



Henkilöstön palkitseminen kuntien ruoka- ja siivouspalveluissa

Helena Simolin

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2020

Restonomi
Palveluliiketoiminta

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi
Palveluliiketoiminta

SIMOLIN, HELENA:
Henkilöstön palkitseminen kuntien ruoka- ja siivouspalveluissa

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 14 sivua
Huhtikuu 2020

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli hakea ja koota tietoa julkisella sektorilla käytössä olevista palkitsemismenetelmistä ja tarkastella niiden käyttömahdollisuuksia kuntien ruoka- ja siivouspalveluissa. Työn tarkoituksena oli selvittää ja analysoida käytössä olevien palkitsemismenetelmien vaikutus henkilöstön rekrytointiin, työmotivaatioon, työn tehostamiseen ja sairauspoissaoloihin.

Ruoka- ja siivouspalvelujen asiantuntijapalveluita tuottava Damico Oy oli toimeksiantajana opinnäytetyölle. Opinnäytetyön tekijä aloitti palvelupäällikkönä Hollolan ruoka- ja siivouspalveluissa vuonna 2017. Palvelupäällikön aiempi lähes 15 vuoden esimieskokemus on hankittu saman kunnan palveluksessa erikoisalana ammattikeittiöosaaminen.

Empiirisen tutkimuksen teorettinen viitekehys koostui tiedonkeruusta koskien yksityisen ja julkisen sektorin palkitsemismenetelmiä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista avointa haastattelua ja kvantitatiivista kyselytutkimusta. Asiantuntijalausunnon kannustepalkkioista antoi Minna Dammert, Damico Oy:stä.

Haastateltavina henkilöinä olivat Kuntatyönantajien johtava työmarkkina-asiamies ja Hollolan henkilöstöpäällikkö. Kyselytutkimukset kohdennettiin yksityisen ja julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalvelujen vastuuhenkilöille sekä Hollolan ja kolmen muun kunnan ruoka- ja siivouspalvelujen henkilöstölle.

Työlle asetettu tavoite ja tarkoitus toteutuivat teorettisen viitekehysten ja haastattelujen osalta hyvin. Kyselytutkimukseen vastanneiden määrä jäi tavoitteesta, mutta otanta oli riittävä vastausten analysoinnille ja palkitsemismenetelmien vaikuttavuuden arvioinnille. Tutkimustulokset osoittavat, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa myönteisesti rekrytointeihin, työmotivaatioon, työn tehostamiseen ja sairauspoissaoloihin kuntien ruoka- ja siivouspalveluissa.

Kunnissa käytetään erilaisia palkitsemismenetelmiä. Ohjeistus henkilöstön palkitsemiseen oli kuitenkin vaihtelevaa; osalta kunnista puuttuivat tavoitteet ja riittävät mittarit. Haastattelujen tuloksena esimiestaitojen tukeminen ja kehittäminen henkilöstöjohtamisessa ja palkitsemisen kokonaisuuden hallinnassa nousivat ykkösprioriteetiksi, jotka tulisi ratkaista työnantajan kanssa. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja -tulokset koko laajuudessaan mahdollistavat monialaisen jatkotutkimuksen sekä palkitsemiselle että johtamistaitojen kehittämiselle.

Asiasanat: palkitseminen, rekrytointi, työmotivaatio, työn tehostaminen, sairauspoissaolot

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management
Service Business

SIMOLIN, HELENA:
Reward of Staff in Municipalities' Catering and Services

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 14 pages
April 2020

The goal of this bachelor's thesis was to search and gather information about reward systems utilized by the public sector, and to examine the possibilities they could offer to catering and services in municipalities. The purpose of this thesis was to research and analyze the effect of already existing reward systems on recruiting, work motivation, work rationalization and sick leaves.

Damico Oy was the commissioner of this thesis. The author of this thesis started as a Service Manager at catering and services of Hollola in 2017. The Service Manager had 15 years of prior experience working as a manager for the same municipality, specializing in professional institutional kitchens.

The framework of the empirical research was composed of data acquisition about the reward systems of the private and public sectors. Research methods utilized in this thesis were qualitative interview and quantitative questionnaire. Expert opinion was provided by Minna Dammert, Damico Oy. The executive Labour Market Advisor and Personnel Manager of Hollola were interviewed for the research. The questionnaires targeted the leaders of catering and services in private and public sectors, and the employees in that field in municipalities.

The goal of this thesis was achieved, and its purpose fulfilled as far as the theoretical framework and interviews are concerned. The questionnaire did not produce as many answers as was planned, but sampling was sufficient for analysis, which made it possible to have the effectivity of the reward systems assessed. The research shows that rewarding can have a positive effect on all studied fields in catering and services of municipalities.

In the municipalities different kinds of reward systems were utilized. Instructions of personnel rewards varied; some of the municipalities were missing goals and sufficient indicators. Interviews showed that supporting and developing management skills, when it comes to personnel management and the rewarding procedures, should be prioritized and resolved in co-operation with the employer. The research methods used and the results in their entirety enable multidisciplinary follow-up research of rewarding systems and to management skills progress.

Key words: reward, recruiting, work motivation, work rationalization, sick leave

SISÄLLYS

| | | |
|---|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN..... | 7 |
| | 2.1 Palkitsemisen tarkoitus ja motiivit..... | 7 |
| | 2.2 Onnistuneen palkitsemisen hyvä johtaminen | 8 |
| | 2.3 Rahapalkkiot | 13 |
| | 2.4 Tulospalkkaus | 14 |
| | 2.5 Muu palkitseminen | 15 |
| | 2.6 Palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon | 16 |
| 3 | JULKISEN SEKTORIN NYKYISET PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT . | 18 |
| | 3.1 Tehtävän vaativuuden arviointi | 18 |
| | 3.2 Henkilökohtaisen lisän maksaminen | 19 |
| | 3.3 Hollolan kunnan arviointi- ja palkitsemismenetelmät..... | 20 |
| | 3.4 CAF -toimintamalli..... | 20 |
| | 3.5 CAF-arvioinnin toteuttaminen käytännössä..... | 22 |
| | 3.6 Keppo-työryhmä..... | 24 |
| | 3.7 Esimerkki Hollolan kunnan ruoka- ja siivouspalvelut..... | 25 |
| | 3.8 Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen tulospalkkiomalli..... | 29 |
| 4 | YKSITYISEN PALVELUTUOTTAJAN PALKITSEMISTAVAT | 32 |
| | 4.1 NoHo Partners Oyj | 32 |
| | 4.2 Henkilöstöedut ja palkitseminen..... | 33 |
| 5 | HAASTATTELUT JA TUTKIMUKSET | 35 |
| | 5.1 Haastattelu 1. Kuntatyönantajat | 35 |
| | 5.2 Haastattelu 2. Hollolan henkilöstöpäällikkö | 37 |
| | 5.3 Asiantuntijan lausunto kannustepalkkauksesta | 40 |
| | 5.4 Kysely ruoka- ja siivouspalveluiden vastuuhenkilöille | 41 |
| | 5.5 Kysely kuntien ruoka- ja siivouspalvelun henkilöstölle | 46 |
| 6 | POHDINTA | 52 |
| | LÄHTEET..... | 55 |
| | LIITTEET | 58 |
| | Liite 1. Työyhteisöjen palkitseminen 2019 | 58 |
| | Liite 2. Tehtäväkuvaus | 59 |
| | Liite 3. Tehtävän vaativuuden arviointi..... | 60 |
| | Liite 4. Kyselytutkimuksen saatekirje vastuuhenkilöille 1(2)..... | 61 |
| | Liite 5. Kyselytutkimuspohja vastuuhenkilöille 1(4)..... | 63 |
| | Liite 6. Kyselytutkimuspohja henkilöstölle 1(5) | 67 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2005 perustettu Damico Oy. Yritys tuottaa ruoka- ja siivouspalvelujen asiantuntijapalveluita, jonka suurin tilaaja on julkinen sektori. Damico Oy:n palveluihin kuuluvat ammattikeittiösuunnittelu, ruoka- ja siivouspalvelujen asiantuntija-apu, hankintapalvelut, koulutukset ja valmennukset, asiakas- ja henkilöstökyselyt. Damico Oy:n avainhenkilöillä on vankka tausta yksityisten ja julkisten tukipalvelujen johtotehtävistä, konsultoinnista ja kouluttamisesta.

Julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalvelut kärsivät henkilöstöpulasta. Osaavan ja motivoituneen henkilöstön saanti on käynyt viimevuosina yhä vaikeammaksi ja samaan aikaan kyseessä olevien palveluiden tehostamisvaatimukset ovat kasvaneet. Opinnäytetyön tavoite on hakea ja koota tietoa julkisella ja yksityisellä sektoreilla käytössä olevista palkitsemismenetelmistä ja tarkastella niiden käyttömahdollisuuksia kuntien ruoka- ja siivouspalveluissa. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää ja analysoida, onko palkitsemisella vaikutusta rekrytointeihin, työmotivaatioon, työn tehostamiseen ja sairauspoissaoloihin.

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yksityisen ja julkisen sektorin käytössä olevista palkitsemismenetelmistä. Tarkastelun kohteena ovat Hollolan kunnan käytössä olevat palkitsemismuodot, CAF-arviointimalli ja Keppo-työryhmän toiminta. Esimerkkinä käytetään Hollolan kunnan ruoka- ja siivouspalvelujen muutosprosessia palkitsemiskeinoineen. Lisäksi tarkastellaan Kajaanin Mamsellin liikelaitoksen tulospalkkiomallia. Vertailtavuutta haetaan myös yhden yksityisen yrityksen palkitsemismenetelmistä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista (laadullista) avointa haastattelua. Haastateltavana ovat Kuntatyönantajien johtava työmarkkina-asiamies Suvi Kämmäri ja Hollolan kunnan henkilöstöpäällikkö Minna Hutko. Asiantuntijan lausunnon antaa Damico Oy:n avainhenkilö Minna Dammert.

Toisena tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen (määrällinen) kyselytutkimus, joka suoritetaan kahdessa osassa. Kyselytutkimuksen ensimmäinen osa kohdennetaan useamman kunnan ruoka- ja siivouspalvelujen vastuuhenkilöille. Kyselytutkimuksen toinen osa kohdennetaan ruoka- ja siivouspalvelujen henkilöstölle Hollolassa ja kolmessa verokkikunnassa. Kyselytutkimusten kysymyksiin vastataan anonyymina.

Palkitsemismenetelmien vaikuttavuutta ja käyttömahdollisuuksia julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalveluissa tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä, asiantuntijoiden haastattelujen perusteella sekä määrällisen kyselytutkimusten tutkimustuloksia analysoimalla.

2 HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN

2.1 Palkitsemisen tarkoitus ja motiivit

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta eli rahallisesta ja aineettomista eli ei-rahallisista palkitsemismenetelmistä (Sistonen 2008, 177). Kokonaispalkitsemisessa on kyse vaihtosuhteesta, jossa organisaation aineellinen ja aineeton palkitseminen vaihdetaan työntekijän tai henkilöstöryhmän antamaan osaamiseen, innostukseen, aikaan ja työpanokseen. Palkitsemisen tarkoituksena ja motiivina on saada halutunlainen henkilöstö ja sen pysyvyys. Palkitsemisella kannustetaan henkilöstöä hyviin työsuorituksiin, tarvittavan osaamisen kehittämiseen, yhteistyön parantamiseen, toiminnan ja tuottavuuden kehittämiseen. Kokonaispalkitsemisen tärkeä osa on palkka sivukuluineen. (Ylikorkala, A Hakonen, N Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 9, 11, 13,15.)

Tarumo, Happy Company Oy:n perustaja, nostaa blogissaan, ”älä dissaa mun bonarii”, esille rahalla palkitsemisen merkityksen. Viime aikoina keskeisessä asemassa oleva aineeton palkitseminen on jättänyt jalkoihinsa taloudellisen palkitsemisen, jolla on oma paikkansa palkitsemisessa. Työsuhde on vaihtosuhde, jota ei tehdä pelkästään rakkaudesta lajiin. Hyvässä vaihtosuhteessa enemmän antaessaan ja aikaan saadessaan tulee vaihtokaupan olla reilu, jolla tarkoitetaan muutakin palkitsemista kuin sydämellistä kiitosta. (Tarumo 2017.)

