän mittarit auttavat keskittämään huomion tavoitteisiin ja voittamaan erilaiset ajatusvinoumat. Mittarit auttavat pitämään katseen tavoitteissa ja suunta on selkeä. BSC-mittarit ovat jo käytössä kohdeyrityksessä, mutta kuten kyselytutkimuksessa ilmeni, kaikki työntekijät eivät ole tietoisia tulospalkkiomittareista ja tavoitteista. BSC-mittarit auttavat keskittämään huomion tavoitteisiin ja voittamaan erilaiset ajatusvinoumat mutta vain, jos niistä on viestitty tarpeeksi kattavasti ja tuloksia käydään tarpeeksi usein läpi yksiköissä.

Tiedon jakaminen ja päätösten laatu olivat parempaa, kun käytössä oli tiimikohtainen palkkio kuin yksilökohtainen palkkio (Khim 2010). Myös työpajassa todettiin, että yksikkökohtaisia tavoitteita tulisi säilyttää. Pelkästään henkilökohtaisten tavoitteiden pelättiin heikentävän yksikön työilmapiiriä. Khimin perusteella ja myös työpajassa ilmenneiden arvioiden perusteella yrityksen kannattaisi säilyttää yksikkökohtainen tulospalkkiotavoite osana tulospalkkiojärjestelmää, jotta tiedon jakaminen toteutuisi ja työilmapiiri ei heikentyisi.

## 6.5 Tuuppauksen vaikutus tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuteen

Tuuppaukseksi ehdotetaan tulospalkkiomittareiden tuomista lähemmäs suorituksen tekijää, sosiaalisen normin hyödyntämistä ja tulospalkkiojohtamisen viestinnän tukemiseen MINDSPACE-mallia, joka esiteltiin luvussa 3.5 (O'Donnell & Bichard 2015).

Suorituksen tekijän tulee olla hyvin selvillä hänelle asetetuista tavoitteista ja miten sitä mitataan. MINDSPACE-mallia hyödyntämällä voidaan parantaa viestintää, henkilöstön tietoisuutta tulospalkkiojärjestelmästä sekä ohjata kohti tuottavampaan tapaan toimia sosiaalipsykologian ja käyttäytymistaloustieteen keinoin.

MINSPACE-mallin mukaisesti viesti sisäistetään paremmin, kun sen esittelee asiantuntija. Tämän vuoksi tulospalkkiojärjestelmän tavoitteista, toteumista ja järjestelmän sisällöstä tulisi tiedottaa yksikön esimiehen lisäksi yrityksen johdon edustaja tai muu asiantuntija, toisaalta olisi hyvä, jos kollegat keskustelisivat myös keskenään asiasta, koska myös saman taustaisen tuoma viesti sisäistetään paremmin. Epämieluisalta taholta tulevaa viestiä tulisi välttää. Etenkin yksiköissä, joiden esimiesketju on pitkä, tulospalkkiokeskustelua olisi hyvä käydä päällikön kanssa. Lisäksi yrityksen toimitusjohtaja voisi toisinaan keskustella yksiköiden kanssa tulospalkkioista, niiden tavoitteista ja toteumista tai lähettää tiedotteita henkilöstölle. Viestintää kannattaa kohdistaa erityisesti yksiköihin, joissa on työntekijöiden henkilöstöryhmän edustajia.

Kannustimien vaikutus tulisi optimoida käyttäytymistaloustieteen keinoin mahdollisimman suuriksi. Tähän auttaa tappion painottaminen, mikäli tavoitteita ei saavuteta, tarpeeksi usein toistuva keskustelu tulospalkkioista, vaikka sivulauseessa. Tarpeeksi usein toistuva keskustelu ja tulospalkkioaiheen pitäminen jatkuvasti ajankohtaisena saattaa vähentää myös nykyhetken harhaa, jossa nykyhetki arvotetaan parhaimmillaan vuoden päässä olevaa tulospalkkion maksamisen ajankohtaa tärkeämmäksi, eikä ponnisteluista haluta tehdä, kun niistä saatava hyöty ei aktivoidu nyt. Ponnistelusta saatavan korvauksen lisäksi henkilöstölle tulee suunnata sisäisen motivaation lisäämiseksi informoiva palautetta, jotta ponnistelu ei jäisi riippuvaiseksi korvauksesta tai esimiehen antamasta palautteesta.

Sosiaalisesti normiksi tulisi luoda tilanne, jossa kaikki ponnistelevat yhdessä yksikkökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yksilöt omien henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tiedottaminen toimii parhaana keinona eli kerrotaan, miten ihmisten tulee toimia tilanteissa. Tavoitteita ja toteumia tulee käydä säännöllisesti läpi, kertoa käytännön tason tarkempia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuupata tietoa eli BSC-mittareita helposti

saataville, jolloin niitä seuraamalla syntyy ohjaava vaikutus. Yksikön BSC-mittareiden tavoitteet ja toteumat tulisi olla nykyistä selvemmin jokaisen työntekijän tiedossa ja nähtävillä. Tieto tulisi viedä nykyistä lähemmäs kohti työntekijän arkea, esimerkiksi kahvion seinälle uusimmat luvut tai yksikön jokaiselle työntekijälle sähköinen linkki tiedostoon, josta he voivat milloin vain halutessaan tarkistaa tiedot.

Esivalintoja ja oletuksia hyödyntämällä voidaan ohjata päivittäin tehtäviä pikavalintoja ja välttää kiireessä tehtäviä virheellisiä valintoja. Sellaisia voivat olla erilaiset toimintaohjeet, pienet vinkit ja käytännön ohjeet haastaviin tilanteisiin ja tyypillisten virhevalintojen välttämiseksi. Yksiköissä tulisi kartoittaa, mistä niiden tavallisimmat virheet ja vahingot johtuvat, kuten tilataan väärä tuotteita kalliimmilla hinnoilla, tehdään raportointiohjelmaan virheellisiä raportointeja, unohdetaan hoitaa jokin tehtäväprosessin osa tai ilmenee muu kriittinen kohta, jossa ohjautuminen sivuun tapahtuu. Virhevalintoja voi estää rakentamalla etukäteen toimintatavat ja tiedottamalla niistä, jolloin tilanteen sattuessa siihen voidaan reagoida ohjeistetulla tavalla tai välttää tilanne kokonaan esivalinnalla.

Ensivaikutelmaan vaikuttaa ensimmäinen näky, sanat tai vaikutelma, joita hyödyntämällä voidaan manipuloida yksilön valintoja ja ohjata kohti haluttua suuntaa. Tätä voi soveltaa esimerkiksi BSC-raporttien ulkoasussa tehden niistä selkeitä ja työntekijöiden mielestä mielekkäitä, tavassa kertoa onnistumisista yksikössä tai kannustamalla ja rohkaisemalla työntekijöitä. Tulospalkkioiden ensivaikutelmaksi tulisi tavoitella innostunutta tunnetilaa.

Ensivaikutelmaan liittyy myös emotionaalinen tunnetila. Mielialat ja emotionaaliset reaktiot ovat rationaalisuutta tärkeämpiä, mikä saattaa johtaa epäloogisiin päätöksiin. Esimiesten ja johdon tulee tarkastella henkilöstön tunnetiloja tulospalkkiojärjestelmää kohtaan. Esimerkiksi tappion välttelyn aiheuttama pettymys, kokemuserusteinen tappion välttely jossa aiemmat kokemukset tappiosta tai voitosta heijastuvat yksilön mieleen sekä tiimin ilmapiiri ja kognitiivinen suuntaus ovat tällaisia tunnetiloja, joita tulisi seurata. Ei-toivottujen tunnetilojen ottaessa vallan ne voivat paitsi vaikuttaa yksilön valintoihin, myös vaikuttaa sosiaaliseen normiin yksikössä.

Ottamalla henkilöstö aiempaa aktiivisemmin mukaan toiminnan ja tavoitteiden suunnitteluun kyetään hyödyntämään julkisen lupauksen vaikutusta. Henkilöstön ollessa itse osallisena pohittamassa tavoitteita he sitoutuvat niihin paremmin ja muistavat myöhemmin myös syyt valinnoille. Julkisen lupauksen vaikutusta voi tehostaa kertomalla avoimesti esimerkiksi työryhmästä ja siihen osallistuneista, jolloin osallistujat sisäistävät itse myös heille kuuluvan vastuun ollessaan muidenkin puolesta osallisena kaikkia koskevassa projektissa vaikuttamassa.



Ihmiset haluavat käyttäytyä niin, että se synnyttää itsestään positiivisen ja loogisen mielikuvan. Tätä tunnetta tulisi vahvistaa korostamalla onnistumisia ja kertomalla niistä julkisesti, paitsi yksilöiden onnistumisista myös ryhmän onnistumisista. Esimiesten tulisi vahvistaa positiivista egoa ja itsetuntoa sekä nostaa henkilöstön ammattiylpeyttä. Yrityksessä muutetaan tapaa käsitellä tuloksia vain yksiköissä ja tuodaan enemmän avoimuutta seurantaan. Esimerkiksi yhtiön yhteisissä YT-tilaisuuksissa olisi mahdollisuus nostaa kustakin yksiköstä BSC-mittareiden menestymisiä esiin. Onnistumisista voidaan myös oppia ja jakaa hyviä käytäntöjä muille, niistä voi soveltaen olla hyötyä muillekin. Avoimuuden toivotaan parantavan myös riskitietoa näkemyksessä omasta ja muiden panostuksesta ponnisteluihin.

Kun MINDSACE-malli otetaan kaikessa toiminnassa ja viestinnässä huomioon, se tukee henkilöstön tuoppausta kohti parempia suorituksia. Yrityksen viestin tulee olla aina selkeä ja yhdenmukainen. Tuoppauksessa suurimmat haasteet ovat tavoiteltu kulttuurimuutos ja vuorovaikutuksen kehittäminen, jotka tulevat vaatimaan varsinkin esimiehiltä ja yrityksen johdolta merkittävää muutosta aiempaan.

## 6.6 Kehittämistyön jatkaminen

Yrityksen johdon tulisi määritellä tarkemmin, mitä se haluaa tavoitella tulospalkkiojärjestelmällä ja millaisia suorituksia palkita. Mikä on se ylimääräinen suoritus johon järjestelmällä halutaan kannustaa? Halutaanko kannustaa suurinta osaa työntekijöistä eli keskitason suorittajia, keskitalon alittavia vai keskitason ylittäviä henkilöitä? Tämä vaikuttaa olennaisesti tulospalkkiotavoitteiden ja niiden haastavuustason asetantaan. Henkilöstölle on projektin aikana syntynyt odotuksia tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä ja he käyttävät vertailuun nykyistä tulospalkkiojärjestelmää.

Tutkimustuloksista nousi esille, että henkilöstö haluaa yksikkökohtaisen tulospalkkion rinnalle myös henkilökohtaisen tulospalkkion. Tutkimustuloksista ilmeni myös, että osa henkilöstöstä kaipaa haasteita ja henkilökohtaisten tavoitteiden kautta niitä on luonteva rakentaa. Yrityksen tulisi harkita tulospalkkiokorvauksen muuttamista suuremmaksi ja jakamista harvemmalle, jolloin se kyettäisiin paremmin kohdistamaan niille, jotka ovat ponnistelleet. Näin vapaamatkustus karsiutuisi ja kyettäisiin aiempaa paremmin palkitsemaan ne, jotka ovat ponnistelleet. Tämä parantaisi tulospalkkiojärjestelmän kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta ja motivoisi ponnistelemaan jatkossakin. Palkkioiden tarkempi kohdentaminen tukisi myös sen periaatetta palkita tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä.