Palkitseminen rahalla tuo lisäarvoa. Työn merkityksellisyys lisää työn mielekkyyttä, mutta tulospalkkion avulla voidaan saada elämiseen lisää laatua. Jos bonuksena saatu rahallinen korvaus palkitsee kokonaan tai osittain oman ponnistelun tuloksen, tuottaa se mielihyvähormonia ja saa palkitun toistamaan palkittavaa toimintaa. Oikeudenmukaisella rahallisella korvauksella vahvistetaan arvostuksen kokemus, joka on luotu ihmisten välisessä aidossa kohtaamisessa. (Tarumo 2017.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla vahvistetaan yhteisöllisyyden, merkityksellisuuden, sisäisen itsenäisyyden ja hallinnan tunnetta. Palkitsemistapa ei rat-

kaise palkitsemisen onnistumista. Onnistumisen edellytykset luodaan hyvällä johtamisella. Palkkioiden ympärillä käytävien väittelyiden sijaan tulisi miettiä minkälaiset palkitsemistarkoitukset tuottavat aitoa lisäarvoa työyhteisölle. Loppupelissä kaikki palkitseminen on aineettomien palkitsemiskokemusten tuottamista. Epäonnistunut palkitseminen tulee kalliiksi, käytettiin siihen rahaa tai ei. (Tarumo 2017.)

2.2 Onnistuneen palkitsemisen hyvä johtaminen

Onnistuneen palkitsemisen taustalla on hyvä johtaminen. Palkitsemisesta tehtyjen strategisten päätösten seurauksena syntyvät suorat kustannukset eivät usein ole merkittäviä verrattuna palkitsemisen tuomiin vaikutuksiin organisaation toimintakulttuuriin, toiminnan kehittämiseen, ihmisten kokemuksiin ja organisaatiossa vallitseviin arvoihin. (Ylikorkala ym. 2018, 9, 11, 13,15.)

Monet organisaatiot voisivat hyödyntää paremmin palkitsemista oman toimintansa tueksi. Tässä onnistuakseen organisaatiot tarvitsevat johdon näkemyksen palkitsemisesta. Käsitukset palkitsemisesta voivat vaihdella johtoryhmänkin sisällä. Taulukossa (taulukko 1) havainnollistetaan vallalla olevia johdon suhtautumistapoja palkitsemiseen. Johdon ajattelutavalla on merkitystä palkitsemisen linjaukseen. (Ylikorkala ym. 2018, 9, 11, 13,15.)

TAULUKKO 1. Erilaisia tapoja ajatella palkitsemisesta (Ylikorkala ym. 2018, 16)

| Erilaisia suhtautumistapoja palkitsemiseen: | A: "TES hoitaa" | B: "Jatketaan kuten ennenkin" | C: "Miten toiset tekevät?" | D: Strateginen palkitseminen |
|---|--|---|--|---|
| Käsitys palkitsemisesta | Työ- tai virkaehtosopimuksen mukainen rahapalkka | Täydentävät palkkiojärjestelmät ja merkkivuosisuorittaminen | Kokonaispalkka, vertailukelpoinen palkka | Kokonaispalkitseminen (aineellinen ja aineeton) |
| Lähtökohta toiminnalle | Tehdään niin kuin on määrätty | Tehdään niin kuin on tehty tähänkin asti | Tehdään niin kuin toisetkin tekevät | Johtaminen, omat tavoitteet ja arvot |
| Toiminnalle tyypillistä | Huolehditaan lain ja normien mukaisuudesta | Ei herätetä nukkuaa karhua | Kiinnostutaan vertailutiedoista | Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään |
| Mihin pyritään | Kustannusten minimointi | Lisäkustannusten minimointi | Sijoittuminen palkkakilpailussa | Hyötyjen optimointi |

Törmälä, Markkanen ja Kadenius kirjassaan (Uusi ajattelu -Uusi johtaminen, 2015) tuoman näkemyksen mukaan palkkiot estävät asioiden kyseenalaistamisen, jota tulisi kuitenkin aina tehdä. Törmälän ym. mielestä ei ole olemassa toimivaa palkitsemisjärjestelmää, vaan sen mukana menee luovuus, innovaatiot ja riskinotto. Kirjassa otetaan myös vahvasti kantaa rahapalkkioiden toimivuuteen muutoksen tuojana. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 79, 81, 84.)

Kyse ei ole siitä minkälainen palkkiojärjestelmä on oikea, vaan millä muilla keinoin työstä saadaan motivoivaa, merkityksellistä ja sitä kautta tuottavaa ja tehokasta. Ennemmin tulisi miettiä miten systeemiä voisi muuttaa. Jos työtehtävät, tehtäväkuvat, työvälineet ja työympäristö eivät mahdollista työn mielekästä tekemistä, ei mikään palkitseminen johda haluttuun lopputulokseen. (Törmälä ym. 2015, 79, 81, 84.)

Sen sijaan, että ajatellaan esimiesten olevan vastuullisia ja työntekijöiden kiukuttelevia ja laiskoja lapsia, tulisi keskittyä yrityksen organisaation tarkoitusten kiristämiseen ja sellaisten päämäärien laatimiseen, joihin jokainen organisaation jäsen on valmis sitoutumaan ja edistämään omasta vapaasta tahdostaan. Maksamalla työntekijöille palkkaa, jonka he kokevat reiluksi, arvostamalla, luottamalla ja tukemalla työntekijöitä mahdollistetaan parhaiden tulosten saavuttaminen. (Törmälä ym. 2015, 79, 81, 84.)

Sydänmaanlakka mainitsee kirjassaan, (Älykäs julkinen johtaminen 2015) ”jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään johtamiseen, ja jokaisella johtajalla on oikeus työntekijään, jonka työyhteisötaidot ovat kunnossa.” Älykäs organisaatorakenne on edellytys julkisen sektorin älykkäälle ja hyvälle johtamiselle. Älykäs organisaatio on parhaimmillaan tehokas, jatkuvasti uudistuva ja hyvinvoiva. Sillä on kyky ennakoita ja oppia nopeasti. Henkilöstö on tärkein ja arvokkain resurssi, jonka ammattimaiseen henkilöstöjohtamiseen panostetaan. (Sydänmaanlakka 2015, 65, 72–73, 149.)

Yrityksen tärkeimpiä päätöksiä ovat henkilöstön rekrytoiminen ja tehtävään valitseminen. Valinnan kanssa ei kannata hätäillä. On hyvä varmistaa, että hakijan motivaatio ja kiinnostus tehtävää kohtaan on aitoa, ja että rekrytoitavan arvot ovat yrityksen arvojen mukaiset. Rekrytoinnit eivät aina voi onnistua täydellisesti, mutta jokaisen ihmisen osaamista voidaan kehittää. Uuden oppiminen on koko työuran mittainen prosessi. (Alahuhta 2015, 158–159.)

Tärkeintä henkilöstön kehittämisessä on valita kuhunkin tehtävään juuri oikea henkilö. Esimiesten ollessa kiinnostuneita henkilöstöstään ja heidän kehittämistä ja kehittymistarpeistaan, jokainen tuntee olevansa tärkeä osa omaa työyhteisöään. Hyvään ihmisten johtamiseen kuuluvat empaattisuus ja läsnä oleva kuunteleminen. Läsnäolo ei tarkoita aina fyysistä paikalla oloa, vaan se voi tapahtua esimerkiksi puhelimen välityksellä. (Alahuhta 2015, 153–154, 159.)

Älykkäässä organisaatiossa hyvin hoidetun sisäisen viestinnän kautta tieto kulkee ja tietoa jaetaan aktiivisesti. Voimakas tuloksellisuus leimaa kaikkea toimintaa, ja jokainen pyrkii tekemään parhaansa toiminnan tuloksellisuuden parantamiseksi. Ollakseen hyvä, tulee aina tavoitella parempaa. (Sydänmaanlakka 2015, 72–73.)

Älykkäässä organisaatiossa vallitsee luottamus ylimpään johtoon, lähiesimiehiin ja kollegoiden kesken toimitaan luottamuksen ilmapiirissä. Luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa uskalluksen kyseenalaistaa omia sekä muiden ajatuksia rakentavalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2015, 72–73.)

Luottamuksen ilmapiiri syntyy johdonmukaisella johtamisella, pidetään kiinni sovitusta. Jos on tarvetta poiketa sovitusta, se perustellaan, miksi. Työympäristössä vallitsevassa luottamuksen ilmapiirissä negatiivisuus ja tarpeeton pohdiskelu eivät syö energiaa, vaan energia kanavoidaan eteenpäin hyviksi tuloksiksi. Terveessä organisaatiossa vaikeat tilanteet synnyttävät parhaimmillaan uutta positiivista virtaa. (Alahuhta 2015, 152–153.)

Alahuhtan kokemus on, että yrityksen hyvän johtamisen viisi perusasiaa ovat luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja halu saada aikaan. Sydänmaanlakka vastaavasi syventää ja pilkkoo hyvän johtamisen viiteen kriteeriin ja 26 menetelmään. Taulukossa (taulukko 2) linjatut hyvän johtamisen kriteerit ovat käyttökelpoisia sekä julkisen että yksityisen sektorin johtamisen työkaluksi. (Alahuhta 2015, 151; Sydänmaanlakka 2015, 72–75, 81.)

TAULUKKO 2. (Sydänmaanlakka 2015, TAULUKKO 2.2, 81)

| |
|---|
| Kriteerit luottamusta ja arvostusta edistävälle johtamiselle |
| 1. Toiminta on avointa ja läpinäkyvää, tavoitteet tehdään yhteisesti ja tieto on kaikkien saatavilla. |
| 2. Johto jakaa samanaikaisesti sekä vastuuta että valtuuksia. |
| 3. Työpaikalla toimitaan eettisesti. |
| 4. Työpaikalla on turvallista keskustella avoimesti. |
| 5. Johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi. |
| 6. Jokaista arvostetaan työpaikalla. |
| Kriteerit yhteistyön ja verkoston johtamiselle |
| 7. Johto, henkilöstö ja palveluiden käyttäjät tekevät yhteistyötä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus. |
| 8. Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja: halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien. |
| 9. Toimintatavat sovitaan yhdessä ja niihin sitoudutaan. |
| 10. Toiminta organisaation sisäisissä ja ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. |
| 11. Organisaation eri tasoilla tiedostetaan poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle. |
| Kriteerit monimuotoisuuden ja yksilöllisyyden johtamiselle |
| 12. Henkilöstön monimuotoisuus nähdään voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. |
| 13. Organisaatiossa tunnustetaan ja otetaan käyttöön ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat. |
| 14. Johtaminen takaa yhdenvertaiset mahdollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelun. |
| 15. Johtaminen tukee ennakkoiden työkyvyltään ja voimavaroiltaan erilaisten ihmisten työhön osallistumista. |
| 16. Johtaminen mahdollistaa työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa. |
| Kriteerit osaamisen ja kehittymisen johtamiselle |
| 17. Organisaatiossa ennakoidaan, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. |
| 18. Osaamisen kehittäminen on johdettua ja tavoitteet konkretisoitu. |
| 19. Tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista. |
| 20. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta. |
| 21. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen on jokaisen vastuulla. |
| Kriteerit uudistumisen ja osallisuuden johtamiselle |
| 22. Henkilöstön osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön uudistamisessa. |
| 23. Palvelujen käyttäjien asiantuntemusta ja kokemusta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. |
| 24. Johto ja esimiehet innostavat henkilöstöä kokeilemaan uusia toimintatapoja. |
| 25. Johto koordinoi uudistusten toteutuksen ja huolehtii levittämisestä. |
| 26. Uudistuksen vaikutukset arvioinnissa seurataan myös henkilöstön hyvinvointia. |

2.3 Rahapalkkiot

Ensisijainen rahapalkkio on työstä maksettava palkka, joka perustuu palkkausjärjestelmään. Jokainen työnantaja määrittelee oman palkkausjärjestelmänsä, jonka tulee olla oikeudenmukainen ja avoin. Toimiva palkkausjärjestelmä on osa hyvää johtamisjärjestelmää. Kunnallisen yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen (KVTES) palkkausjärjestelmässä määritellään tehtäväkohtainen palkka, henkilökohtaiset lisät, tulos- ja kertapalkkiot ja rekrytointilisät. (KVTES-palkkausjärjestelmäopas 2013, 7, 11.)

KVTES-palkkausjärjestelmäoppaassa määritellään hyvä palkkausjärjestelmä seuraavin kriteerein:

- tukee organisaation päämääriä ja strategioita sekä auttaa organisaatiota menestymään
- on kiinteä osa johtamista
- edistää toimintatapojen kehittämistä
- palkkarakenteen eri osat ovat loogisessa suhteessa keskenään
- motivoi ja huomioi kaikki henkilöstöryhmät
- palkan määräytymistä koskevat periaatteet ovat johdonmukaisia, tunnettuja ja hyväksytyjä
- täyttää tasa-arvolain ja yhdenvertaisuuslain periaatteet samapalkkaisuudesta.

(KVTES-palkkausjärjestelmäopas 2013, 13.)

Akavan pääekonomisti Eugen Koev (2013) kirjoittaa artikkelissaan palkka-avoimuudesta. Siinä missä yksityisellä puolella vallitsee vaiteliaisuus palkkaukseen liittyvissä asioissa, julkisella sektorilla palkkauspolitiikka on hyvinkin avointa. Yksityisen yritysten työpaikkailmoituksissa ei palkkauksesta mainita mitään oleellista, eikä rekrytointisivuilla palkkauksesta puhuta. Työmarkkinoiden toimivuuden kannalta laajempi palkka-avoimuus olisi hyvä. Avoimuus edistää työntekijöiden ja työpaikkojen tehokkaampaa kohtaamista. (Koev 2013.)

Jos työntekijöiden palkkatietous on huonoa, palkkaus ei ole kannustavaa, vaikka palkitsemisjärjestelmät olisivat kuinka hyviä. Avoimen palkkapolitiikan avulla varmistetaan työntekijän riittävä tietämys käytössä olevasta palkkausjärjestelmästä,

palkkatasosta ja sen vaihtelusta eri tehtävissä. Työntekijöille kerrotaan vaihteluiden syistä, muun muassa henkilökohtaisesta suoritusarvosta tai palveluvuosista. Avoimuudella varmistetaan myös työntekijän ymmärrys siitä, mihin hänen palkkauksensa perustuu ja mitä tulisi tehdä voidakseen korottaa palkkaansa. (Koev, 2013)

2.4 Tulospalkkaus

”Tulospalkkaus on toiminnallista tuloksellisuutta ja yhteistyötä edistävä palkinnan osa. Se täydentää tehtävän vaativuuteen ja suoritukseen perustuvia valtion palkkausjärjestelmiä.” (Valtionvarainministeriö.)

Valtionhallinnon tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on tukea organisaatioiden strategiassa määritellyjä tulostavoitteita. Tulospalkkiojärjestelmä toimii johtamisen välineenä, josta päättää organisaation johto. Henkilöstön sitouttamisen edellytyksenä on tulospalkkiojärjestelmän valmistelu yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään vuotuiset tulospalkkiotavoitteet ja asetetaan palkkioiden tasot, mittaamismenetelmät sekä tavoitteiden saavuttaminen. (VTML, Tulospalkkaus tutuksi 2008, 6.)

Kiisa Hulkon (Tekninen korkeakoulu) näkemys on, että onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Taloudellisen tuloksen paraneamisen lisäksi toiminta tehostuu ja kehittyy. Tulospalkkauksella on positiivinen vaikutus henkilöstöä rekrytoitaessa ja henkilöstön työhönsä sitouttamisessa. Tulospalkkaus antaa mahdollisuuden parempaan ansiotasoon. Kuntasektorilla tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen tapahtuu pääsääntöisesti henkilöstön kanssa yhteistyössä yksikkötasolla. (VTML, Tulospalkkaus tutuksi 2008, 8.)

Valtionvarainministeriön sivuilla määritellään valtion hallinnon virka- ja työehtosopimuksen piirissä olevan henkilöstön tulospalkkauksen perusteet. Valtion työmarkkinalaitos (VTML) on julkaissut 18.1.2008 oppaan ”Tulospalkkaus tutuksi”. VTML ja pääsopijajärjestöt ovat laatineet lisäohjeistuksen tulospalkkijärjestelmien perusteisiin 4.12.2008. Valtion virka- ja työehtosopimuksen 5 § mahdollis-

taa paikallisten erien käyttämisen tulospalkkiojärjestelmän rahoittamiseen, jos tulospalkkausjärjestelmä täyttää sille asetetut yleiset periaatteet. (Valtionvarainministeriö; VTML.)

2.5 Muu palkitseminen

Aineeton palkitseminen on merkittävä osa organisaatioiden kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Aineettomaan palkitsemiseen luetaan johdon tekemät päätökset työsuhteiden jatkumisesta, tehtävien sisällöstä, yksilöllisten toiveiden huomioimisesta ja mahdollisuudesta kehittymiseen ja etenemiseen. Aineeton palkitseminen, joka ei tarvitse erillistä budjetointia, on esimieheltä saatu palaute ja tunnustus. Työntekijälle on tärkeää työn ja yksityisen elämän yhteensovittaminen, johon vaikuttavat työaikaan ja lomiin liittyvät järjestelyt. Näiden huomioiminen organisaatiossa on myös aineetonta palkitsemista. (Ylikorkala ym. 2018, 11.)

Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmissä olennaisena osana on myös palkitseminen henkilöstöä luontoiseduilla ja muilla eduilla, joita ovat muun muassa ravinto-/lounas-, puhelin- ja autoetu, työsuhdematkalippu, asuntoetu, työterveyshuolto, alennukset palveluista tai tuotteista, lastenhoidon järjestelyt, harrastusten tukeminen ja lomamökit. (Sistonen 2008, 176.)

Luontoiseduista usein ajatellaan, että ne kuuluvat kaikille työntekijöille ja siksi niitä ei mielletä palkitsemiseksi. Kyse on kuitenkin osasta palkitsemisen kokonaisuutta, joka on työnantajan investointia inhimilliseen pääomaan. Hyvät luontoisedut voivat olla yksi syy työpaikassa pysymiseen. (Kujansivu 2015, 12–13.)

Verohallinnon sivuilla luontoisetujen antamiselle on annettu selkeät ohjeet. Verotuksessa luontoisedulla tarkoitetaan työnantajan muuna kuin rahana työstä suorittamaa vastiketta palkansaajalle. Luontoisetu on työnantajan järjestämä ja kustantama hyödyke tavarana tai palveluna, jonka työnantaja luovuttaa palkansaajan käyttöön. Hyödykkeen on oltava työnantajan omistama tai hallitsema. Tiettyjä luontoisetuja voidaan hankkia kohdennetun maksuvälineen avulla, esimerkiksi ravintoetu ja työsuhdematkalippu. (Verohallinto.)

Verohallinto on tuloverolain (1535/1992, TVL) nojalla määrännyt verotuksessa noudatettavista luontoisetujen laskentaperusteista. Työnantajalta saadut luontoisedut kotimaassa ja ulkomailla tulee arvioida voimassa olevien laskentaperusteiden mukaisesti. Verohallinto vahvistaa luontoisetujen arvon vuosittain muun muassa asunto-, autotalli-, ravinto-, täysihoito-, auto- ja puhelinedulle. (Verohallinto.)

2.6 Palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon

Tehdystä työstä suoritettu oikeudenmukainen rahallinen korvaus on tärkeä työntekijälle. Työntekijän lojaalisuus ja halu panostaa yrityksen menestymiseen kasvaa oikeudenmukaisen rahallisen korvauksen myötä. Rahapalkkioiden vaikutus työmotivaatioon on paljon enemmän kuin uskotaan tai ääneen sanotaan. Ääneen sanomisen esteenä ovat pelko leimautumisesta ahneeksi vailla aitoa työmotivaatiota. (Ylikorkala ym. 2018, 52–53.)

Honkanen tarkastelee Pro gradu -tutkielmassaan (2016) palkitsemista työntekijän näkökulmasta. Palkitsemista pidetään osana laajaa ja monimutkaista työmotivaation kokonaisuutta. Yrityksellä voi olla käytössä palkitsemiskeinoja, jotka eivät motivoi ketään työntekijöistä tai sitten on olemassa olevia palkitsemiskeinoja, joita ei jostain syystä käytetä ja ne juuri kiinnostaisivat työntekijöitä. (Honkanen 2016, 4–5, 8.)

Jokaisella työntekijällä on erilainen motivaatiotekijöiden kokonaisuus. Palkitsemistapojen tulisi vastata mahdollisimman monen työntekijän motivaatiotekijöitä. Työmotivaatioon vaikuttavat sisäisten tekijöiden lisäksi ulkoiset tekijät. Parhaimmillaan työmotivaatio saa työntekijän tuntemaan olonsa energiseksi, nostaen hänen työnsä toiminnallista tasoa. Motivoitunut työntekijä haluaa tehdä oikeita asioita ja on valmis ponnistelemaan yrityksen odotusten ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Honkanen 2016, 4–5, 8–9.)

Pahkalan Pro gradu -tutkielmassa (2016) todetaan, että itse toiminnan vuoksi toimiva ihminen on sisäisesti motivoitunut. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat muun

muassa henkinen kasvu, työ itsessään, saavutukset ja vastuu. Vastaavasti toiminnan seurausten vuoksi toimiva ihminen on ulkoisesti motivoituva, jonka tärkein motivoija on raha. (Pahkala 2016, 14.)

Ihmisen perinnöllisillä temperamenteilla on myös oleellinen vaikutus ihmisen motivoitumiseen. Ajan myötä henkilökohtaiset tarpeet muuttuvat, tästä syystä eri ikäisiä ja eri elämänvaiheessa olevia ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä tulisi nämäkin seikat ottaa huomioon. (Pahkala 2016, 14.)

3 JULKISEN SEKTORIN NYKYISET PALKITSEMISJÄRJESTELMÄT

3.1 Tehtävän vaativuuden arviointi

Samuli Sistonen (KTM, VTM) on toiminut liikkeenjohdon ja palkitsemisen konsulttina useissa kansainvälisissä konsulttiyrityksissä. Sistosen mukaan tehtävän vaativuus muodostaa perustan palkitsemiselle. Yksilötasolla palkitsemisen perusteena ovat tehtävän vaativuus, henkilön osaaminen ja suoriutuminen tehtävissä. Tehtäväkuvauksessa selkeästi ja oikein määritelty tehtävän vaativuus luo perustan palkitsemisen oikealle tasolle ja rakenteelle. (Sistonen 2008, 178; KVTES 6 §, 9 §, 2017–2019.)

Tehtävän vaativuuden arvioinnin lähtökohtana on johdonmukainen peruspalkan määrittäminen. Tehtävän vaativuutta arvioidaan henkilöstä riippumattomista tekijöistä. Vaatimusten ja henkilösidonnaisten tekijöiden erottaminen on hyvin haasteellista, siksi on tärkeää korostaa vaativuusarvioinnissa kyseessä olevan tehtävän, ei henkilön arviointi. Tehtävän vaativuusarvioinnissa esimies arvioi alaisensa tehtävät. (Sistonen 2008, 178–181, 190–191; KVTES 9 §, 2017–2019.)

Esimerkiksi yrityksen johtoryhmän tehtävät arvioi toimitusjohtaja, ja vastaavasti toimitusjohtajan tehtävät arvioi hallituksen tai hallintoneuvoston puheenjohtaja. Arvioinnin objektiivisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi kukaan ei voi arvioida omaa tehtäväänsä. Arvioinnin työkaluina ovat organisaatiokaaviot, tehtäväkuvaukset ja liiketoiminnan tunnusluvut. Tehtävää ei voi arvioida esimies, joka ei tunne tehtävää. (Sistonen 2008, 178–181, 190–191.)