Yrityksen päätettyä tulospalkkiojärjestelmän rakenteen, tavoitteet, suoritusten tason, jota se haluaa palkita, ja palkkion määrän, tulee tulospalkkioista tehdä simulaatiolaskenta taloudellisen vaikutuksen arvioimiseksi. Yrityksen tulee päättää, haluaako se palkita samalla määrällä

kuin aiemmin, mutta jakaa sitä harvemmalle, palkita aiempaa suuremmalla summalla haasteellisemmista tavoitteista vai jotain muuta.

Henkilökohtaisten tulospalkkiomittareiden käyttöönotossa haasteellisinta muutos tulee olemaan esimiehille, joiden tulisi keksiä alaisilleen henkilökohtaisia tavoitteita sekä mittareita, millä niiden toteutumista arvioidaan ja päivittää mittareita vuosittain. Yrityksen tulisi ottaa henkilöstö aktiivisemmin mukaan toiminnan ja erityisesti mittareiden suunnitteluun. Ollessaan mukana pohtimassa tavoitteita ja määrittelemässä mittareita sekä kuulemassa myös perusteluita niille, heidän on helpompi hyväksyä ja sitoutua niihin. Myös seuranta tulee lisätä. Seuranta voi olla tavoitteiden ja tulosten käsittelyä yksikön kokouksissa, sähköposti-ilmoituksia tilanteesta, viimeisimmät luvut verkossa, ilmoitustaululla tai yksikön kahvion seinällä. Seurannasta ei tarvitse tehdä raskasta, ideana on tiedottaa ja pitää henkilöstöä ajan tasalla tämän hetken tilanteesta. Tämä auttaa heitä myös hahmottamaan, kuinka paljon on jäljellä tavoitteeseen ja suhteuttamaan sitä jäljellä olevaan aikaan.

Ulkoisen motivoinnin lisäksi tulisi samanaikaisesti kehittää myös sisäistä motivointia. Kehityskeskustelut linkittyvät keskeisesti johtamiseen ja tulospalkkioon. Kohdeyrityksessä kehityskeskustelut ovat jääneet vähemmälle huomiolle ja henkilökohtaisia tuloskeskusteluita on pidetty vain kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kehityskeskusteluita on pidetty vain noin puolelle yrityksen henkilöstölle ja kaksi kolmesta on pitänyt niitä hyödyllisenä. Kohdeyrityksen kannattaisi kartoittaa henkilöstön omat toiveet ja tarpeet kehityskeskusteluille ja kehittää niitä selkeäksi, että niin esimies kuin työntekijä kokisi saavansa siitä itselleen enemmän hyötyä. Kehityskeskusteluihin otetaan vuoden 2017 aikana uutena osuutena arviointikeskustelut, kuten luvussa 2 jo kerrottiin. Arviointikeskustelut saattavat nostaa niin esimiesten kuin työntekijöidenkin mielenkiintoa kehityskeskusteluihin. Esimiehiä kannattaa silti tukea niin kehityskeskusteluiden pitämiseen kuin niiden osana olevien arviointikeskusteluiden pitämiseen antamalla ohjeistusta ja neuvoja hyvään kehityskeskusteluun.

Raskaiden kehityskeskustelujen rinnalle kannattaa ottaa kevyempääkin ohjaamisen mallia. Palautetta tulisi antaa jatkuvasti, päivittäin ja viikoittain eikä kerran vuodessa. Vuosittaisten melko raskaiden kehityskeskusteluiden rinnalle tulisi ottaa niitä kevyempi tuloskeskustelu, jota voidaan toteuttaa myös ryhmäkeskusteluna, mikäli se osallistujille sopii ja tavoitteet ovat yhteisiä. Näkökulman tulee olla tulevaisuudessa ja kehittymisessä. Yksikkötasoisia tulospalkkiomittareiden toteutumia tulisi käsitellä yksikkökokouksissa, kuten suurin osa on tähän mennessäkin tehnyt.

Tulosten mukaan toimihenkilöt ovat kiinnostuneita kehittämään yksikkönsä toimintaa ja samanaikaisesti he ovat valmiit ponnistelemaan enemmän, kun suoritukset huomioidaan. Yksinkertaisena keinona olisi palkita henkilöstöä haastavimmista suorituksista. Onnistumisen riskin

kasvaessa kokonaistulospalkkiokorvausten määrä kyettäisiin pitämään nykyisellään, mutta kohdistamaan sitä enemmän niille, jotka ovat valmiita ponistelemaan enemmän. Toisena vaihtoehtona on kohdistaa enemmän ponnisteleville aineettomia palkkioita korvaukseksi, kuten kouluttautumista, kehitysprojekteja tai muita haasteita. Myös vastuun lisääminen on osoitus arvostamisesta ja luottamuksesta, joka koetaan palkintona.

Henkilöstölle kannattaisi suunnitella aineellisen tulospalkkiokorvauksen ohella myös aineeton palkitsemisjärjestelmä tai aineettomia palkitsemistapoja, joilla voi huomioida henkilöstöä erityisistä ponnisteluista ja haasteellisempien tavoitteiden saavuttamisesta.

## 6.7 Pohdintaa

Työpajassa todettiin, että 100 % vastuun toteutuminen ja työtehtävien raja-aitojen ylittämisen edellyttää myös työkuulttuurin muuttamista sellaiseksi, että voidaan aiempaa paremmin jakaa tietoa sekä antaa palautetta. Työkuulttuurin muuttaminen tulee olemaan haasteellista ja pitkä prosessi, johon tulee yrityksen kaikkien tasojen osallistua muutoksen onnistumiseksi. Tämä linkittyy vahvasti sosiaalisen normin muuttamiseen kohdeyrityksessä. Työkuulttuurin muuttamiseen tulee tehdä suunnitelma ja strategia. Yrityksen johdon tulee pohtia yhdessä, kuinka se toteutetaan ja sitoutua siihen. Työkuulttuurin muuttamisen tulee näkyä yrityksen kaikissa toiminnoissa aina tiedottamisesta huoltopyyntöjen käsittelyyn ja rakennusprojektin jälkitöiden hoitamisesta palautteen antoon.

Henkilöstön osallistaminen aiempaa enemmän toiminnan kehittämiseen ja päätöksentekoon on myös muutosta aiempaan ja kulttuurinmuutos. Tähän liittyy myös avoimuuden kulttuuri sekä virheistä oppimisen kulttuuri. Toimitusjohtaja puhui aiheesta työpajassa ja samaa tulisi toistaa kaikissa yrityksen yhteisissä tilaisuuksissa. Esimiehet tulevat tarvitsemaa tukea ja koulutusta niin tulospalkkiojärjestelmään kuin työkuulttuuriin liittyen.

Henkilökohtaisten mittareiden luominen saattaa olla haasteellista varsinkin yksiköissä, joissa ei ole operatiivista tuotantoa ja panoksen mittaaminen on vaikeaa tai työtehtävät ovat yksilölliset. Henkilökohtainen tavoite on henkilökohtaista kehittymistä ja viestinnässä tulee täsmentää, että ne ovat yksilöllisiä tavoitteita. Tähän liittyy myös yrityksen määrittely, mitä se haluaa tavoitella tulospalkkiojärjestelmällä ja millaisia suorituksia palkita, mikä vaikuttaa henkilökohtaisten tavoitteiden sisältöön ja haasteellisuuteen.

Henkilökohtaisten ja yksikkökohtaisten tavoitteiden määrittelyssä on tukena yksikkökohtaiset strategiat ja tuloskauden tavoitteet. Yrityksen johdon tulisi ottaa tavaksi ylläpitää niitä rullaavasti. Yksikkökohtaisten strategioiden ja tuloskauden tavoitteiden määrittelystä ei kannata

tehdä raskasta prosessia. On myös tärkeää, että tavoitteet ovat dokumentoituna ja koko yksikön tiedossa.

Seuraavassa on kohdeyrityksen toimitusjohtajan arvio opinnäytetyön hyödyllisyydestä ja tulosten käytettävyydestä kohdeyrityksessä.

”Yrityksessä on ollut käytössä tulospalkkausjärjestelmä, jonka tavoitteena on ollut palkita työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisesta. Järjestelmä on kohdennettu eri tiimien tavoitteisiin, kuitenkin huomioimatta yksittäisen työntekijän suoriutumista. Vuoden 2017 aikana on järjestelmää tarkoitettu uudistaa siten, että yksittäisellä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa ja niistä palkitsemiseen, jotka ohjaavat toimintaa strategisten painopistealueiden suuntaan. Tällä muutoksella tulospalkkiomalli ja suorituksen johtamisen toimintamalli edistävät myös tavoitteena olevaa toimintakulttuurin muutosta. Muutos edellyttää yrityksen johtamiskulttuurin kehittämistä sekä johdon, esimiesten ja työntekijöiden sitoutumista tähän muutokseen. Tämän opinnäytetyön tietoja ja tuloksia voidaan hyödyntää yhtiön johtamiskulttuurin, esimiestyön sekä palkitsemisjärjestelmän kehittämisen apuna ja näen sen hyödyllisyyden jatkotyöstön lähtökohtana.”

## Lähteet

### Painetut lähteet

- Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Vantaa: Kauppakamari.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus - kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo: Jyväskylä.
- Bazerman, M. & Moore D. 2013. Judgment in Managerial Decision making. Wiley: USA.
- Camerer, C., Loewenstein, G. & Rabin, M. 2004. Advances in Behavioral Economics. United Kingdom: Princeton University Press.
- Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Dobelli, R. 2012. Selkeän ajattelun taito. HS Kirjat: Latvia.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Fehr, E. & Fischbacher, U. 2004. Social norms and human cooperation. Trends in Cognitive Sciences. Vol.8 No.4 April 2004.
- Gneezy, U., Meier, S. & Rey-Biel, P. 2011. When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behaviour. Journal of Economic Perspectives. Vol 25, No 4, 191-210.
- Grönroos, M. 2003. Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu mallit ja päätty. Tampere: Finn Lectura.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hiam, A. 2003. Motivational Management. Inspiring Your People for Maximum Performance. USA: AMACOM.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Tammi
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kahneman, D. 2012. Ajattelu nopeasti ja hitaasti. suom. Pietikäinen, K. Hakapaino: Helsinki.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen - sisältö ja välineet. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen - yritystalouden kaivattu sydän. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Khim, K. 2010. The Effects of Incentives on Information Exchange and Decision Quality in groups. Behavioral Research in Accounting. Vol 22, No 1, 43-65.
- Kohdeyrityksen hallintopäällikkö 2017. Kirjallinen tiedonanto.

Laininen, P. 2004. Tilastollisen analyysin perusteet. Helsinki: Hakapaino Oy.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WSOYpro Oy.

Ly, K., Mazar, N., Zhao, M. & Soman, D. 2013. A Practitioner's Guide To Nudging. Rotman School of Management.

Malina, M. & Selto, F. 2015. Behavioral-Economic Nudges and Performance Measurement Models. Journal of Management Accounting Research. Vol. 27, No. 1, 27-45.

Martela, F. 2015. Valonöörin. Sisäisen motivaation käsikirja. Juva: Gummerus.

Meretniemi I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Naranjo-Gil, D., Cuevas-Rodríguez, G., López-Cabrales, A. & Sanchez, J. 2012. The Effects of Incentive System and Cognitive Orientation on Teams' Performance. Behavioral Research in Accounting. Vol. 24, No. 2, 177-191.

O'Donnell, G. & Bichard, M. 2015. Mindspace. Influencing Behaviour Through Public Policy. Institute for Government. CabinetOffice.

Pirinen, M. 2011. Henkilöstön asennoituminen tulospalkkiota kohtaan eri organisaatiotasoilla. Aalto-yliopisto: Pro Gradu.