Suomessa käytetään lukuisia työehtosopimukseen liittyviä tehtävien ja toimien luokitusjärjestelmiä, joista valtaosa koskee ammattityöntekijöitä tai toimihenkilöitä. Vaativuusjärjestelmät ovat tärkeä osa eri alojen työehtosopimuksia. Johdon, esimiesten ja asiantuntijoiden vaativuusarviointiin käytetään useita eri järjestelmiä, joista Sistonen mainitsee käytetyimmiksi Hay Groupin Guide Chart Profilea, Alexander Pay Managementin Palkkavaaka ja Mercer HR Consulting IPE-järjestelmä. Kauan käytössä olleet vaativuusarviointijärjestelmät ovat olleet arvostelun kohteena jo pidemmän aikaa. Tähän mahdollisesti vaikuttaneet syyt ovat organi-

saatioiden madaltuminen, roolien joustavuuden lisääntyminen ja tiimityön yleistyminen. Vaativuusarviointijärjestelmien suurimmat haasteet liittyvät pääasiassa niiden monimutkaisuuteen, viestintähaasteisiin, esimiesten osaamiseen ja sitoutumiseen järjestelmän käyttämisessä. (Sistonen 2008, 179, 183.)

3.2 Henkilökohtaisen lisän maksaminen

Henkilökohtaisen lisän maksamisen perusteena ovat työtulokset, ammatinhallinta ja työkokemus. Henkilökohtaisista lisistä työkokemuslisä on vuosisidonnainen osa, joka maksetaan hyväksytyistä palveluvuosista. Viiden vuoden työkokemuksen jälkeen maksetaan 3 % korotus tehtäväkohtaisesta palkasta ja kymmenen vuoden kokemuksesta maksetaan 8 % korotus tehtäväkohtaisesta palkasta. (KVTES, 6 §, 11 §, 2017–2019.)

Harkinnanvaraiset henkilökohtaiset lisät voidaan määritellä paikallisesti. Lisien perusteet ja painoarvot voivat vaihdella yksiköittäin. Tavanomaisten henkilökohtaisien lisien maksamisperusteiden lisäksi voi perusteena olla esimerkiksi monitaitoisuus sekä erityistiedot ja – taidot, jota voidaan käyttää hyväksi työyhteisössä omaa pääasiallista vastuualuetta laajemmin, tai muut onnistumisen kannalta tärkeät tekijät. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi yhteistyökyky, vastuuntunto, joustavuus ja kehityshakuisuus. (KVTES, 6 §, 9 §, 11 §, 2017–2019.)

Uusille viranhaltijoille ja työntekijöille voidaan palvelussuhteen alusta lukien maksaa henkilökohtaista lisää, jonka perusteena on lähinnä aikaisemmassa toiminnassa todettu työkokemuksen kautta saatu ammatinhallinta ja työtulokset. Poikkeuksellisesti henkilökohtaisen lisän perusteluna voi olla mm. henkilöstön saataavuuteen liittyvät ongelmat. (KVTES, 6 §, 11 §, 2017–2019.)

3.3 Hollolan kunnan arviointi- ja palkitsemismenetelmät

Hollolan kunnassa saamani esimieskokemuksen perusteella ja entisenä Keppotyöryhmän (3.6) jäsenenä voin kuvailla Hollolan kunnan arviointi- ja palkitsemismenetelmiä. Käytän esimerkkinä ruoka- ja siivouspalvelujen muutosprosessia palkitsemismenetelmineen. Ruoka- ja siivouspalveluiden muutoksen johtaminen on ollut vastuullani vuodesta 2017 lähtien. Jatkuvan muutoksen johtaminen innostaa ja haastaa työssäni päivittäin. Aiempi kokemukseni on ruokapalveluiden eriasteisista esimiestehtävistä vuodesta 2005 lähtien.

Hollolan kunta on jo vuosien ajan panostanut systemaattisesti henkilöstön kannustamiseen, motivointiin, työhyvinvointiin, kouluttamiseen ja sitä kautta ideointiin, innovointiin sekä oman ja työyhteisön kehittämiseen. Uudessa kuntastrategiassa vuosille 2018–2021 on määritelty, että osaavalla, aktiivisesti kehittyvällä ja hyvinvoivalla henkilöstöllä varmistetaan strategian toteutuminen. Käytettävät mittarit ovat henkilöstöinvestoinnit, jatkuva arviointi- ja kehittäminen, sairauspoissaolot ja lähtövaihtuvuus. Vuosittain tarkastellaan, toteutuvatko koulutustarpeet, kehityskeskustelut 100 prosenttisesti ja CAF-arviointi osa-alueittain (3.4).

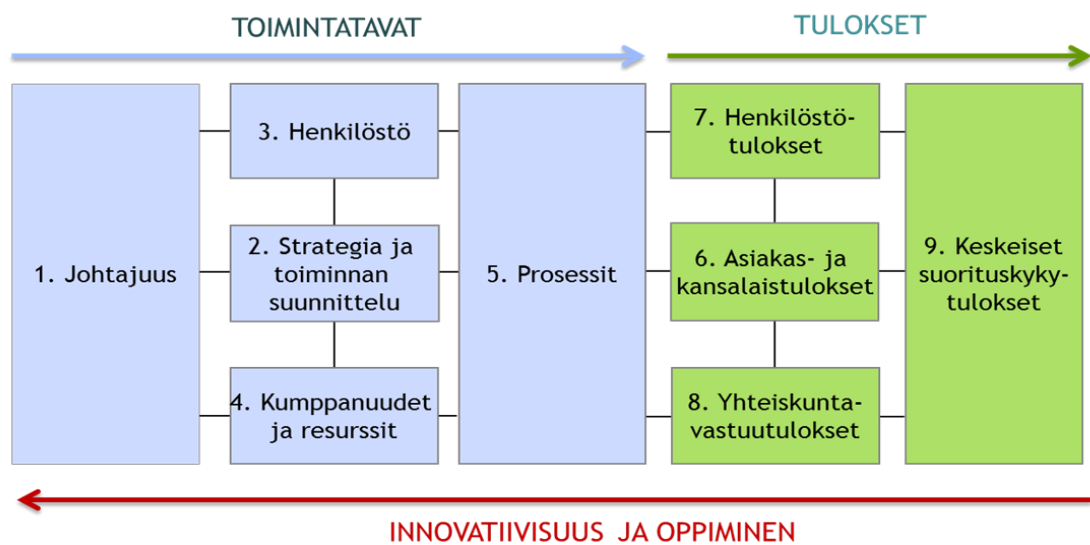
Uusi kuntastrategia on ensimmäinen koko kuntaa osallistava strategia, jonka suunnitteluun ja laatimiseen osallistettiin kuntalaiset, kunnan henkilöstö ja kuntapäätäjät. Kunnan henkilöstölle ja kuntalaisille tehtyjen kyselyjen jälkeen strategiaa työstettiin erilaisissa työpajoissa ja seminaareissa. Uuden strategian mukaan yksi kunnan vahvuuksista on osaava henkilöstö.

3.4 CAF-toimintamalli

Hollolan kunnassa otettiin käyttöön vuonna 2014 CAF-toimintamalli (*CAF – Common Assessment Framework*). Toimintamalli on EU:n jäsenmaiden yhteistyönä kehittämä julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu työkalu kokonaislaadun arviointiin. HAUS -kehittämiskeskus vastaa CAF-toimintamallin tukipalveluista ja sen hallinnoinnista. HAUS on valtionhallinnon sidosryhmäyksikkö, joka kouluttaa ja kehittää valtionhallintoa. (CAF, HAUS.)

CAF-toimintamallin avulla tarkastellaan kokonaislaatua. Laadun arviointi tapahtuu ennalta sovituin kriteerein. CAF-toimintamalli muodostuu yhdeksästä arviointialueesta, jotka ovat havainnollistettu kuviossa 2. Arviointialueiden sisältö koostuu arvioitavista 28 osa-alueesta. Hollolan kunnassa CAF-toimintamallia kutsutaan CAF-arviointiksi. Sen avulla haetaan uuden kuntastrategian mukaisesti jatkuvaa johdon ja henkilöstön yhdessä tekemää itsearviointia, ulkoista palautetta, uuden oppimista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä (CAF).

Kaikkien arviointialueiden läpi käyminen saman vuoden aikana on tuottanut haasteita, tämän vuoksi on päädytty malliin, jossa Keppo-työryhmän (3.6) toimesta valitaan vuosittain kolme arviointialuetta. Tämä on työyksiköille annettu vähimmäismäärä, joista arviointi tulee suorittaa. Suositus on, että kaikki arviointialueet päivitetäisiin vuosittain sen jälkeen, kun ne ovat kertaalleen läpi käyty.



KUVIO 2. CAF-toimintamallin yhdeksän osa-alueita. (Hollolan kunta, sisäinen intra, 2019)

3.5 CAF-arvioinnin toteuttaminen käytännössä

Vuoden 2019 CAF-arviointialueet olivat johtajuus, kumppanuudet ja resurssit sekä henkilöstötulokset. Ruoka- ja siivouspalveluissa päätettiin, että aika käytetään vain näiden kolmen laajan aihealueen käsittelyyn. CAF-arvioinnin tuloksia avaan ruokapalvelun osalta.

Toteutustapana oli ryhmätyöskentely kahtena iltapäivänä keväällä 2019. Siivouspalvelulle ja ruokapalvelulle oli varattu omat iltapäivät. Esimiehet toimivat henkilöstön koolle kutsujina, ryhmiin jakajina sekä tuen antajina ryhmille, esimiehet eivät osallistuneet varsinaiseen ryhmätyöskentelyyn.

Ryhmiiin jako tapahtui aihealueittain ja työskentelyaikaa annettiin kaksi tuntia. Ryhmät pohtivat aiheen mukaista nykytilaa ja tulevaisuuden kehittymis- ja kehittämistarpeita. Ryhmissä kirjattujen aineistojen pohjalta annettiin kokonaispisteet nykytilalle asteikolla 1-100. Ryhmätyöskentelyn jälkeen jokainen ryhmä esitteli tuotoksensa ja lopullinen pisteytys annettiin henkilöstön yhteisellä päätöksellä.

Johtajuuden arviointi haastaa henkilöstöä kertomaan rohkeasti kokemuksiaan ja havaintojaan johtajuuden nykytilasta sekä nostamaan rakentavasti kehittämistä vaativat asiat esille. Esimiesten tehtäväksi jää palautteen vastaanottaminen positiivisella, kuuntelevalla ja kysyvällä asenteella, voidakseen kehittää toimintaa ja kehittyä tehtävässään.

Johtajuus osiossa käsitellään esimiehen tapaa johtaa ja kehittää vision ja arvojen mukaista toimintaa. Arvioidaan esimiehen toimintaa johtaessaan yksikköä, sen suorituskykyä ja jatkuvaa kehittämistä. Tarkastellaan esimiehen tapaa motivoida ja tukea yksikön henkilöstöä. Pohditaan johtajien ja esimiesten aktiivisuutta toimivien suhteiden ylläpitämiseksi poliittisiin päättäjiin, kuntalaisiin ja verkostoihin.

Ruokapalvelussa johtajuutta koskevan neljän aihealueen pisteytyksen keskiarvoksi henkilöstö antoi 60. CAF-arvioinnin tulokset johtajuuden nykytilasta olivat linjassa 2018 työhyvinvointikyselyn tulosten kanssa: henkilöstö koki, että asteikolla 1–6 esimiesten antama kannustus, tuki ja tasapuolisuus olivat tasolla 4,08 ja riittävä viestintä ja tiedon kulku tasolla 3,92.

Henkilöstön luottamus esimiehiä kohtaan on hyvällä tasolla visioiden, suorituskyvyn ja jatkuvan kehittämisen johtamisessa. Yhteisessä keskustelussa henkilöstö nosti nykytilasta esille esimiesten esimerkkinä olemisen merkityksen työyhteisössä. Esimiehiltä odotetaan hyvää sietokykyä henkilöstön antamien palautteiden vastaanottamiselle.

Esimiesten antama tuki koettiin riittämättömäksi perehdyttämisessä ja haasteellisissa tilanteissa. Esimiehiltä toivotaan kehitystä haastavien asioiden esille ottamisessa ja työntekijöiden kunnioittamisessa. Tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi esimiesten välinen yhteistyö ja sitä kautta tapahtuva yhteisten asioiden tiedon oikea-aikainen jakaminen.

Ruoka- ja siivouspalveluissa on käytössä palaverien lisäksi yhteinen perjantai-posti, jonka toteutuksesta ja sisällöstä vastaa esimiehet. Perjantai-postissa tiedotetaan tulevista asioista, ruokalistamuutoksista, teemoista, henkilöstön koulutuksista, henkilöstövaihdoksista, esimiesten koulutuksista, palavereista, loma-ajan tuomista muutoksista ja monista muista käytännön asioista.

Nykyinen tiedottaminen tapahtuu hyvissä ajoin ennakoon henkilöstön toiveen mukaisesti, mutta ennakkotiedotteen jälkeen asioista tulisi muistuttaa ja informoida uudelleen lähempänä ajankohtaa. Koko kunnassa tapahtuvista asioista ja muutoksista ilmoitetaan sisäisessä Intrassa, ja sen lukemiseen jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus. Esimiehen tukea tarvitaan myös silloin, jos kunnan yhteisissä asioissa käsitellään aiheita, jotka eivät aukea tai ovat väärin ymmärrettävissä.

Kumppanuudet ja resurssit osiossa pisteytyksen keskiarvo oli 80. Henkilöstön kokemus on, että yhteistyö asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa toimii hyvin. Tietoturva- ja tietosuojalakeja noudatetaan. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi hävikin seurannan ja hävikin vähentämiseen johtavien toimintamallien parantaminen yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Henkilötulokset osion pisteytyksen keskiarvo oli myös 80. Nykytilaa henkilöstö kuvasi ammattitaitoisella henkilöstöllä. Keskustelua aiheutti henkilöstömitoitus, joka on toteutettu uuden toimintasuunnitelman mukaisesti. Toimintasuunnitelmaa

avataan tekstiosiossa esimerkki Hollola (3.7). Kehittämisen kohteeksi nousi yhteisten viikkopalaverien säännöllinen järjestäminen tiedon kulun ja yhteistyön parantamiseksi.

Viikkopalaverien mahdollistaminen vaatii henkilöstöltä opettelua sähköisen Microsoft Teams Office 365 käytössä. Tämä mahdollistaa palaveriin osallistumisen työpisteestä, jonka etäinen sijainti asettaa haasteet palaveriin osallistumiselle. Microsoft Teams Office 365:n avulla säännölliset kokoontumiset ovat järjestettävissä tasapuolisesti kaikille. Tämän myötä vuoden 2020 pääteemana on henkilöstön kouluttaminen sähköisten järjestelmien käytössä.

Ruokapalvelun CAF-arvioinnin pisteytykset ja kehittämisen kohteet kirjattiin ohjeistuksen mukaisesti Intrassa olevaan koko kunnan yhteiseen työtilaan, johtoryhmän tekemää seuranta- ja raportointia varten. Nykytilan pisteytys on suuntaa antava ja pienemmässä roolissa kuin esille nousseet kehittämisen kohteet. CAF-arvioinnin avulla saadaan aikaan hyvää vuoropuhelua, nähdään työyhteisön nykytila ja jos havaitaan epäkohtia, niihin tartutaan muuttaen kehittämiskohteet toiminnallisiksi tavoitteiksi ja käytännön teoiksi.

3.6 Keppo-työryhmä

Hollolassa toimii Keppo-työryhmä, joka koordinoi kunnan kehittämistoimintaa. Keppo-työryhmää johtaa kunnan talousjohtaja. Ryhmään kuuluu talousjohtajan lisäksi seitsemän jäsentä. Jäsenistössä on mukana eri alan asiantuntijoita sekä johtoryhmän jäseniä. Keppo-työryhmä on toiminut Hollolassa CAF-arvioinnin käynnistäjänä ja kehittäjänä.

Keppo-työryhmä tukee ja kannustaa työyksiköitä CAF-arvioinneissa, jotka suoritetaan joka vuosi. Yksiköiden vuotuiset CAF-arvioinnit kirjataan Webropol -palveluun, jonka kautta koko kunnan tuloksia ja kehittymistä voidaan seurata johtoryhmässä ja hyödyntää johtamisen välineenä. Haasteita on ollut. CAF-arviointi koetaan työyksiköissä kankeaksi, vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Tehdyt arvioinnit ja sitä

kautta esiin nostetut kehittämiskohteet eivät ole vielä kaikilta osin johtaneet korjaaviin toimenpiteisiin. Työyhteisökyselyjen kehittämiskohteet voivat olla samoja kuin CAF-arvioinnissa, joten päällekkäisyyttä löytyy.

Keppo-työryhmän tehtävänä on tukea ja kannustaa työyksiköitä uusien toimintatapojen ja -menetelmien kehittämiseen. Keppo-työryhmä on suunnitellut, kehittänyt ja toteuttanut palkitsemisjärjestelmän, jonka avulla työyksiköitä kannustetaan ideoimaan ja kehittämään toimintaa. Työyksiköitä palkitaan ennalta annetun ohjeistuksen ja kriteerien mukaisesti kerran vuodessa (liite 1).

Palkintona myönnetty raha tulee käyttää työyksikön kehittämiseen ja henkilöstön hyvinvointiin. Työyksikkö voi kuitenkin päättää, millä tavalla rahan käyttää yleisohjetta noudattaen. Jokainen palkittava kehittämisteko julkaistaan *Kunteko, tekojen tori* sähköisellä alustalla. ”Tekojen tori on alusta, jonne kerätään kuntatyön isoja ja pieniä tekoja” (Kunteko 2020). Näin jaetaan osaamista julkisen sektorin organisaatioiden kesken. Alustalta julkiset organisaatiot voivat hakea kehittämisideoita ja parantaa saamaansa ideaa organisaationsa ja työnsä kehittämiseen.

Hollolassa tapahtuu muutoksia opinnäytetyön etenemisvaiheessa. Hollolan Keppo-ryhmän toiminta on katkolla vuoden 2020 alusta lähtien. Ryhmän kokoonpanoa ja dynamiikkaa on tarve uudistaa. Asia on kunnan johtoryhmän tehtävälisellä.

3.7 Esimerkki Hollolan kunnan ruoka- ja siivouspalvelut

Hollolan kunnan ruoka- ja siivouspalvelujen nykyinen toiminta keskittyy Hollolan hyvinvoinnin palvelualueen asiakkaisiin, kohteena koulut ja päiväkodit. Siivottavia neliöitä on lisäksi kunnan muissa julkisissa rakennuksissa. Nykyisen mitoituksen mukaan henkilöstöä on 62. Lähes puolet henkilöstöstä tekee yhdistelmätyötä joko jatkuvasti, satunnaisesti tai loma-aikoina.

Hollolan kunnan ruoka- ja siivouspalveluissa aloitettiin laaja-alainen toiminnallinen muutos syksyllä 2017. Muutostarve tunnistettiin jo edellisenä vuonna ja sen

eteenpäin vieminen aloitettiin yhteistoimintaneuvotteluilla, jonka jälkeen henkilöstö osallistui esimiesten suunnittelemaan ideointityöpajaan syksyllä 2016. Työnkehittäminen ja työmenetelmien muuttaminen ilman ulkopuolista apua jäi laihaksi.

Mittavan toiminnan ja työn tehostamisen tarpeen vuoksi tilattiin marraskuussa 2016 alan konsulttipalveluja tarjoavalta yritykseltä kartoitus ja tilannearvio. Konsultin tavoitteena oli tarkastella omaa ja ulkoistettua toimintaa Hollolan kunnassa. Ruoka- ja siivouspalvelun toiminnasta osa oli ulkoistettu kesästä 2011 lähtien.

Ennen muutosta asiakaspalvelun piiriin kuuluivat myös sosiaali- ja terveysalan yksiköt. Ruoka- ja siivouspalvelujen kokonaishenkilöstövahvuus oli tuolloin 92. Sosiaali- ja terveyspalveluille ateriapalveluita tuottava henkilöstömäärä oli 19. Hollolan kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut siirtyivät kesällä 2017 Päijät-Hämeen hyvinvointipalvelujen kuntayhtymään (PHHYKY). Syksyllä 2017 ruokapalvelun henkilöstö, joka tuotti ateriapalveluita sosiaali- ja terveyspalveluille, siirtyi myös uuteen kuntayhtymään. Siirtyviä työntekijöitä oli 16 yhden eläköitymisen ja kahden määräaikaisen työsopimuksen päättymisen vuoksi.

Jäljelle jääneen ruoka- ja siivouspalvelujen muutostarve näkyi monenlaisina toiminnallisina ristiriitoina. Esimerkiksi tilaratkaisultaan ja asiakasmääriltään toisensa kaltaisissa päiväkodeissa ruoka- ja siivouspalvelujen henkilöstön tehtäväkuvat vaihtelivat suuresti työnvaativuuden osalta.

Työn kehittäminen ja tarvittavat toiminnalliset muutokset olivat jääneet tekemättä usean vuoden ajalta, vaikka päiväkotien sisäinen toiminta oli muuttanut muotoaan ja lapsilukumäärät laskeneet. Ruoka- ja siivouspalvelujen pienet yksiköt kävivät osittain tyhjäkäynnillä ja henkilöstömenot olivat korkeat. Tilanteeseen vaikuttavia syitä olivat muun muassa johtamisessa ja työmotivaatiossa olleet puutteet.

Konsultin tekemän selvitystyön jälkeen huhtikuussa 2017, valtuuston hyväksymänä, päätettiin toimintaa jatkaa kunnan omana työnä. Ehtona oli sitoutuminen

ruoka- ja siivouspalvelun vuosikustannuksissa 0,4 miljoonan euron kustannussäästötavoitteeseen. Tarvittaville toiminnallisille muutoksille annettiin aikajänne syksy 2017–31.12.2019.

Kevään ja kesän aikana yhteistyössä ruoka- ja siivouspalvelujen esimiehet ja konsultti laativat uuden toimintasuunnitelman, jonka jalkauttaminen aloitettiin ennakkoon kesälomien jälkeen elokuussa 2017 kahtena koulutusiltapäivänä. Uusi toimintasuunnitelma hyväksyttiin elinvoimavaliokunnassa syksyllä 2017.

Erillään toimineet ruokapalvelu ja siivouspalvelu yhdistettiin yhdeksi yksiköksi. Muutoksella haettiin taloudellisen hyödyn lisäksi kokonaisvaltaista laadun parantamista, työn tehostamista, työhön sitoutumista, työmotivaation kasvua ja pois-saolojen parempaa hallintaa.

Tarvittavan osaamistason saavuttamiseksi ruoka- ja siivouspalvelut sopivat yhteistyöstä Koulutuskeskus Salpauksen kanssa. Henkilöstölle mahdollistettiin tutkinnon suorittaminen työajalla oppisopimuskoulutuksena syyskuu 2017 - huhtikuu 2018 välisenä aikana. Koulutukseen osallistui 14 työntekijää. Koulutuksella tuettiin henkilöstöä tehtäväkuvan vaihtuessa yhdistelmätyöksi.

Esimiesten johtamistaitoja kehitettiin yhteistyössä Lahden ammattikorkeakoulun kanssa viiden opintopisteen arvoisella koulutuskokonaisuudella. Tämän lisäksi esimiehet ovat hakeneet lisäkoulutusta omaehtoisesti suorittamalla erikoisammattitutkintoja ja ammattikorkeakouluopintoja.

Uudessa toimintasuunnitelmassa todettiin, että kunnalle on taloudellinen ja toiminnallinen etu, jos Vesikansan ulkoistettu ruoka- ja siivouspalvelujen toiminta palautetaan kunnan omaksi työksi. Pieni ulkoistettu osa-alue on toiminnallisesti ja taloudellisesti järkevä hoitaa osana isompaa kokonaisuutta. Ulkoisella palveluntuottajalla ollut toiminta palautettiin omaksi tuotannoksi sopimuksen päätyttyä kesällä 2018.