Thaler, R. & Sunstein, C. 2008. Nudge - Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. USA: Penguin Books.

Tulospalkkiojärjestelmän kuvaus 2017. Tarkasteltavan yrityksen sisäinen dokumentti.

Valpola, A. 2009. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi: Vammala.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Tietosanoma: Tallinna.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Talentum: Helsinki.

Walasek, L. & Stewart, N. 2015. How to Make Loss Aversion Disappear and Reverse: Test of the Decision by Sampling Origin of Loss Aversion. Journal of Experimental Psychology. Vol. 144, No 1, 7-11.

#### Sähköiset lähteet

Arviointijärjestelmä 2016. Tarkasteltavan yrityksen sisäinen ohjeistus.

Henkilöstöraportti 2016. Tarkasteltavan yrityksen sisäinen henkilöstöraportti.

Henkilöstötyytyväisyyskysely 2016. Tarkasteltavan yrityksen sisäinen henkilöstötyytyväisyyskyselyn raportti.

HR4 Group Oy 2017. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Työpajatilaisuuden esitysaineisto.

HS 2015. Suuryritys luopuu kehityskeskusteluista - Eihän niissä ole mitään järkeä. Helsingin Sanomat. Viitattu 6.1.2016.  
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1437539222643>

Kohdeyrityksen internetsivut 2017.

Nordberg, N. 2015. Tulospalkkiojärjestelmä palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta. Kuntatyönantajalehti 3/2003. Viitattu 6.1.2016.  
[http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/teemasivut/Documents/Tulospalkkioj%C3%A4rjestelm%C3%A4\\_palkitsee\\_tavoitteiden\\_saavuttamisesta\\_\(pdf\)\[1\].pdf](http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/teemasivut/Documents/Tulospalkkioj%C3%A4rjestelm%C3%A4_palkitsee_tavoitteiden_saavuttamisesta_(pdf)[1].pdf)

Osakeyhtiölaki, 2006. Finlex. Viitattu 4.3.2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

SPSS 2017. IBM. Viitattu 2.4.2017. <https://www.ibm.com/analytics/us/en/technology/spss/#spss-featured-products>

Uusi Suomi, Isoaho, M. 2015. Tulospalkkioiden hyöty on kyseenalainen - kuka uskaltaa luopua niistä? Uusi Suomi. Viitattu 6.1.2016.  
<http://minnaIsoaho.puheenvuoro.uusisuomi.fi/199218-tulospalkkioiden-hyoty-on-kyseenalainen-%E2%80%93-kuka-uskaltaa-luopua-niista>

Valtioneuvosto, 2016. Viitattu 13.11.2016. <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>

## Kuvat

Kuva 1: Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät .....	61
Kuva 2: Työpajan ryhmätehtävä tulospalkkiotavoitteista ja mittareista .....	65



## Kuviot

Kuvio 1: Strategisten tavoitteiden vuorovaikutus (Kamensky 2004, 210) .....	15
Kuvio 2: Flow-kanava (Csikszentmihalyi 2007, 81; Martela 2015, 97) .....	18
Kuvio 3: Perinteisen kehityskeskustelun kolme osaa (Valpola 2000, 141) .....	20
Kuvio 4: Hypoteettinen arvofunktio (Kahneman 2012, 499) .....	26
Kuvio 5: MINDSPACE-malli (O'Donnell & Bichard 2015) .....	30
Kuvio 6: Frekvenssi kysymykseen numero 1 .....	41
Kuvio 7: Frekvenssi kysymykseen numero 2 .....	42
Kuvio 8: Frekvenssi kysymykseen numero 3 .....	43
Kuvio 9: Frekvenssi kysymykseen numero 4 .....	44
Kuvio 10: Frekvenssi kysymykseen numero 6 .....	44
Kuvio 11: Frekvenssi kysymykseen numero 8 .....	45
Kuvio 12: Frekvenssi kysymykseen numero 9 .....	46
Kuvio 13: Frekvenssi kysymykseen numero 10 .....	47
Kuvio 14: Frekvenssi kysymykseen numero 11 .....	48
Kuvio 15: Frekvenssi kysymykseen numero 12 .....	48
Kuvio 16: Frekvenssi kysymykseen numero 13 .....	49
Kuvio 17: Frekvenssi kysymykseen numero 14 .....	50
Kuvio 18: Frekvenssi kysymykseen numero 15 .....	51
Kuvio 19: Frekvenssi kysymykseen numero 17 .....	51
Kuvio 20: Frekvenssi kysymykseen numero 18 .....	52
Kuvio 21: Frekvenssi kysymykseen numero 19 .....	52
Kuvio 22: Teemoittelu kysymykseen numero 5 .....	56
Kuvio 23: Teemoittelu kysymykseen numero 7 .....	57
Kuvio 24: Teemoittelu kysymykseen numero 16 .....	58
Kuvio 25: Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (HR4 Group Oy 2017) .....	60
Kuvio 26: Strategisten tavoitteiden syy-seuraussuhde (Kohdeyrityksen toimitusjohtaja 2017) .....	64
Kuvio 27: Palautekyselyn kysymys nro 1 .....	69
Kuvio 28: Palautekyselyn kysymys nro 2 .....	69
Kuvio 29: Palautekyselyn kysymys nro 3 .....	70
Kuvio 30: Palautekyselyn kysymys nro 4 .....	70
Kuvio 31: Palautekyselyn kysymys nro 5 .....	71

## Taulukot

Taulukko 1: Mittarin valinnan tarkistuslista (mukaillen Karlöf 2004, 174) .....	16
Taulukko 2: Teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet .....	35
Taulukko 3: Työpajan suunnittelu (Kantojärvi 2012, 45) .....	39
Taulukko 4: Suosituimmat työmotivaatioon vaikuttavien tekijät .....	62
Taulukko 5: Hallinto- ja asuntopalveluiden tulospalkkiotavoitteet.....	65
Taulukko 6: Kiinteistöpalvelujen tulospalkkiotavoitteet .....	66
Taulukko 7: Kunnossapitopalvelujen tulospalkkiotavoitteet .....	67
Taulukko 8: Turvallisuuspalvelujen tulospalkkiotavoitteet .....	67
Taulukko 9: Rakennuttamispalvelujen tulospalkkiotavoitteet .....	68

## Liitteet

Liite 1 Kyselylomake .....	92
Liite 2: Frenkvenssianalyysi kyselytutkimuksesta .....	96
Liite 3: Korrelaatioanalyysi .....	113
Liite 4: T-testi .....	114
Liite 5: Työpajan palautekysely .....	116

Liite 1 Kyselylomake

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ, HENKILÖSTÖKYSELY

1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä ja yksikköemme mittareista

erittäin hyvin

hyvin

kohtalaisesti

huonosti

erittäin huonosti

2. Käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia yksikössämme läpi

yli 6 kertaa vuodessa

4-5 kertaa vuodessa

2-3 kertaa vuodessa

yhden kerran vuodessa

ei lainkaan

3. Haluaisin, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

5. Kehitysehdotus tulospalkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuuden parantamiseksi

avoin kysymys

6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

7. Kehitysehdotus tulospalkkiojärjestelmän kannustavuuden parantamiseksi

avoin kysymys

8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini (kohti asetettuja tavoitteita)

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

9. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

10. Ponnistelen itse kollegoitani enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

11. Yksikössämme tavoitellaan asetettuja tulospalkkiotavoitteita yhdessä ja tasapuolisesti osallistuen

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

12. Olen normaalien työtehtävieni ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiomittaritavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

13. Olen kiinnostunut yksikkömme toiminnan kehittämisestä

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

14. Haluan osallistua enemmän yksikkömme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun

täysin samaa mieltä

samaa mieltä

osittain samaa mieltä

osittain eri mieltä

täysin eri mieltä

15. Mielestäni yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tulisi olla

100% henkilökohtaisia

100% yksikkökohtaisia

50% henkilökohtaisia ja 50% yksikkökohtaisia

joku muu, mikä (avoin kysymys)

16. Miten haluaisit kehittää yrityksemme tulospalkkiojärjestelmää?

avoin kysymys

17. Ikä

30 vuotta tai alle

31-35-vuotta

36-40-vuotta

41-45-vuotta

46-50-vuotta

51-55-vuotta

56-60-vuotta

Yli 60 vuotta

18. Kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä HUS-Kiinteistöt Oy:ssä tai sitä edeltävissä yksiköissä?

Alle 1 vuosi

1-5 vuotta

6-10 vuotta

Yli 10 vuotta

19. Henkilöstöryhmä

Toimihenkilö

Työntekijä

Liite 2: Frenkvenssianalyysi kyselytutkimuksesta

FREKVENSSI JAKELURYHMÄ

Statistics

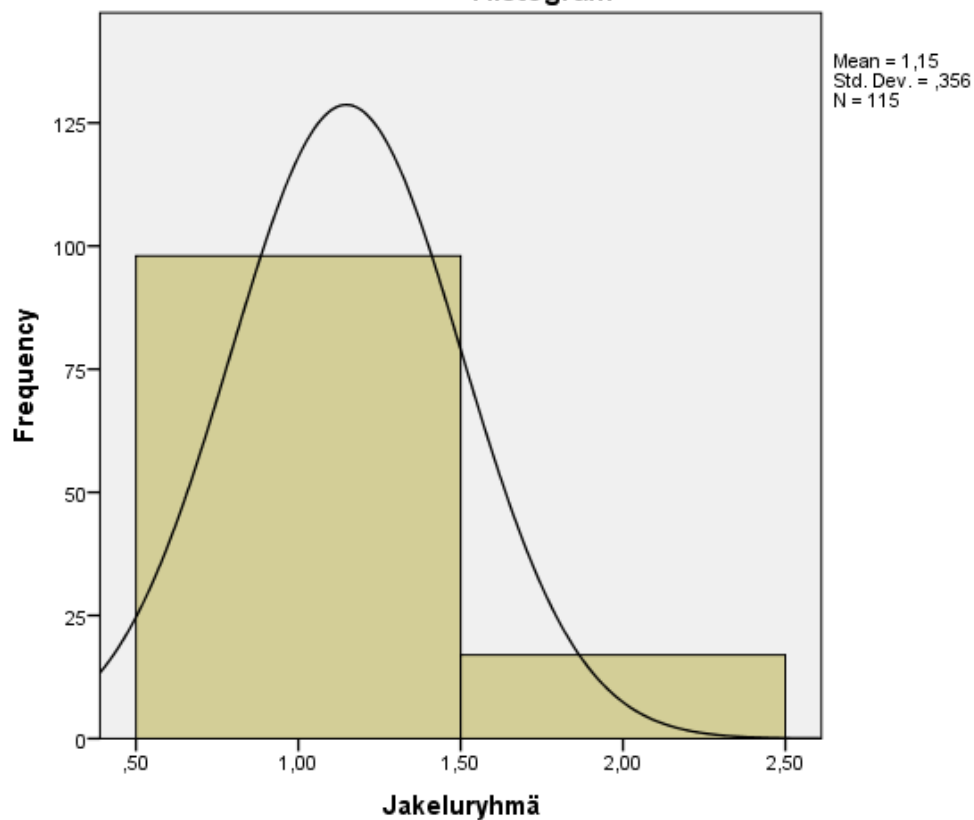
Jakeluryhmä

N	Valid	115
	Missing	0

Jakeluryhmä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Työntekijä	98	85,2	85,2	85,2
	Esimies	17	14,8	14,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