Asetetun 0,4 miljoonan euron kustannussäästötavoitteen saavuttamiseksi toimintaa tehostettiin monella toiminnallisella muutoksella. Olennaisin tekijä oli henki-

löstömenojen vähentäminen kymmenellä henkilötyövuodella siirtymällä yhdistelmätyöhön. Yhdistelmätyö mahdollisti työntekijöille kokonaistyöajan päiväko-deissa ja pienemissä kyläkouluissa poistaen siirtymiä kiinteistöstä toiseen työpäi-vän aikana.

Uusia työntekijöitä rekrytoitiin seitsemän kesällä 2018. Rekrytointitarpeen aiheut-tajana oli ulkoisella palveluntuottajalla olleen palvelualueen siirtyminen omaksi tuotannoksi. Määräaikaista vakinaistettiin seitsemän, ja siitä huolimatta toiminta tehostui ja säästettiin 10 henkilötyövuotta. Tavoitteeksi asetettu 0,4 miljoonan eu-ron kustannussäästö toteutui ja jopa ylittyi. Lopullinen kustannussäästö 0,5 mil-joonaa euroa saavutettiin 2018 tilinpäätöksessä. Vuoden 2019 tilinpäätöksessä tilanne pysyi samana.

Vuonna 2019 oppisopimuskoulutusta hyödynnettiin erityisruokavalioiden am-matti- ja erikoisammattitukinnon tutkinnonosan suorittamiseen. Koulutukseen osallistui 10 työntekijää. Oppisopimuskoulutukset räätälöitiin henkilöstölle sopi-viksi iltapäiväkoulutuksiksi.

Työvaatteet ja niiden huolto muutettiin ostopalveluksi. Uudet henkilökohtaiset vuokratyövaatteet vaikuttivat ruoka- ja siivouspalvelujen kokonaisilmeeseen po-sitiivisesti herättäen ammattiylpeyttä. Työnantaja kustantaa kerran vuodessa työ-turvallisuusvaatimukset täyttävät työkengät.

Hollolan kunnan elinvoimavaliokunta hyväksyi ruoka- ja siivouspalvelujen työntekijöille ehdotetun ravintoedun (luontaisetuateria). Ravintoetu on työnantajan myön-tämä vapaaehtoinen etu, jolla toteutuu ruokatuotteiden laadunarviointi jokapäi-väisen ruokailun avulla.

Hollolan kunnan kaikissa yksiköissä suoritettiin tehtäväkuvien (liite 2) päivittämi-nen ja tehtävän vaativuudenarviointi (liite 3) vuoden 2018 aikana. Ruoka- ja sii-vouspalveluissa työnvaativuuden arvioinnin jälkeen tehtäväkohtaiset palkat nou-sivat 3 % lähes kaikilla siivouspalvelun työntekijöillä ja osalla ruokapalvelun työn-tekijöistä. Työehtosopimuksen mukaisen 1,25 % määrävuosilisän myötä koko-naiskorotus oli 4,25 %. Korotukset tulivat voimaan 1.1.2019 lähtien.

Aineelliset ja aineettomat palkitsemiset ovat tukeneet henkilöstön jaksamista muutoksen edetessä. Työmotivaatio ja luottamus työnantajaa kohtaan ovat parantuneet johdonmukaisen ja tavoitteellisen johtamisen kautta.

Hollolan kunta palkitsi koko henkilöstönsä tammikuussa 2019 kertakorvauksella, joka oli 8 % tehtäväkohtaisesta kuukausipalkasta. Palkitsemisen perusteena oli hyvin suoritettu työ ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Henkilökohtaisia lisiä myönnettiin henkilöille, jotka osoittivat osaamisellaan ja sosiaalisilla taidoillaan kyvykkyytensä työnkehittämisessä jakaen positiivista ilmapiiiriä niin omassa yksikössä kuin toimintaan liittyvien sidosryhmien kanssa.

Työhyvinvointikysely tehdään joka vuosi. Tulokset analysoidaan ja nostetaan tarvittavat kehittämiskohteet keskusteluun. Tulokset käydään aina myös henkilöstön kanssa yhdessä läpi ja pohditaan ratkaisuja esille nousseiden kehittämiskohteiden parantamiseksi.

Kehityskeskusteluissa, CAF-arvioinnissa ja työhyvinvointikyselyiden tuloksista on havaittu, että ruoka- ja siivouspalvelujen muutosprosessissa aineettomista palkitsemiskeinoista tärkeimmäksi on noussut henkilöstön aito kuunteleminen ja empatian osoittaminen, oli kyseessä sitten työn kehittämiseen liittyvä asia tai joustaminen henkilökohtaisissa tarpeissa. Kiitosta ja positiivista palautetta tulisi jakaa vielä useammin.

3.8 Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen tulospalkkiomalli

Kajaanin Mamselli -liikelaitoksella on selkeät verkkosivut, joista saa tietoa heidän toiminnastaan ja palkitsemismallista. Kajaanin kaupungin Kajaanin Mamselli -liikelaitoksessa on noin 240 työntekijää, joista noin 200 kainuulaista on vakituisessa työsuhteessa. Mamsellilla on toimipaikkoja 85. Kajaanin Mamselli haluaa olla haluttu työnantaja ja haluttu palveluntarjoaja. (Kajaanin Mamselli; Kajaanin Mamsellin esite.)

Kajaanin Mamselli tarjoaa ateriala- ja puhtauspalveluita päiväkodeissa, oppilaitoksissa, sairaalassa ja hoitokodeissa, sekä kahvila- että puhtaus- ja aulapalveluja

Kaukaveden vesiliikuntakeskuksessa. Kotiaterioita valmistetaan ja toimitetaan noin 260 asiakkaalle jokaisena arkipäivänä. Kajaanin Mamselli valmistaa 11 800 aterialla päivittäin ja siivottavia neliöitä on noin 170 000. (Kajaanin Mamselli; Kajaanin Mamsellin esite.)

Kajaanin Mamsellissa on ollut tulospalkkiomalli käytössä vuodesta 2004, jota on uudistettu vuosien aikana. Liikelaitoksen johtaja Tuija Vuorisen Yle Kainuulle antaman haastattelun mukaan uudessa tulospalkkiomallissa mitataan taloudellista tehokkuutta, työhyvinvointia, asiakastyytyväisyyttä sekä pyritään vähentämään poissaolojen määrää. Taloudellinen tehokkuus pitää sisällään hallintokulujen kurissa pysymisen ja työhyvinvoinnin. (Yle uutiset, 16.11.2010.)

Tavoitteiden saavuttamiseksi johdon täytyy onnistua linjauksissaan ja kantaa selkeästi huolta henkilöstön työhyvinvoinnista. Jos asetetut tavoitteet saavutetaan, vakinaiset sekä yli kuusi kuukautta talossa olleet työntekijät voivat saada enimillään tuhat euroa tulospalkkiota erillisenä lisänä palkkaansa. (Yle uutiset, 16.11.2010.)

Kajaanin Mamsellissa noudatetaan Kunnallisen yleisen työ- ja virkaehtosopimuksen ohjeistusta (KVTES) tulospalkkion maksamisessa. Kajaanin Mamsellin tulospalkkiomalli on päivitetty käytännössä kokonaan. Päivitys on tehty esimiesten ja tulospalkkiotyöryhmän jäseniltä saadun palautteen pohjalta. Uudistettu tulospalkkiojärjestelmä otettiin käyttöön vuoden 2017 alussa. (Pöytäkirja, KAJDno-2017-1317.)

Tulospalkkion maksamisen perusteena on talousarviossa asetettujen tulostavoitteiden ylittyminen. Kaupunginhallitus ja Kajaanin Mamsellin johtokunta hyväksyvät kullekin vuodelle asetetut tulostavoitteet. Tulospalkkioiden maksamiseen on asetettu ehto, että sitovat taloudelliset tavoitteet tulee saavuttaa. (Pöytäkirja, KAJDno-2017-1317.)

Tulospalkkioryhmän toimesta tulospalkkiomalli valmistellaan Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen johtokunnan hyväksyttäväksi vuosittain strategia- ja talousarvioprosessien yhteydessä. Tulospalkkioryhmä määrittää tulospalkkioiden painoarvo-

prosentit, mittareiden numeeriset tavoitteet, tulospalkkioiden tavoitteet ja tulospalkkion määrän prosentteina vuosiansiosta, sekä mahdollisen tulospalkkio ker-toimen käytön. (Pöytäkirja, KAJDno-2017-1317.)

Pöytäkirjaan kirjatun päätöksen mukaan vuoden 2019 tulospalkkion painoarvo-prosentit ovat: talous 35 %, asiakastyytyväisyys 50 % ja henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin kehittyminen 15 %. (Pöytäkirja, KAJDno-2017-1317.)

Kajaanin Mamselli on edelläkävijä tulospalkkiojärjestelmän luomisessa. Kajaanin Mamsellia koskeva teksti lähetettiin sähköpostilla Mamselli -liikelaitoksen johdolle arvioitavaksi ja lisäkommentoitavaksi. Julkaisu perustuu Mamsellin verkkosivuilla julkaistuihin tietoihin.

4 YKSITYISEN PALVELUTUOTTAJAN PALKITSEMISTAVAT

4.1 NoHo Partners Oyj

NoHo Partners Oyj:n palkitsemiskeinot valikoituivat tarkastelun kohteeksi STT info:n julkaiseman artikkelin perusteella: ”NoHo Partners Oyj nostaa tähtensä esiin -palkitsee yhden osaajansa vuoden jokaisena päivänä 500 eurolla.” (STT info 2019.) Artikkelissa kerrottu palkitseminen on kohdennettu konsernin suomalaisiin yrityksiin. Aihe rajataan NoHo Partners Oyj:n arvoihin, jotka ohjaavat henkilöstön palkitsemista ja motivointia.

NoHo Partners Oyj on tunnettu aiemmin nimellä Restmax. Restmax ja Royal ravintolat yhdistyivät kesäkuussa 2018 ja yhdistymisen myötä konsernin nimeksi tuli NoHo Partners Oyj joulukuussa 2018. Konsernin vuosikertomuksessa 2018 kerrotaan, että yhdistymisen myötä syntyi kokonaan uusi yhtiö ja uusi identiteetti. Yhdistymisen jälkeen konsernin toimintaa on tehostettu lopettamalla 23 kannattamatonta baaria ja ravintolaa.

Konsernin sisällä on pidetty henkilöstölle tarvittavat yhteistoimintaneuvottelut niiden yhtiöiden ja tytäryhtiöiden osalta, joiden toimintaan ja henkilöstöön muutokset ovat vaikuttaneet. Osalle henkilöstöä toimenkuvat ja vastuualueet muuttuivat ja osa työllistyi organisaation ulkopuolelle. Myös tehtävien vähentyessä irtisanomisia tapahtui. Irtisanotuille tarjottiin muutosvalmennusta. (NoHo vuosikertomus 2018, 54.)

Konsernin visio ja missio on olla Pohjois-Euroopan merkittävin ravintolatoimija, joka luo uusia kiinnostavia ravintoloita ja konsepteja kaikille kohderyhmille. Konsernin arvoja ovat yrittäjämäinen ote, kannattava kasvu, nopeus, laatu, rohkeus ja intohimo. Konserniin kuuluvan tytäryhtiö Smile henkilöstöpalvelu käyttää sloganina ”Ilon kautta töihin”. (NoHo vuosikertomus 2018, 21, 36.)

Smile henkilöstöpalvelun toimitusjohtajan mukaan Smile on pärjännyt alansa markkinoilla muita paremmin. Menestystekijöitä ovat ihmisläheisyys, ammattitilpeys, positiivisuus ja yrittäjäyys. Smile henkilöstöpalvelun toiminta yhdistetään kovaan duuniin ja hyvään fiilikseen. (NoHo vuosikertomus 2018, 12—13.)