Histogram





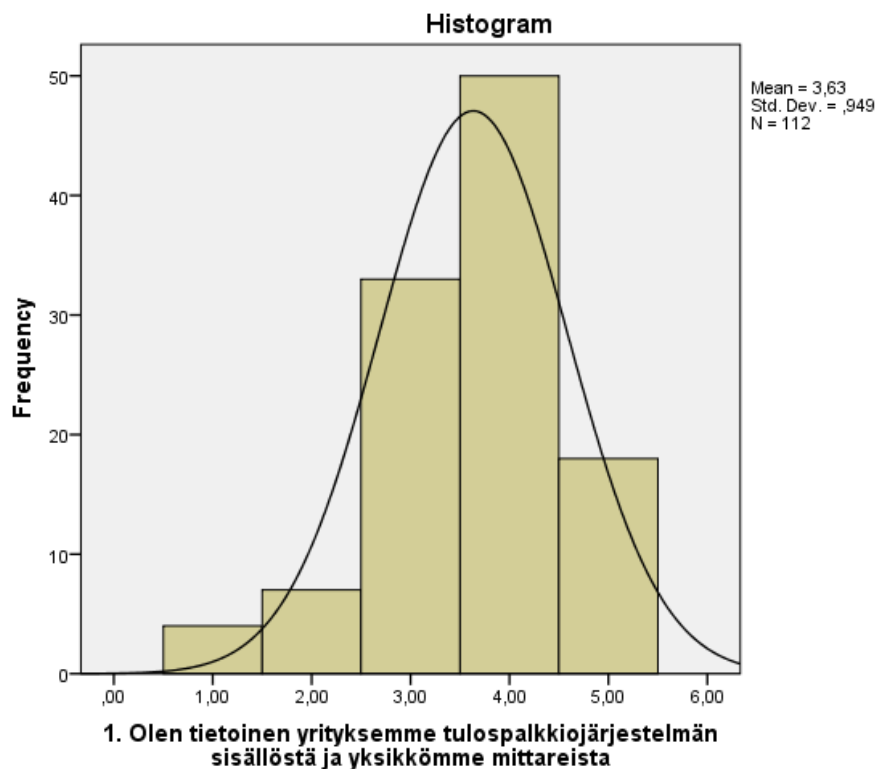
### Statistics

1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä ja yksikköemme mittareista

N	Valid	112
	Missing	3

1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä ja yksikköemme mittareista

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin huonosti	4	3,5	3,6	3,6
	Huonosti	7	6,1	6,3	9,8
	Kohtalaisesti	33	28,7	29,5	39,3
	Hyvin	50	43,5	44,6	83,9
	Erittäin hyvin	18	15,7	16,1	100,0
	Total	112	97,4	100,0	
Missing	,00	3	2,6		
Total		115	100,0		



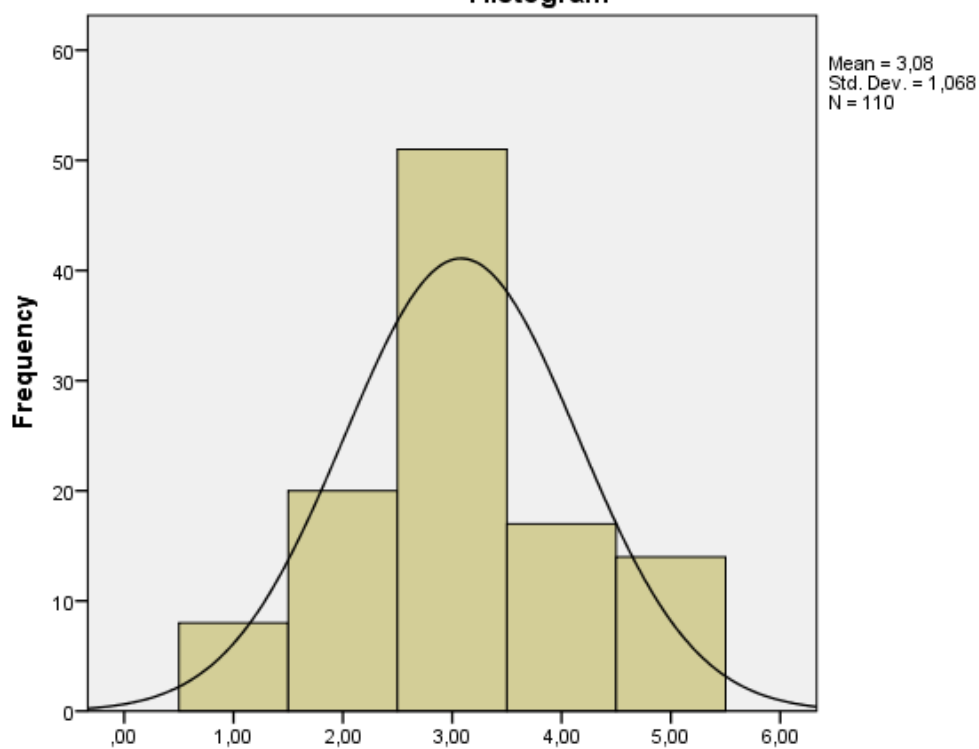
**Statistics**

2. Käymme tulospalkkiomittareiden  
tavoitteita ja toteumia yksikös-  
sämme läpi

N	Valid	110
	Missing	5

**2. Käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia yksikössämme läpi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	ei lainkaan	8	7,0	7,3	7,3
	yhden kerran vuodessa	20	17,4	18,2	25,5
	2-3 kertaa vuodessa	51	44,3	46,4	71,8
	4-5 kertaa vuodessa	17	14,8	15,5	87,3
	yli 6 kertaa vuodessa	14	12,2	12,7	100,0
	Total	110	95,7	100,0	
Missing	,00	5	4,3		
Total		115	100,0		

**Histogram**

**2. Käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja  
toteumia yksikössämme läpi**

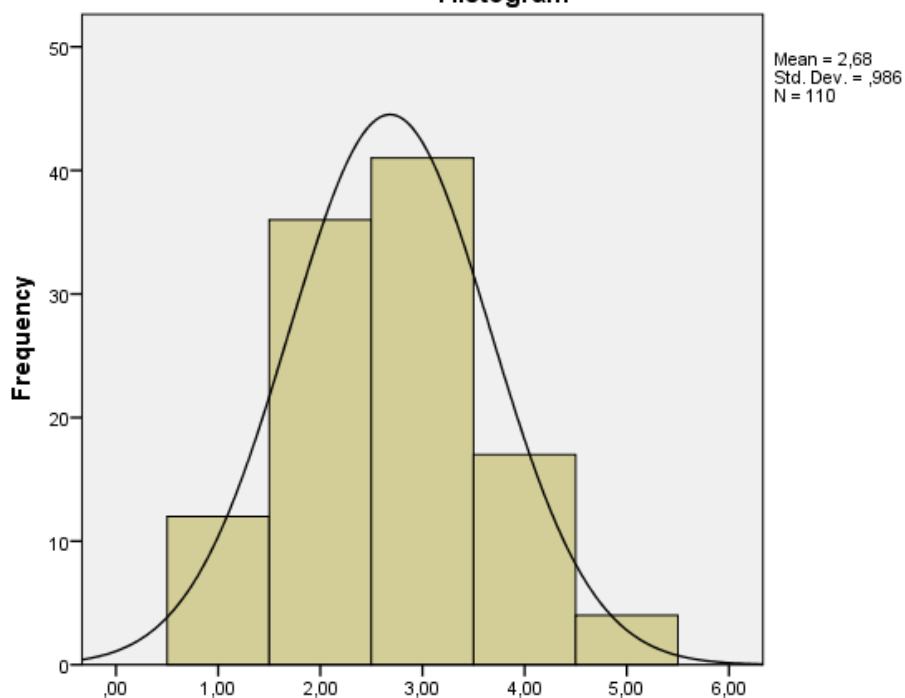
**Statistics**

3. Haluaisin, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin

N	Valid	110
	Missing	5

**3. Haluaisin, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	12	10,4	10,9	10,9
	osittain eri mieltä	36	31,3	32,7	43,6
	osittain samaa mieltä	41	35,7	37,3	80,9
	samaa mieltä	17	14,8	15,5	96,4
	täysin samaa mieltä	4	3,5	3,6	100,0
	Total	110	95,7	100,0	
Missing	,00	5	4,3		
Total		115	100,0		

**Histogram**

**3. Haluaisin, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin**

### Statistics

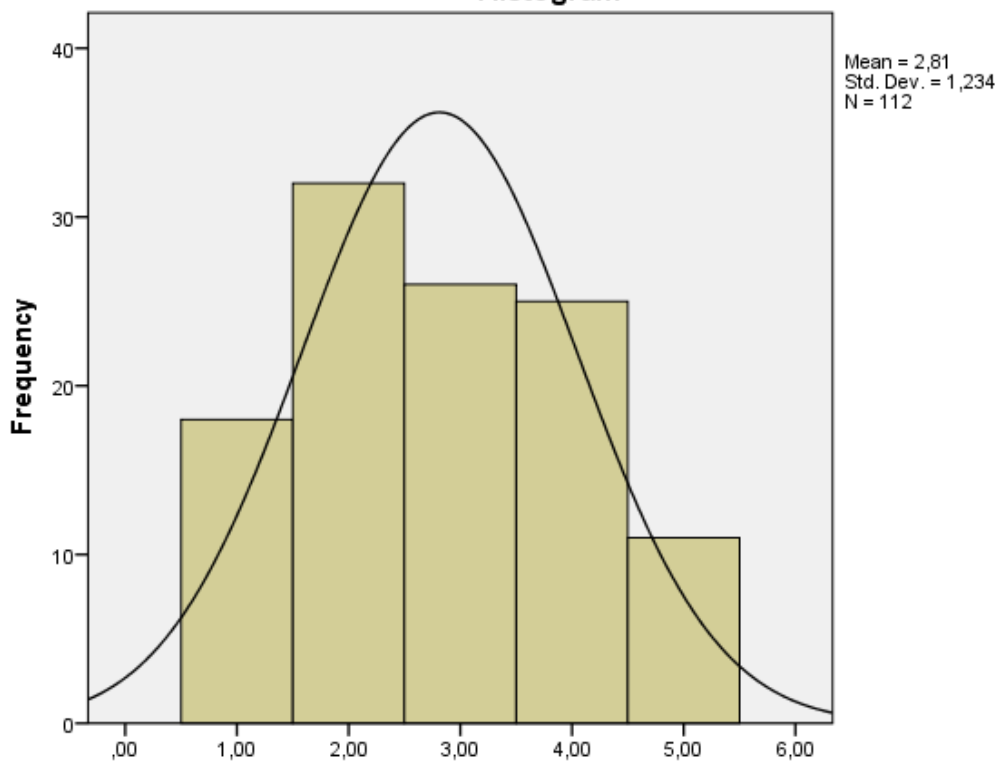
4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä

N	Valid	112
	Missing	3

#### 4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	18	15,7	16,1	16,1
	osittain eri mieltä	32	27,8	28,6	44,6
	osittain samaa mieltä	26	22,6	23,2	67,9
	samaa mieltä	25	21,7	22,3	90,2
	täysin samaa mieltä	11	9,6	9,8	100,0
	Total	112	97,4	100,0	
Missing	,00	3	2,6		
Total		115	100,0		