4.2 Henkilöstöedut ja palkitseminen

Vuosikertomuksessa kerrotaan, että henkilöstön hyvinvointia tuetaan jakamalla liikunta- ja kulttuuriseteleitä sekä yhteistyökumppani CapMan (=CapMan Investment Management) yrityksen tarjoamalla eduilla. NoHo Partners Oyj:n yhteistyökumppanin kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti henkilöstöllä on käytössä laaja henkilöstöohjelma. Henkilöstöohjelma tarjoaa monipuolisesti erilaisia etuja terveyden- ja hyvinvointipalvelujen piirissä, matkailussa sekä kulutushyödykkeissä. Työterveyshuolto ja eläkeyhtiö ovat myös yhteistyökumppaneita hyvinvoinnin kehittämisessä. (NoHo vuosikertomus 2018, 54–55.)

Henkilöstöä tuetaan mahdollisuuksien mukaan uravalinnoissa ja itsensä kehittämisessä tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia yrityksen omien koulutusohjelmien kautta. Vuonna 2018 koulutukset olivat kohdennettu erityisesti esimiestoiminnan kehittämiseen. (NoHo vuosikertomus 2018, 54–55.)

NoHo Partners Oyj palkitsee joka vuosi yksiköissä esimerkillisyyttä osoittaneet vuoden työntekijät sekä vuoden yksikön. Vuonna 2018 palkitut vuoden työntekijät pääsivät yhteiselle ulkomaan opintomatkalle ja vuoden yksikön palkinnon saaneet pääsivät Suomessa opintomatkalle. Kunniainainintoja jaettiin yhdeksälle. Päälliköille on laadittu oma kannustinohjelma, jota ei avata vuosikertomuksessa sen enempää. (vuosikertomus 2018, 56.)

Kesäkuussa 2019 kirjoitetun artikkelin mukaan, NoHo Partners Oy palkitsee joka päivä yhden työntekijän 500 eurolla koko vuoden Suomessa. Palkittavia voivat ehdottaa työkaverit sekä asiakkaat. Palkitsemisella halutaan motivoida ja antaa näkyvää tunnustusta asiakaspalvelussa onnistuneille työntekijöille. Yrityksen yhtenä tavoitteena on asiakaspalvelutaitojen kehittäminen. (STT info 2019.)

NoHo Partners Oyj tavoittelee paras työnantaja -statusta ravintola-alalla. Yritys pyrkii takaamaan kaikille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet. Yritys painottaa nollatoleranssia kaikelle syrjinnälle. Yrityskulttuuria yhdenmukaistetaan yrityksen eri toimipaikoissa yrityksen arvojen mukaisesti. Henkilöstöllä on oma Facebook -ryhmä ja henkilöstölle on suunnattu oma Staff News -lehti kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi NoHo Partners Oyj aloitti uuden yrityksen työhyvinvointikyselyt vuonna 2019. (vuosikertomus 2018, 56.)

5 HAASTATTELUT JA TUTKIMUKSET

5.1 Haastattelu 1. Kuntatyönantajat

Kuntatyönantajien johtavan työmarkkina-asiamiehen Suvi Kämärin avoin haastattelu toteutettiin 21.11.2019 klo 11-13:00 Kuntatalolla Helsingissä. Haastatteluun osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi Damico Oy:n toimitusjohtaja Minna Dammert. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoa julkisen sektorin mahdollisuuksista tasavertaiseen tulospalkkiojärjestelmään verrattuna yksityisen sektorin tulospalkkiojärjestelmiin.

Haastattelun kysymyksiä ei määritelty etukäteen. Alustuksen jälkeen keskustelu eteni sujuvasti. Kämärin vastausten kautta käytiin läpi julkisen sektorin kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Selvitettiin, mitkä ovat reunaehdot palkitsemiselle julkisella sektorilla. Haastattelu vahvisti ennakkokäsitykset siitä, että on täysin mahdollista rakentaa tulospalkkiojärjestelmä julkiselle sektorille.

Keskustelua käytiin johtamiseen liittyvistä haasteista. Johtamistehtäviin nousee usein talon sisältä ammatillisen asiantuntijuusosaamisen kautta, vaikka henkilöstön johtamiseen tarvittava koulutus ja osaaminen ovat puutteellisia. Tilanteissa, joissa henkilöitä tulisi palkita, esimiehet jättävät mieluummin palkitsematta, jos ei löydy riittävää perustetta koko henkilöstön palkitsemiselle. Kämäri kertasi vielä KVTES:n palkkarakenteen, joka mahdollistaa tulospalkkioiden maksamisen.

Tehtäväkohtainen palkka

- perusteena tehtävän vaativuus
- palkkahinnoittelu

Henkilökohtainen lisä

- työtulokset ja ammatinhallinta
- työkokemus

Tulospalkkio

- tuloksellisuuden parantaminen, työryhmän tulos, muiden tavoitteiden saavuttaminen

Muut lisät ja palkkiot

- esimerkiksi kertaluonteinen palkkio hyvästä suorituksesta, tavoitteen ei tarvitse olla ennalta määritelty toisin kuin tulospalkkioiden kyseessä ollessa

Tulospalkkiojärjestelmän luomisessa on tärkeää, että tavoitteet ovat selkeät ja ennalta hyvin kuvatut. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, että tulokset saavutetaan. Samanaikaisesti on hyvä tavoitella vain 2-5 asiaa. Palkkioiden tulee olla selkeästi sidottu tavoitteiden saavuttamiseen.

Toiminnan onnistumista kuvaavia mittareita voivat olla esimerkiksi

- taloudellinen tulos budjettia parempi, jotta on mistä maksaa bonuksia
- asiakastytyväisyyden pitää olla mitatusti tavoitearvossa tai parempi
- innovaatioita tai esimerkiksi uusia reseptejä tehty 10 kappaletta vuodessa tai muu seurantajakso
- ympäristöponnistelut ovat tavoitteiden mukaisia (hävikki, sähkö, jätteiden ja logistiikan vähentäminen)

Haastattelun yhteydessä keskusteltiin siitä, miten sairauspoissaolojen vaikutus pystyttäisiin reilulla tavalla poistamaan tulospalkkiolaskelmista. Yksikin pitkä sairausloma voi tarkoittaa sitä, että kohdekohtainen budjetti jää saavuttamatta. Toisaalta todettiin, että vain työssäolopäiviltä voi saada tulospalkkion eli poissaolot pitää huomioida laskennassa.

KVTES määrittää kuitenkin, että äitiysvapaa ei saa vähentää mahdollisesti jaettavia bonuksia, jos ei muuta päätetä. ”Vuosisilomaa ja äitiysvapaata lukuun ottamatta tulospalkkion seurantajaksoon kohdistuva virantoimitusten/työnteon keskeytysaika vähentää vastaavassa suhteessa tulospalkkion määrää, jollei asianomainen viranhaltija toisin päätä. ” Tulospalkkio on varsinaisia palkanosia täydentävä lisäpalkka, joka ei korvaa muita palkanosia tai niiden puutteita.” (KVTES Palkkausjärjestelmä, 13 §.) Kämärin näkemyksen mukaan tulospalkkio maksaa itsensä takaisin eli sen on oltava kannattava myös organisaation kannalta. Tulospalkkio kannustaa toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi.

5.2 Haastattelu 2. Hollolan henkilöstöpäällikkö

Hollolan henkilöstöpäällikön Minna Hutkon haastattelu toteutettiin kvalitatiivisena avoimena haastatteluna 3.12.2019 klo 9-9:48 Hollolan kunnan virastotalolla. Haastattelijana, haastattelun nauhoittajana, litteroijana ja haastattelun ydinasioiden kerääjänä toimi opinnäytetyön tekijä.

Haastattelussa haettiin vastausta julkisen sektorin ja yksityisen sektorin tasaver-taiseen mahdollisuuteen luoda tulospalkkiojärjestelmiä. Hutkon vastaus oli yksi-selitteinen; ei ole. Kannustaminen ja etenkin ulkoinen eli rahallinen kannustami-nen on kunnissa jäljessä yksityiseen verrattuna.

Hutkon näkemyksen mukaan kuntasektorilla ollaan paljon monimutkaisemmassa ympäristössä kuin yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla kate on selkeä mit-tari. Kuntasektorin mittarit ovat keinotekoisia, esimerkiksi asiakastytyväisyysky-selyt ja muut vastaavat mittarit. Hutko totesi, että kyselyihin vastaavien ihmisten kokemuksiin voi vaikuttaa niin moni asia, esimerkiksi vastaushetkellä vallitseva tunnetila.

Kuntasektorille tuli 2000 -luvun alussa henkilökohtainen lisä, joka on yksi palkit-semisen keino. Joillakin kunnilla on otettu käyttöön tulospalkkiojärjestelmiä, muun muassa yhdessä 30 000 asukkaan kunnassa Pirkanmaalla. Tämän kun-nan henkilöstöpäällikkö koki Hutkon kertoman mukaan järjestelmän tuovan ikäviä lieveilmiöitä, esimerkiksi sairaana töihin tuleminen, koska yhtenä mittarina oli nolla sairauspoissaoloa vuodessa. (Hutko.)

Hutkon yliopistoon tekemän gradun aiheena oli julkisen ja yksityisen sektorin mo-tivaatiolähteet. Gradun teoreettista viitekehystä etsiessä tuli selkeästi esille, että ulkoinen palkitseminen synnyttää lyhytkestoista ulkoista motivaatiota. Sisäinen pitkäkestoinen motivaatio tulee muista asioista. Kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta ja hyvästä työyhteisön dynamiikasta synnyttävät pitkäkestoista moti-vaatiota. (Hutko.)

Totta kai sitä toivoisi, että palkkauksella tai tulospalkkauksella voitaisiin kannustaa henkilöstöä työsuorituksissa, koska käytössä on työsuorituksen arviointi. Rahaa ei kuitenkaan ole juuri jaettavana. Ensivuodeksi on

varattuna 4000 € olemassa oleviin lisiin. Siitä ruokapalvelulle on noin 200 € jaettavaa. Taloudellisesti on kurjia haasteita.

Hutkolta tiedusteltiin henkilökohtaisen lisän myöntämisestä määräaikaisena, jonka Hollolan kunta toteutti ensimmäisen kerran vuonna 2019. Hutko liputtaa määräaikaisuuden puolesta.

Henkilökohtaisten lisien määräaikaisuus on harvinaisempaa, mutta on niitä käytetty muuallakin. Työntekijän työsuoritukset voivat vaihdella. Henkilökohtaisen palkanlisän myöntämisen jälkeen esimiehen tulisi arvioida kerran vuodessa uudelleen työntekijän oikeus henkilökohtaisen palkanlisän saamiselle.

Hutkon mukaan aineettomat palkitsemiskeinot ovat motivoivampia kuin aineellinen tulospalkkaus. Tietysti, jos henkilö on palkkakuopassa, se täytyy saada ensin kuntoon. Palkkauksen merkityksestä työntekijän pärjäämiseen ja työmotivaatioon Hutko otti puheeksi koulutuksen merkityksen. Hän oli hiljattain käynyt mielenkiintoisen keskustelun lounaspöydässä. Keskusteluun osallistuneet kyseenalaistivat korkeakoulututkinnon arvostuksen ja pitivät vääränä, jos koulutuksesta maksetaan.

Aiemmin kunnissa käytettiin automaattisesti epäpätevyysalennuksia, jos joltakin puuttui tietty tutkinto. Koulutuksen kautta saadaan muodollinen pätevyys johonkin tehtävään. TVA (=tehtävän vaativuudenarviointi) ei ole rakennettu koulutuksille, vaan se on rakennettu tehtäville ja voidakseen päästä johonkin tehtävään, on pitänyt opiskella. Palkka maksetaan tehtävän vaativuuden mukaan. (Hutko.)

Tarvittiin epäpätevyysalennusta koskeva oikeustapaus, jonka myötä kunnat alkoivat korjaamaan epäpätevyysalennuksia. Hollolan signaali on, että kunnassa katsotaan tehtävän vaativuutta, ei niinkään koulutusta, mutta koulutus antaa pätevyden tehtävään. Työnantaja myös arvostaa oma-aloitteista ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämistä. Koulutuksen avulla saadaan valmiuksia työelämään, mutta se ei välttämättä näy palkassa, jos olemassa oleva tehtävä ei edellytä kyseistä koulutusta. (Hutko.)