Histogram



4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä

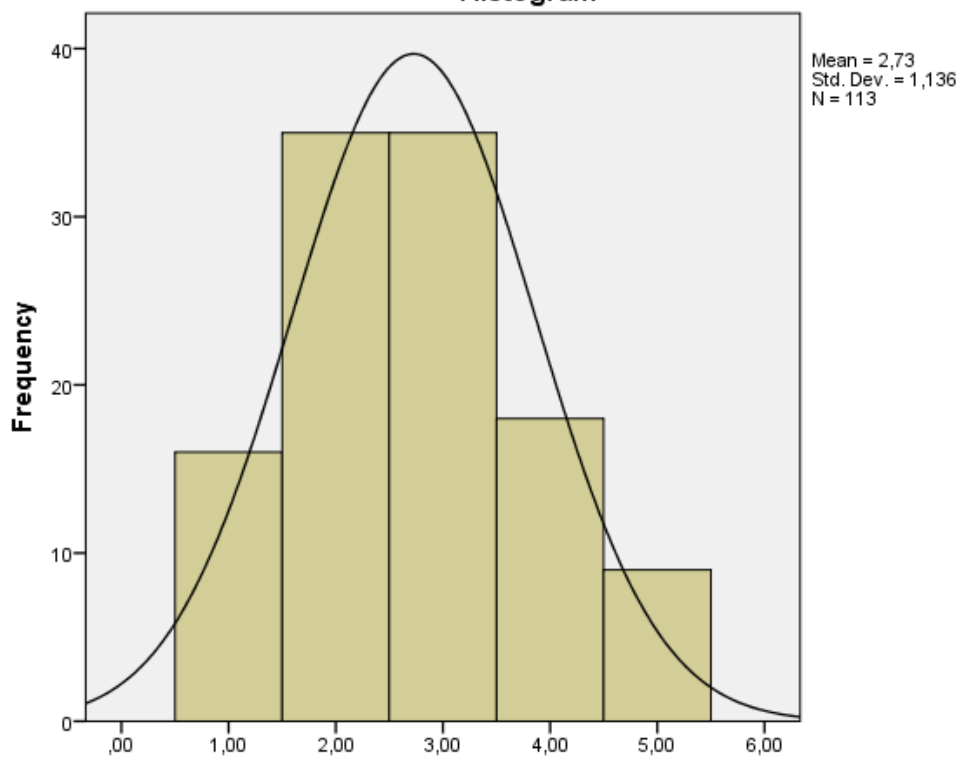
**Statistics**

6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava

N	Valid	113
	Missing	2

**6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	16	13,9	14,2	14,2
	osittain eri mieltä	35	30,4	31,0	45,1
	osittain samaa mieltä	35	30,4	31,0	76,1
	samaa mieltä	18	15,7	15,9	92,0
	täysin samaa mieltä	9	7,8	8,0	100,0
	Total	113	98,3	100,0	
Missing	,00	2	1,7		
Total		115	100,0		

**Histogram**

6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava

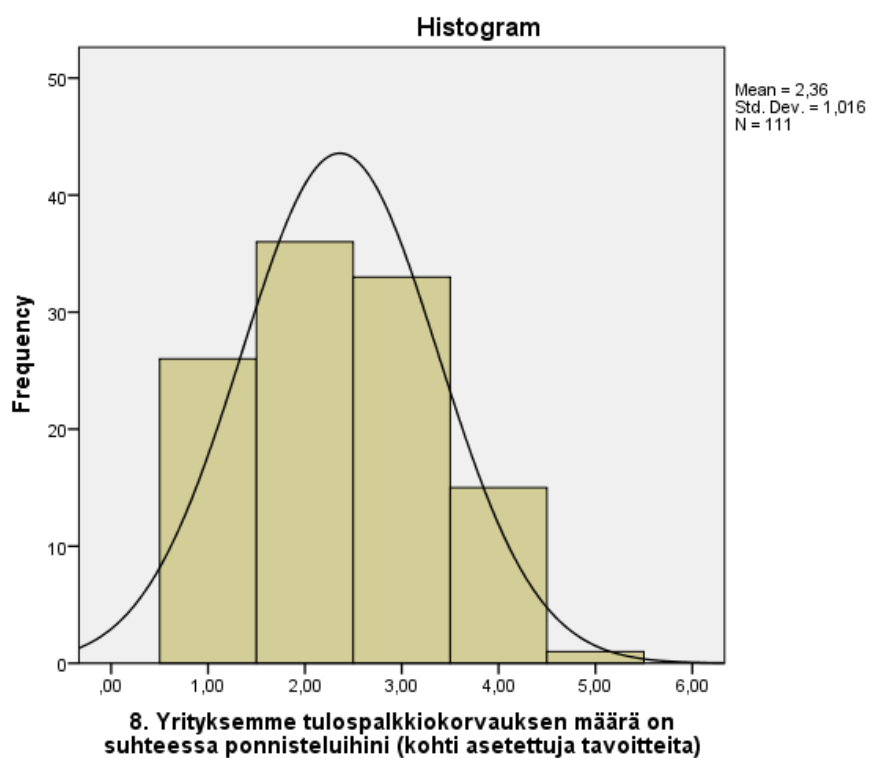
**Statistics**

8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini (kohti asetettuja tavoitteita)

N	Valid	111
	Missing	4

**8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini (kohti asetettuja tavoitteita)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	26	22,6	23,4	23,4
	osittain eri mieltä	36	31,3	32,4	55,9
	osittain samaa mieltä	33	28,7	29,7	85,6
	samaa mieltä	15	13,0	13,5	99,1
	täysin samaa mieltä	1	,9	,9	100,0
	Total	111	96,5	100,0	
Missing	,00	4	3,5		
Total		115	100,0		



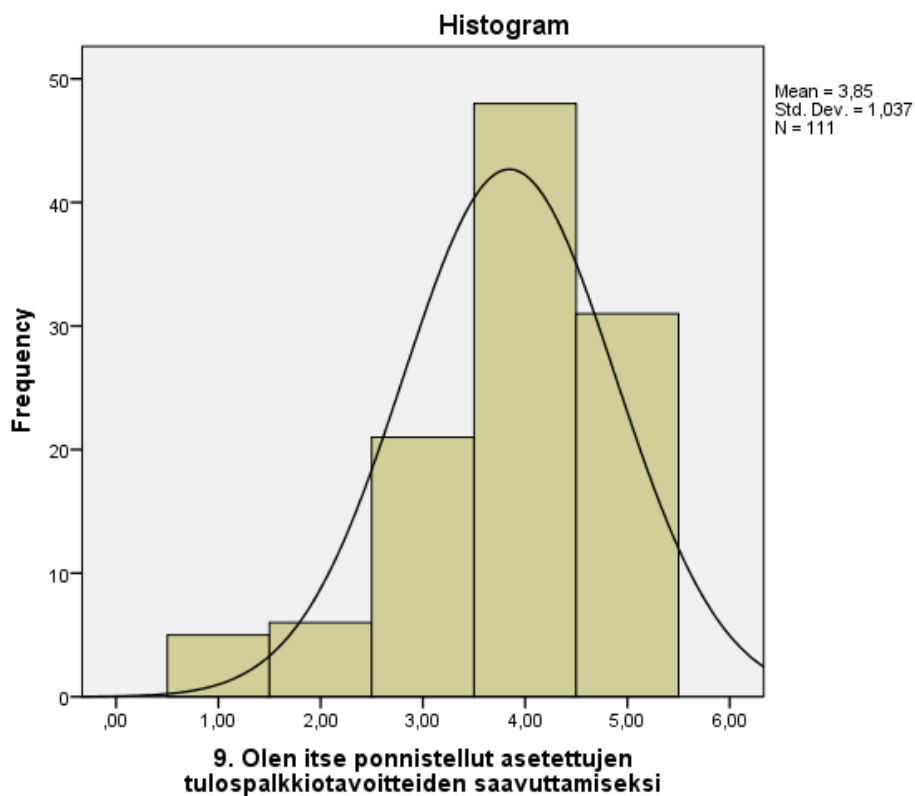
**Statistics**

9. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi

N	Valid	111
	Missing	4

**9. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	5	4,3	4,5	4,5
	osittain eri mieltä	6	5,2	5,4	9,9
	osittain samaa mieltä	21	18,3	18,9	28,8
	samaa mieltä	48	41,7	43,2	72,1
	täysin samaa mieltä	31	27,0	27,9	100,0
	Total	111	96,5	100,0	
Missing	,00	4	3,5		
Total		115	100,0		



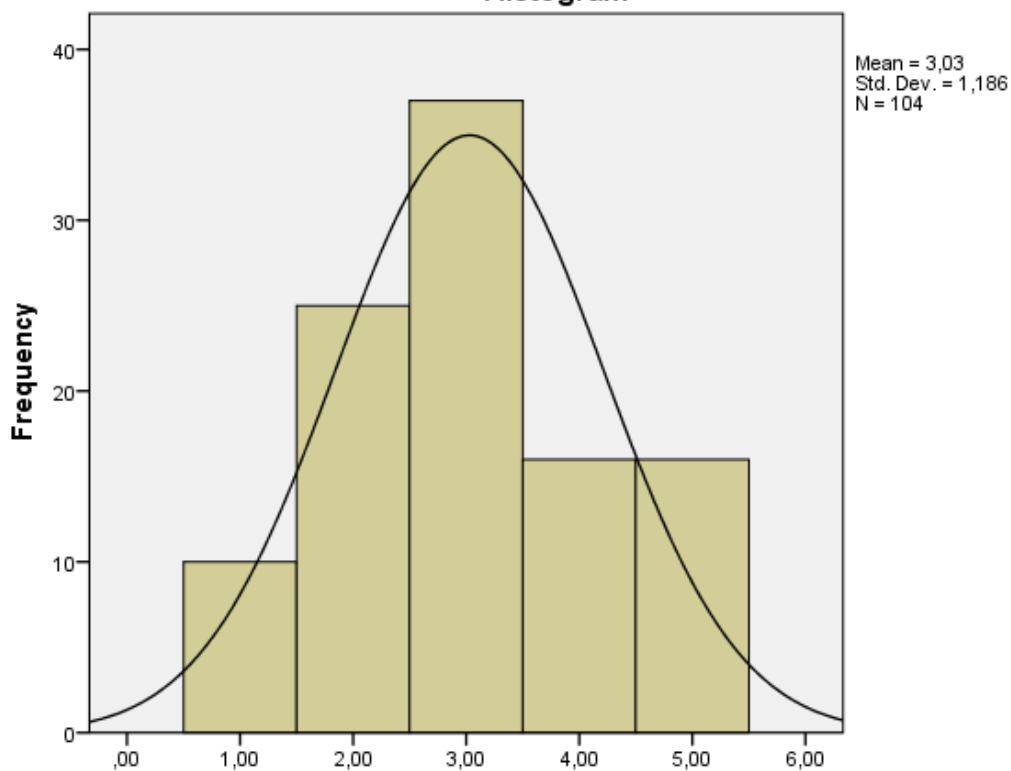
**Statistics**

10. Ponnistelen itse kollegoitani  
enemmän tulospalkkiotavoitteiden  
saavuttamiseksi

N	Valid	104
	Missing	11

**10. Ponnistelen itse kollegoitani enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	täysin eri mieltä	10	8,7	9,6	9,6
	osittain eri mieltä	25	21,7	24,0	33,7
	osittain samaa mieltä	37	32,2	35,6	69,2
	samaa mieltä	16	13,9	15,4	84,6
	täysin samaa mieltä	16	13,9	15,4	100,0
	Total	104	90,4	100,0	
Missing	,00	11	9,6		
Total		115	100,0		

**Histogram**

**10. Ponnistelen itse kollegoitani enemmän  
tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi**



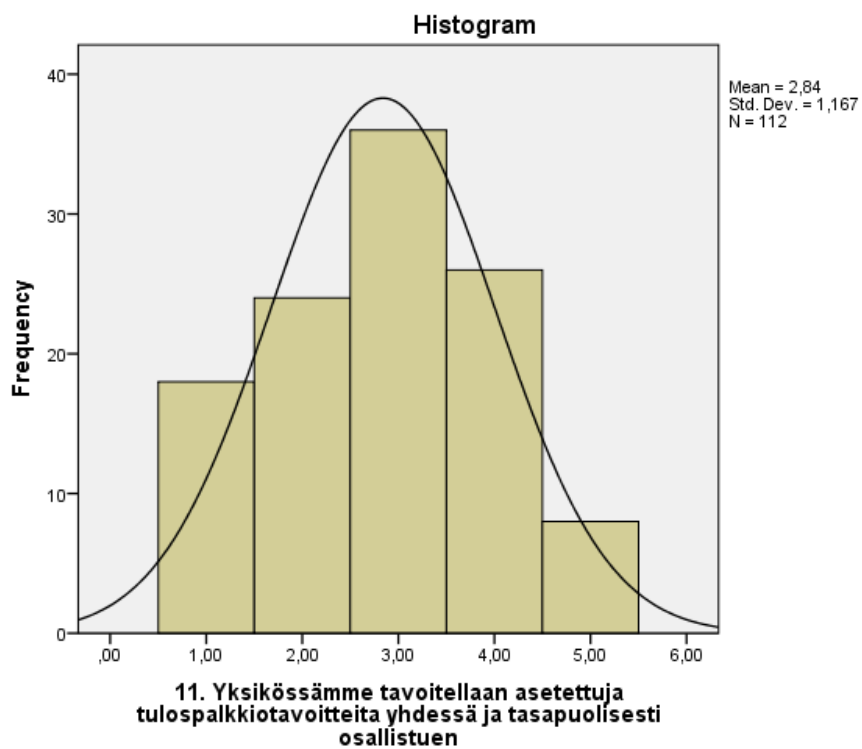
**Statistics**

11. Yksikössämme tavoitellaan  
asetettuja tulospalkkiotavoitteita  
yhdessä ja tasapuolisesti osallis-  
tuen

N	Valid	112
	Missing	3

**11. Yksikössämme tavoitellaan asetettuja tulospalkkiotavoitteita yhdessä ja tasapuolisesti osallistuen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	täysin eri mieltä	18	15,7	16,1	16,1
	osittain eri mieltä	24	20,9	21,4	37,5
	osittain samaa mieltä	36	31,3	32,1	69,6
	samaa mieltä	26	22,6	23,2	92,9
	täysin samaa mieltä	8	7,0	7,1	100,0
	Total	112	97,4	100,0	
Missing	,00	3	2,6		
Total		115	100,0		



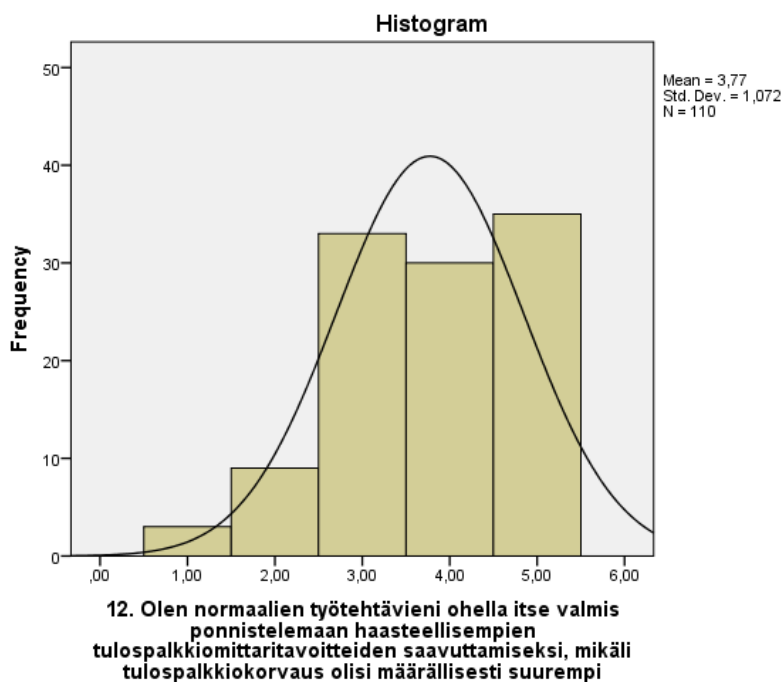
**Statistics**

12. Olen normaalien työtehtävieni ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiomittaritavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi

N	Valid	110
	Missing	5

**12. Olen normaalien työtehtävieni ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiomittaritavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	täysin eri mieltä	3	2,6	2,7	2,7
	osittain eri mieltä	9	7,8	8,2	10,9
	osittain samaa mieltä	33	28,7	30,0	40,9
	samaa mieltä	30	26,1	27,3	68,2
	täysin samaa mieltä	35	30,4	31,8	100,0
	Total	110	95,7	100,0	
Missing	,00	5	4,3		
Total		115	100,0		



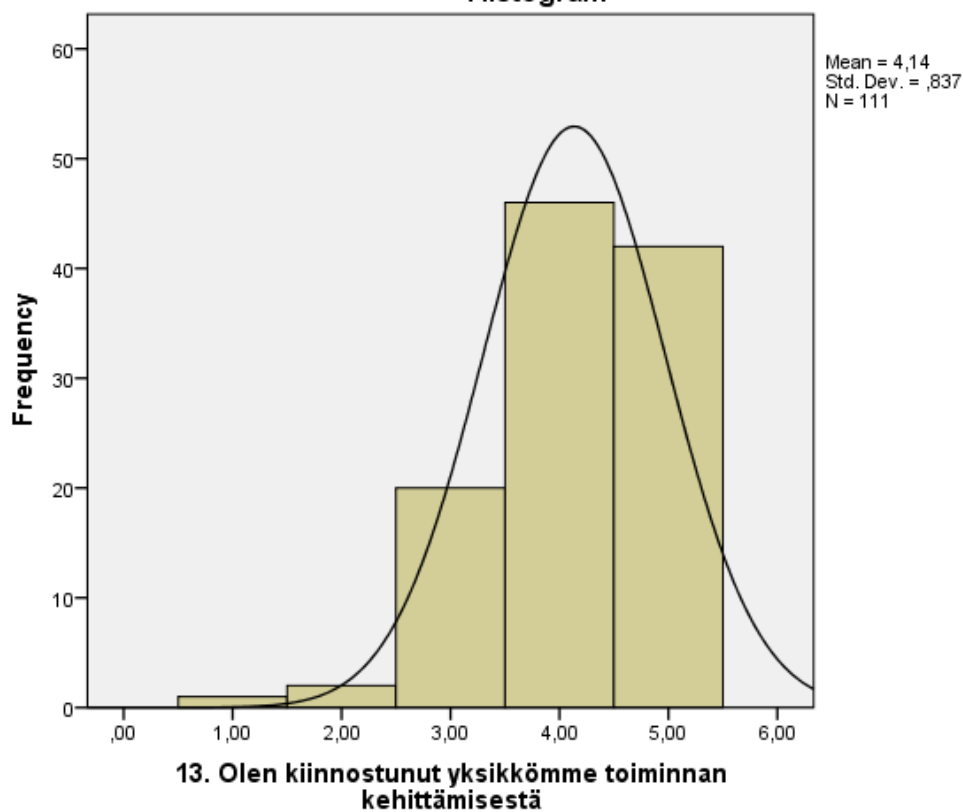
**Statistics**

13. Olen kiinnostunut yksikköme  
toiminnan kehittämisestä

N	Valid	111
	Missing	4

**13. Olen kiinnostunut yksikköme toiminnan kehittämisestä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	täysin eri mieltä	1	,9	,9	,9
	osittain eri mieltä	2	1,7	1,8	2,7
	osittain samaa mieltä	20	17,4	18,0	20,7
	samaa mieltä	46	40,0	41,4	62,2
	täysin samaa mieltä	42	36,5	37,8	100,0
	Total	111	96,5	100,0	
Missing	,00	4	3,5		
Total		115	100,0		

**Histogram**

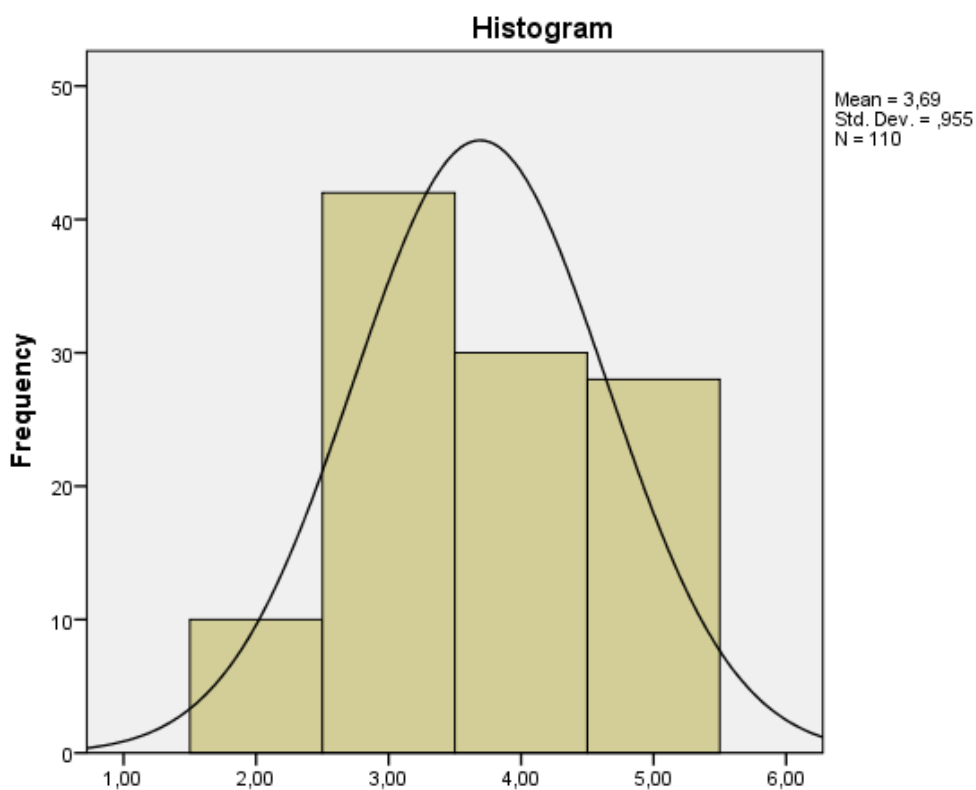
**Statistics**

14. Haluan osallistua enemmän  
yksikköme toiminnan kehittä-  
miseen ja tavoitteiden suunnitteluun

N	Valid	110
	Missing	5

14. Haluan osallistua enemmän yksikköme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	osittain eri mieltä	10	8,7	9,1	9,1
	osittain samaa mieltä	42	36,5	38,2	47,3
	samaa mieltä	30	26,1	27,3	74,5
	täysin samaa mieltä	28	24,3	25,5	100,0
	Total	110	95,7	100,0	
Missing	,00	5	4,3		
Total		115	100,0		



14. Haluan osallistua enemmän yksikköme toiminnan  
kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun

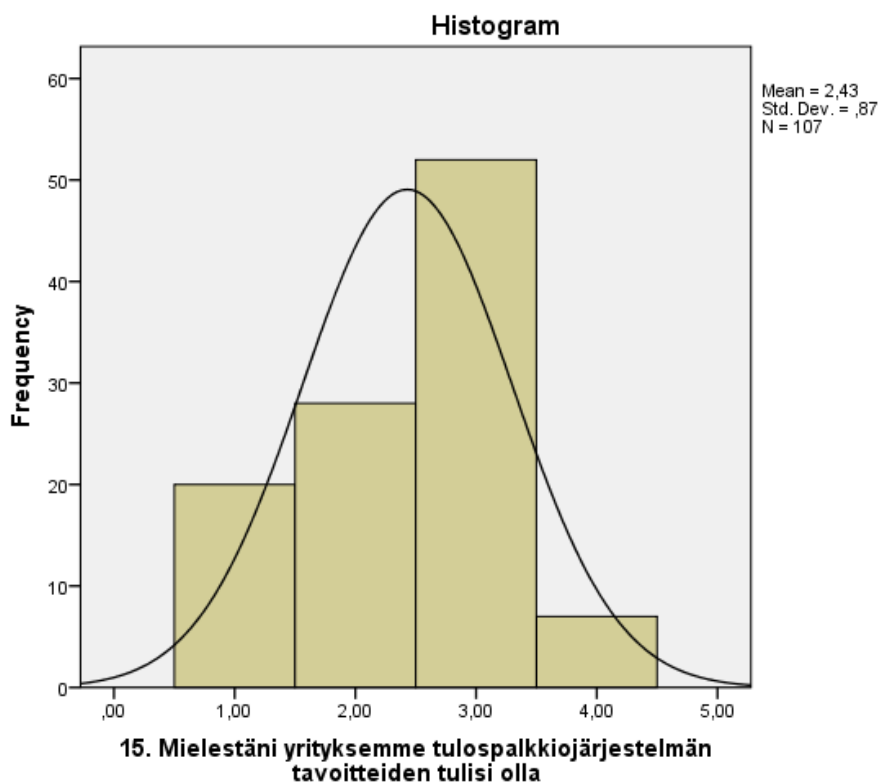
**Statistics**

15. Mielestäni yrityksemme tulos-  
palkkiojärjestelmän tavoitteiden tu-  
lisi olla

N	Valid	107
	Missing	8

**15. Mielestäni yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tulisi olla**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Per- cent
Valid	100% henkilökohtaisia	20	17,4	18,7	18,7
	100% yksikkökohtaisia	28	24,3	26,2	44,9
	50% henkilökohtaisia ja 50% yksikkökohtaisia	52	45,2	48,6	93,5
	joku muu, mikä	7	6,1	6,5	100,0
	Total	107	93,0	100,0	
Missing	,00	8	7,0		
Total		115	100,0		



### Statistics

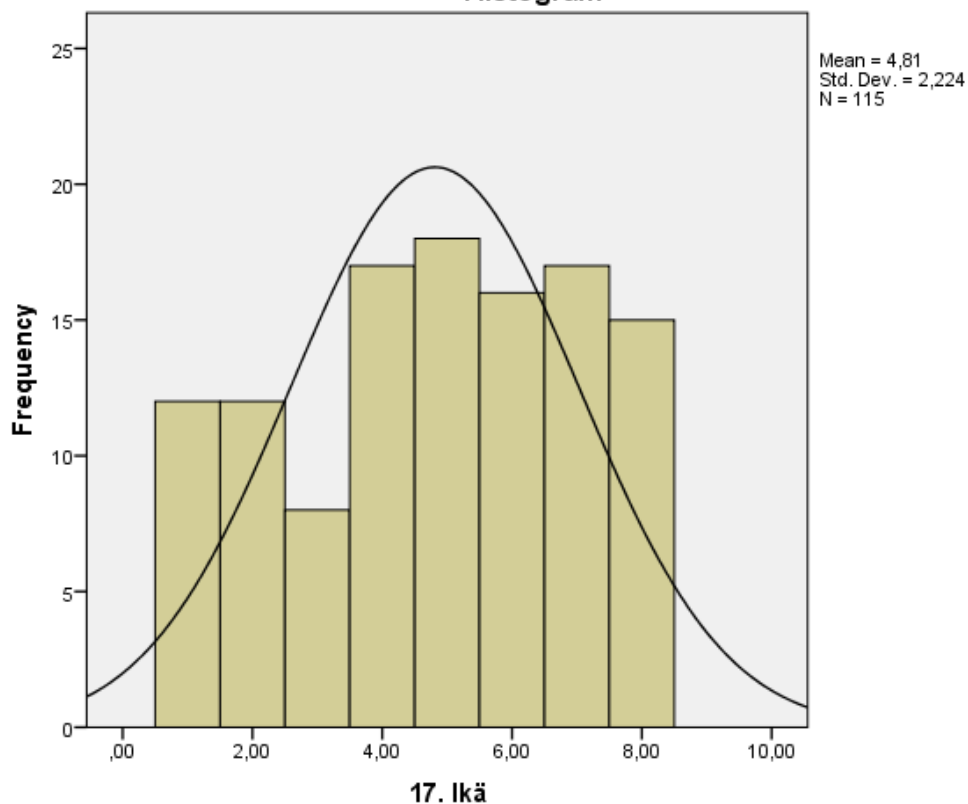
17. Ikä

N	Valid	115
	Missing	0

17. Ikä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 vuotta tai alle	12	10,4	10,4	10,4
	31-35 vuotta	12	10,4	10,4	20,9
	36-40-vuotta	8	7,0	7,0	27,8
	41-45-vuotta	17	14,8	14,8	42,6
	46-50-vuotta	18	15,7	15,7	58,3
	51-55-vuotta	16	13,9	13,9	72,2
	56-60-vuotta	17	14,8	14,8	87,0
	yli 60 vuotta	15	13,0	13,0	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

### Histogram



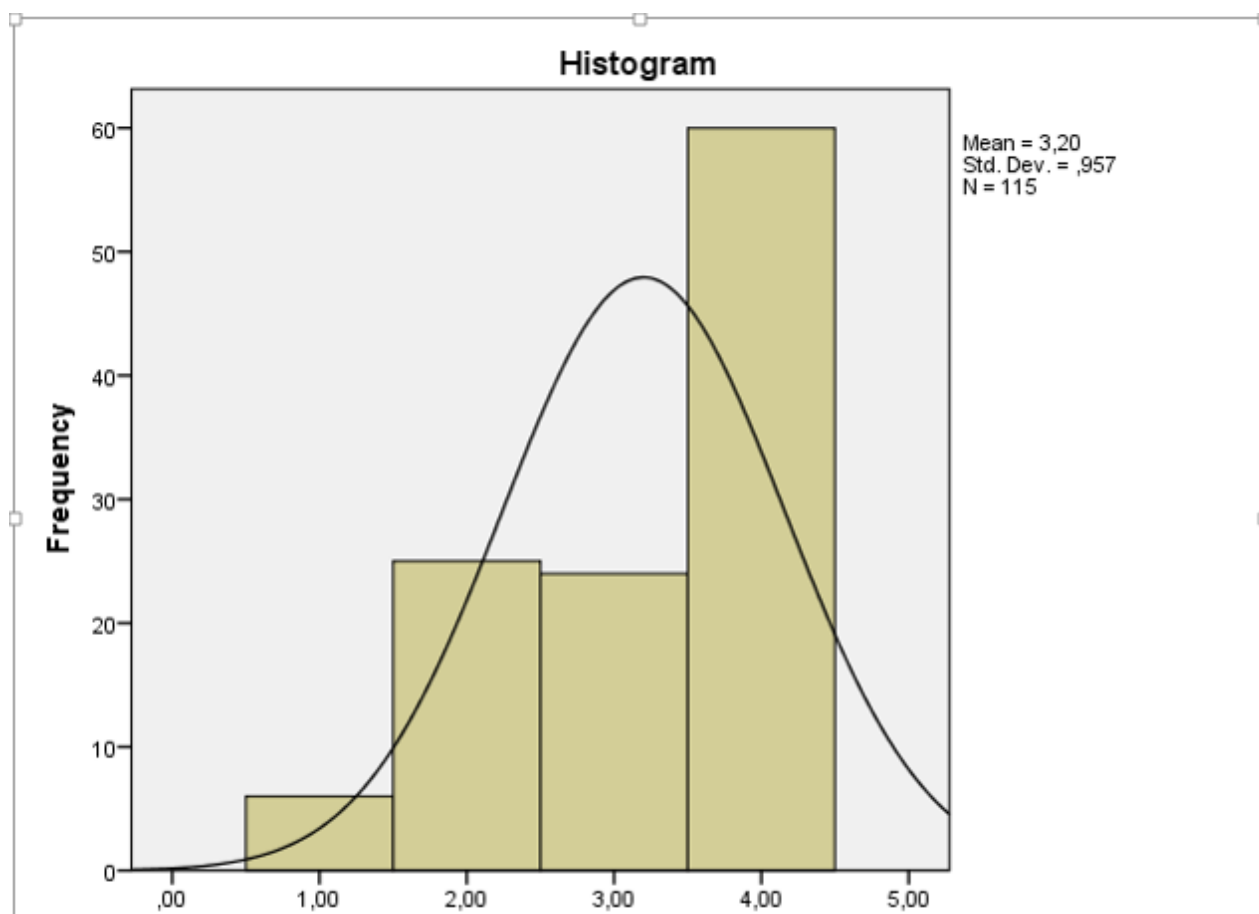
**Statistics**

18. Kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä x-yrityksessä tai sitä edeltävissä yksiköissä?

N	Valid	115
	Missing	0

18. Kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä x-yrityksessä tai sitä edeltävissä yksiköissä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	alle 1 vuosi	6	5,2	5,2	5,2
	1-5 vuotta	25	21,7	21,7	27,0
	6-10 vuotta	24	20,9	20,9	47,8
	yli 10 vuotta	60	52,2	52,2	100,0
Total		115	100,0	100,0	



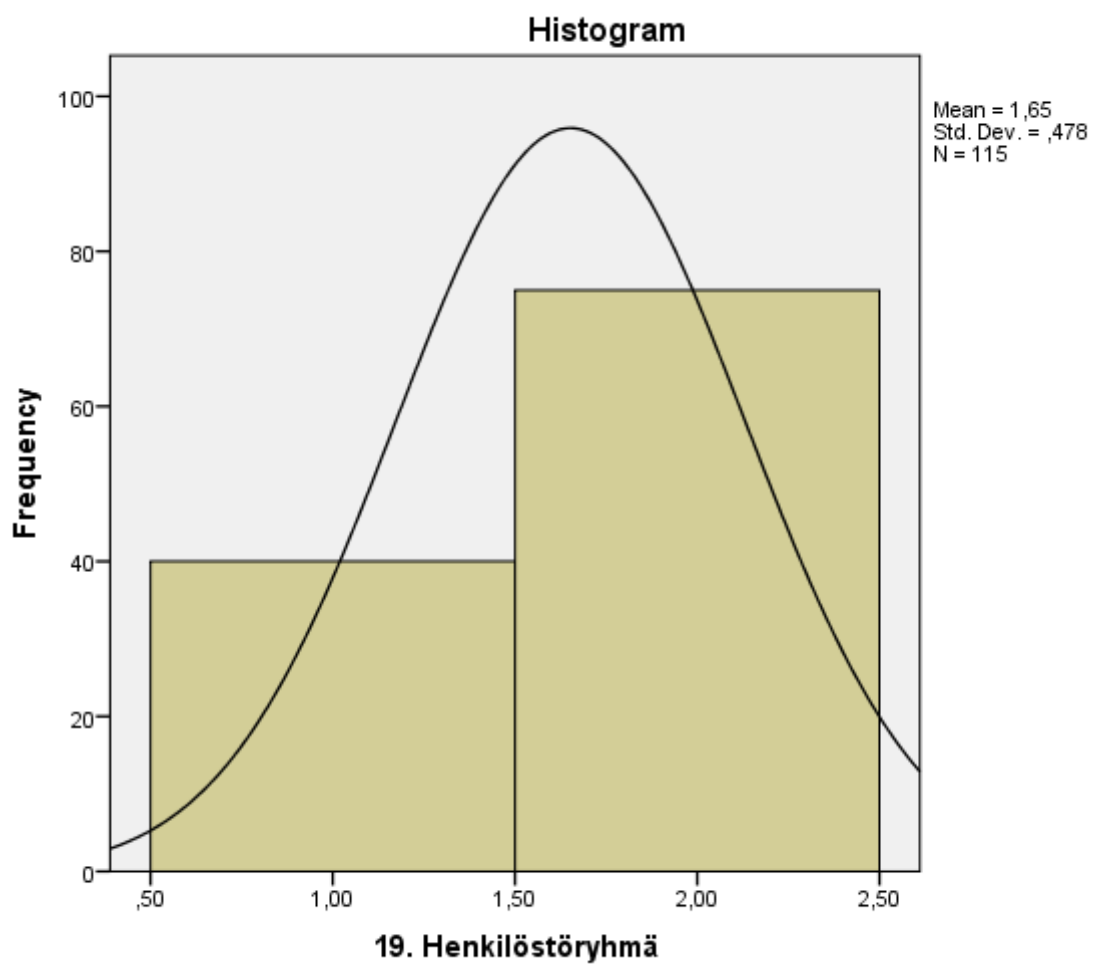
### Statistics

#### 19. Henkilöstöryhmä

N	Valid	115
	Missing	0

#### 19. Henkilöstöryhmä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	toimihenkilö	40	34,8	34,8	34,8
	työntekijä	75	65,2	65,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	





## Liite 3: Korrelaatioanalyysi

Correlations																		
		1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä ja yksikkömmme mittareista	2. Käynnissä olevien tulospalkkiojärjestelmien yksikkösamme läpi	3. Haluaisin, että tulospalkkiojärjestelmien tavoitteita ja toteutumia käsiteltäisiin yksikkösamme useammin	4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöstä	5. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava	6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän määrä on suhteessa ponnisteluuni (koko asetettu tavoitteita)	7. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiojärjestelmien saavuttamiseksi	8. Ponnisteluani kollegoitani enemmän tulospalkkiojärjestelmien saavuttamiseksi	9. Yksikkösamme tavoitteita asetettuja tulospalkkiojärjestelmien saavuttamiseksi	10. Olen kiinnostunut yksikkömmme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun	11. Mielestäni yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tulisi olla	12. Kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä yrityksessä tai sitä edeltävässä yksikössä?	13. Henkilöstöryhmä	14. Olen kiinnostunut yksikkömmme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun	15. Mielestäni yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tulisi olla	16. Kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä yrityksessä tai sitä edeltävässä yksikössä?	17. Henkilöstöryhmä
Jakeluryhmä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1																
		.266**																
		.115																
1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä ja yksikkömmme mittareista	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)		1															
		.266**																
		.005																
		.112																
2. Käynnissä olevien tulospalkkiojärjestelmien yksikkösamme läpi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)			1														
		.275**																
		.004																
		.110																
3. Haluaisin, että tulospalkkiojärjestelmien tavoitteita ja toteutumia käsiteltäisiin yksikkösamme useammin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)				1													
		-.066																
		.491																
		.110																
4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöstä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)					1												
		.206**																
		.029																
		.112																
5. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)						1											
		.540																
		.113																
6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän määrä on suhteessa ponnisteluuni (koko asetettu tavoitteita)	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)							1										
		-.003																
		.015																
		.111																
7. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiojärjestelmien saavuttamiseksi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)								1									
		.055																
		.110																
8. Ponnisteluani kollegoitani enemmän tulospalkkiojärjestelmien saavuttamiseksi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)									1								
		.055																
		.110																
9. Yksikkösamme tavoitteita asetettuja tulospalkkiojärjestelmien saavuttamiseksi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)										1							
		.037																
		.112																
10. Olen kiinnostunut yksikkömmme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)											1						
		.037																
		.112																
11. Mielestäni yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tulisi olla	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)												1					
		.037																
		.112																
12. Kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä yrityksessä tai sitä edeltävässä yksikössä?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)													1				
		.037																
		.112																
13. Henkilöstöryhmä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)														1			
		.037																
		.112																
14. Olen kiinnostunut yksikkömmme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)															1		
		.037																
		.112																
15. Mielestäni yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden tulisi olla	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)																1	
		.037																
		.112																
16. Kuinka kauan yhteensä olet ollut töissä yrityksessä tai sitä edeltävässä yksikössä?	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)																	1
		.037																
		.112																
17. Henkilöstöryhmä	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)																	
		.037																
		.112																

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Liite 4: T-testi

Group Statistics

19. Henkilöstöryhmä		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Jakeluryhmä	toimihenkilö	40	1,3000	,46410	,07338
	työntekijä	75	1,0667	,25112	,02900
1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä ja yksikköemme mittareista	toimihenkilö	40	3,9500	,93233	,14741
	työntekijä	72	3,4583	,91832	,10822
2. Käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia yksikössämme läpi	toimihenkilö	39	3,5641	,96777	,15497
	työntekijä	71	2,8169	1,03247	,12253
3. Haluaisin, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin	toimihenkilö	39	2,3846	,87706	,14044
	työntekijä	71	2,8451	1,00921	,11977
4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä	toimihenkilö	38	2,6316	1,07606	,17456
	työntekijä	74	2,9054	1,30509	,15171
6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava	toimihenkilö	40	2,6500	1,12204	,17741
	työntekijä	73	2,7671	1,14892	,13447
8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini (kohti asetettuja tavoitteita)	toimihenkilö	40	2,0500	,84580	,13373
	työntekijä	71	2,5352	1,06678	,12660
9. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi	toimihenkilö	39	3,8462	1,11304	,17823
	työntekijä	72	3,8472	1,00225	,11812
10. Ponnistelen itse kollegoitani enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi	toimihenkilö	35	3,0857	1,12122	,18952
	työntekijä	69	3,0000	1,22474	,14744
11. Yksikössämme tavoitellaan asetettuja tulospalkkiotavoitteita yhdessä ja tasapuolisesti osallistuen	toimihenkilö	40	2,6000	1,23621	,19546
	työntekijä	72	2,9722	1,11295	,13116
12. Olen normaalien työtehtävieni ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiomittaritavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi	toimihenkilö	39	4,0256	1,06344	,17029
	työntekijä	71	3,6338	1,05883	,12566
13. Olen kiinnostunut yksikköemme toiminnan kehittämisestä	toimihenkilö	40	4,3500	,73554	,11630
	työntekijä	71	4,0141	,87002	,10325
14. Haluan osallistua enemmän yksikköemme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun	toimihenkilö	39	3,7692	,87243	,13970
	työntekijä	71	3,6479	1,00141	,11885

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Jakeluryhmä	Equal variances assumed	53,102	,000	3,505	113	,001	,23333	,06658	,10143	,36524
	Equal variances not assumed			2,957	51,470	,005	,23333	,07890	,07497	,39170
1. Olen tietoinen yrityksemme tulospalkkiojärjestelmän sisällöstä ja yksiköimme mittareista	Equal variances assumed	1,156	,285	2,700	110	,008	,49167	,18208	,13083	,85250
	Equal variances not assumed			2,689	79,659	,009	,49167	,18288	,12771	,85562
2. Käymme tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia yksikössämme läpi	Equal variances assumed	,280	,598	3,711	108	,000	,74720	,20134	,34811	1,14629
	Equal variances not assumed			3,782	82,799	,000	,74720	,19756	,35425	1,14015
3. Haluaisin, että tulospalkkiomittareiden tavoitteita ja toteumia käsiteltäisiin yksikössämme useammin	Equal variances assumed	,167	,684	-2,395	108	,018	-,46046	,19229	-,84161	-,07930
	Equal variances not assumed			-2,495	88,083	,014	-,46046	,18458	-,82726	-,09365
4. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tapa palkita henkilöstöä	Equal variances assumed	2,805	,097	-1,113	110	,268	-,27383	,24604	-,76141	,21376
	Equal variances not assumed			-1,184	88,434	,240	-,27383	,23127	-,73340	,18575
6. Yrityksemme tulospalkkiojärjestelmä on kannustava	Equal variances assumed	,224	,637	-,522	111	,602	-,11712	,22417	-,56133	,32709
	Equal variances not assumed			-,526	82,020	,600	-,11712	,22261	-,55997	,32572
8. Yrityksemme tulospalkkiokorvauksen määrä on suhteessa ponnisteluihini (kohti asetettuja tavoitteita)	Equal variances assumed	6,150	,015	-2,471	109	,015	-,48521	,19639	-,87445	-,09597
	Equal variances not assumed			-2,635	96,877	,010	-,48521	,18416	-,85071	-,11971
9. Olen itse ponnistellut asetettujen tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi	Equal variances assumed	2,505	,116	-,005	109	,996	-,00107	,20721	-,41176	,40962
	Equal variances not assumed			-,005	71,343	,996	-,00107	,21382	-,42737	,42523
10. Ponnistelen itse kollegoitani enemmän tulospalkkiotavoitteiden saavuttamiseksi	Equal variances assumed	,179	,673	,347	102	,730	,08571	,24720	-,40461	,57604
	Equal variances not assumed			,357	74,048	,722	,08571	,24012	-,39273	,56416
11. Yksikössämme tavoitellaan asetettuja tulospalkkiotavoitteita yhdessä ja tasapuolisesti osallistuen	Equal variances assumed	2,875	,093	-1,630	110	,106	-,37222	,22839	-,82484	,08039
	Equal variances not assumed			-1,581	73,810	,118	-,37222	,23539	-,84127	,09682
12. Olen normaalien työtehtävieni ohella itse valmis ponnistelemaan haasteellisempien tulospalkkiomittaritavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli tulospalkkiokorvaus olisi määrällisesti suurempi	Equal variances assumed	,186	,667	1,854	108	,066	,39184	,21136	-,02712	,81079
	Equal variances not assumed			1,852	78,084	,068	,39184	,21163	-,02948	,81316
13. Olen kiinnostunut yksiköemme toiminnan kehittamisestä	Equal variances assumed	,138	,711	2,061	109	,042	,33592	,16299	,01288	,65895
	Equal variances not assumed			2,160	92,643	,033	,33592	,15552	,02707	,64477
14. Haluan osallistua enemmän yksiköemme toiminnan kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun	Equal variances assumed	2,629	,108	,635	108	,526	,12134	,19094	-,25714	,49983
	Equal variances not assumed			,662	87,910	,510	,12134	,18341	-,24316	,48584

Liite 5: Työpajan palautekysely

**TYÖPAJAN PALAUTEKYSELY**

**TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ, HENKILÖSTÖKYSELY**

Kaikki muut kysymykset pakollisia paitsi viimeinen, avoin kysymys.

1. Olen  
esimies  
työntekijä

2. Tulospalkkiotyöpaja oli mielestäni hyödyllinen

täysin samaa mieltä  
samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
osittain eri mieltä  
täysin eri mieltä

3. Tulospalkkiotyöpaja oli mielestäni hyvä keino pohtia yhdessä tavoitteita

täysin samaa mieltä  
samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
osittain eri mieltä  
täysin eri mieltä

4. Osallistuisin mielelläni myöhemmin uudelleen vastaavaan tilaisuuteen

täysin samaa mieltä  
samaa mieltä  
osittain samaa mieltä  
osittain eri mieltä  
täysin eri mieltä

5. Aion viedä tietoa ja kokemuksiani tilaisuudesta eteenpäin yksikössäni

kyllä  
ei

6. Palaute tilaisuudesta

avoin kysymys