Hutko otti esille työntekijät, jotka nousevat suoraan substanssiosaamisesta esimiestehtäviin. Nämä henkilöt ovat työnsä asiantuntijoita, mutta heillä ei ole välttämättä minkäänlaisia esimiestaitoja. Hutko on tehnyt hyvää yhteistyötä Tampereen aikuiskoulutuskeskuksen kanssa. Yhteistyön tuloksena räätälöitiin muun muassa esimieskoulutus, josta myönnettiin esimiespassi. Passin saamiseksi tuli hallita esimiestyön tärkeät perusasiat.

Hollolan ruoka- ja siivouspalveluissa esimiehet ovat suorittaneet esimiehen erikoisammattitutkinnon. Erikoisammattitutkinto pitää sisällään esimiehen tehtävään vaadittavan esimiestaitojen perustason. Toiveena on, että koulutusyhteistyö tapahtuisi ammattikorkeakoulun kanssa, jotta johtamisen perusosaamisen tasoa nostettaisiin ja passi tulisi sitä kautta. Hutko tapasi haastattelua seuraavana päivänä seudun kuntien henkilöstöpäälliköt ja he jatkavat keskustelua koulutuksen järjestämisen vaihtoehtoista.

Keskustelua käytiin myös muutostilanteissa käyttöön otettavasta, lyhytkestoisesta rahallisesta palkitsemisesta, joka lisäisi työmotivaatiota muutoksen aikaansaamiseksi. Hyvästä suorituksesta voisi maksaa myös yksilötasolla. Palkitseminen tapahtuisi kerran kuukaudessa. Korvaussumman tulisi olla riittävän suuri, jonka työntekijä muistaa.

Työnantajalta vaaditaan rohkeutta palkita yksilöitä koko työyhteisön sijaan. Palkitseminen tulisi tehdä näkyväksi esimerkiksi viemällä intraan kaikille tiedoksi, millä referensseillä palkitseminen tapahtuu. Palkitsemisjärjestelmä olisi myös hyvä sisällyttää uuteen henkilöstöohjelmaan (Hutko.)

Hutko ehdotti, että opinnäytetyön valmistuttua tutkimuksen tulokset esitellään Hollolan kunnan johtoryhmälle. Palkitsemiselle vaadittavat mittarit tulee miettiä perusteellisesti, ettei epäoikeudenmukaisuuden kokemukset lisääny henkilöstön sisällä.

Jos toisaalla henkilöstöä vähennetään ja samaan aikaan toisaalla rahallisesti siitä palkitaan, ei henkilöstön kokemus oikeudenmukaisuudesta toteudu. Opinnäytetyön tulokset otetaan huomioon Hollolan kunnan henkilöstön palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä. (Hutko)

5.3 Asiantuntijan lausunto kannustepalkkauksesta

Asiantuntijan haastattelu yksityisten ja julkisten tukipalveluiden kannustepalkkauksesta vaihtui lausunnoksi kannustepalkkausjärjestelmistä ajanpuutteen vuoksi. Lausunnon antoi Minna Dammert. Lausunto toimitettiin opinnäytetyön tekijälle sähköpostilla 6.1.2020.

Asiantuntija nosti lausunnossaan esille välttämättömät toimenpiteet, joilla luodaan edellytykset toimivalle kannustepalkkausjärjestelmälle. Asiantuntija otti myös vahvasti kantaa epäkohtiin, jotka aiheuttavat ristiriitaa ja epäoikeudenmukaisuuden tunnetta henkilöstössä.

Kannustepalkkausjärjestelmä edellyttää toimivia mittareita ja toimivaa raportointisysteemiä. Henkilöstön kykyä ymmärtää talousasioita ei saa aliarvioida. Sanoisin, että jokaisella työntekijällä on oikeus kuulla työpaikan tuloksesta säännöllisesti.

Työllä tulee aina olla laadulliset, määrälliset ja taloudelliset tavoitteet, joita seurataan minimissään kuukausittain. Koko henkilökunnan tulee tietää tavoitteet yksilötasolla, toimipaikkatasolla ja koko tukipalvelutasolla.

Kunnissa tavoiteasetanta on liian suurpiirteistä, jonka vuoksi poikkeamia ei huomata tai niihin ei reagoida. Usein henkilöstölle kerrotaan ensimmäisen kerran tilikauden tuloksesta loppusyksystä, että budjetti tulee ylittymään ja tarvitaan pikaisia reagoiteja.

Tavoitteiden määrittäminen on ensimmäinen asia, joka tulee tehdä. Budjetti laaditaan tuote- ja palvelutasolla kiinteistöittäin kuten Hollolassa on tehty.

Tavoitteiden saavuttamista seurataan koko tilivuoden ajan ja niistä viestitään koko henkilöstölle. Yksilötasolla esimiehen tulee antaa palautetta muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa määritellään yksilötasolla todellisia kehitystavoitteita ja niiden toteutumista seurataan.

Julkisen sektorin tukipalveluiden ongelmana on riittämätön ja hidas puuttuminen esimerkiksi runsaisiin poissaoloihin ja huonoon käyttäytymiseen työyhteisössä.

Esimiesten kädet voivat olla sidotut sanktioiden suhteen. Samaa palkkaa maksetaan, teetpä työn hyvin tai huonosti.

Asiantuntijan mukaan henkilökunnan halu työmääränsä minimointiin on käsittämätön, sillä mielekäs työ on aina myös tuottavaa. Työ palkitsee parhaiten työn ja itsensä jatkuvan kehittämisen kautta. Pyrkimys päästä vähällä on outo. Reipas työtahti synnyttää työnimua ja työpäivät kuluvat nopeasti. Kunnissa useimmiten olevan väljän mitoituksen myötä uhkaa pitkästymisen, ei suinkaan loppuun palaminen. Pitkästyminen johtaa asioiden turhaan vatvomiseen ja valittamiseen.

Aiemmassa työpaikassani yksityisellä sektorilla oli toimiva kannustepalkkausjärjestelmä. Parhaimmillaan oli mahdollista ansaita kuukauden palkka/vuosi ylimääräistä. Tämä sai kaikki aidosti yrittämään parastaan. Teoilla ja kannustepalkalla oli selkeä yhteys.

Toimipaikan tulos oli tärkeä laskettaessa kannusteita, vaikkakin laadullisia mittareita huomioitiin. Tiukat tavoitteet olivat realistisia. Tuloksen jäätyä saavuttamatta ulkoisista syistä, esimies pystyi tämän vaikutuksen laskemaan pois. Järjestely oli oikeudenmukainen. Vain töissäolopäiviltä saatavat kannusteet vähensivät varmuudella poissaolopäiviä.

5.4 Kysely ruoka- ja siivouspalveluiden vastuuhenkilöille

Damico Oy laati, toteutti ja raportoi vastuuhenkilöiden kyselytutkimuksen (liite 5, 1–4). Saatekirje (liite 4, 1–2) lähetettiin sähköpostilla yksityisen ja julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalveluiden 95 vastuuhenkilölle (vastaaja). Vastaajat toimivat toimitus- tai henkilöstöjohtajan tehtävissä, aluepäällikön tai vastaavan tehtävissä, operatiivisen päällikön tehtävässä tai muussa esimiestehtävässä. Kysely toteutettiin 3.12 – 13.12.2019 ja vastausaikaa jatkettiin 18.12.2019 asti. Kyselyyn vastasi 52 henkilöä, joka on 55,8 % koko vastaaja määrästä.

Vastaaminen tapahtui ennalta määritellyistä vaihtoehtoista valitsemalla (mahdollisuus valita useampi vaihtoehto), sekä sanallisesti vapaasti kertoen, mielipideilmaisuna ja kommentointina.

Vapaasti kerrottujen sanallisten vastausten määrä oli kattavat 107 vastausta. Sanallisista vastauksista käytetään joitakin lauselainauksia tulosten analysoinnin asiayhteydessä.

Ennalta määriteltyjen vaihtoehtovastausten mittarina ovat vastausten lukumäärä ja vastausten prosentuaalinen jakaantuminen. Kyselytutkimuksen tuloksia analysoidaan prosenttijakauman perusteella.

Valtaosa vastaajista (94,23 %) edusti julkisen sektorin **työnantajaorganisaatiota**. Säätiön tai vastaavan osuus oli alle kaksi prosenttia ja yksityisten yritysten osuus jäi hieman alle neljän prosentin. **Johdettava henkilöstömäärä** vaihteli alle 20:stä yli 200 henkilöön.

Vastaajien **asema organisaatiossa** jakautui seuraavasti: operatiivisia johtajia 40,38 % ja aluepäälliköitä tai vastaavia 26,92 %. Muussa vastuullisessa tehtävässä toimivia 13 %. Kyselyyn osallistui myös toimitus- ja henkilöstöjohtajia tai yrittäjiä 7,69 % osuudella.

Vastaajilta kysyttiin käytössä olevista henkilöstöeduista. Mielenpidettä haettiin henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä ja niiden sitomisesta laatuun, työasenteeseen ja käyttäytymiseen, poissaolopäiviin, raha vaihtoehtona lisävapaaseen, taloudellisiin tavoitteisiin, ympäristöön, numeraalisiin mittareihin, henkilöstölle tiedottamiseen, kertaluonteiseen tulospalkkioon.

Vastausta haettiin myös toimivan palkitsemisjärjestelmän merkityksellisyydelle työnantajan hakiessa ja rekrytoidessa osaavaa, työhön ja työnantajaan sitoutuvaa henkilöstöä, sekä palkitsemisen vaikutusta sairauspoissaoloihin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että käytetyimmät **henkilöstöedut nykytilanteessa** ovat palveluvuosi- ja merkkipäivämuistaminen (90,38 %), työvaatteet (88,46 %), tutkintoon johtavat koulutukset (65,38 %), kulttuuri- ja liikuntasetelit (63,46 %) sekä esimiehille ja asiantuntijoille annettavat työvälineet, esimerkiksi

kannettava tietokone (67,31 %). Luontaisetuateria on yleisempi vaihtoehto ruokapalveluissa (48 %). Sanallisessa osassa ruokailuetuutta toivottiin myös esimiehille.

Kulttuuri- ja liikuntaselien lisäksi henkilöstön omaehtoista hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä tuetaan mahdollistamalla sisäänpääsy henkilökuntahinnalla uimahalliin, kuntosalille ja teatteriin (51,92 %). Lisäksi ”tarjolla on Tyky – toimintaa ja yhteisiä työnantajan järjestämiä iltapäivätahtumia. Henkilökunnan mielipiteitä kuunnellaan vuosittain palkitsemisvaihtoehtoja pohdittaessa.”

Joissakin sanallisissa vastauksissa todettiin, että organisaatiossa ei käytetä palkitsemista lainkaan, kun taas toisessa organisaatiossa on käytössä moninaista palkitsemista.

Palkitsemme kuukauden työntekijän. Vuodesta 2020 alkaen on tarkoitus palkita myös vuoden työyhteisö/tiimi. Henkilökuntamme saa alennusta lounaasta. Järjestämme vuosittain 2 glögitilaisuutta henkilökunnalle, joissa jaetaan joululahja. Lisäksi järjestämme keskimäärin 4 kertaa vuodessa virkistysiltapäivän henkilökunnalle. Tarjoamme kahvin työpäivän aikana henkilökunnalle.

Ennalta määritelyihin kysymyksiin annettujen vastausten, sekä sanallisten vastausten perusteella nykytilanteen henkilöstöetuuksien määrä on kattava ja etuuk-sien kirjo on laaja. Aineelliset ja aineettomat palkitsemismenetelmät ovat lähes kaikissa organisaatioissa käytössä tai mahdollisia käytettäväksi.

Henkilöstön suorituksiin pohjautuvat palkitsemiskeinot nykytilanteessa, peruspalkan lisäksi ovat vastausten perusteella henkilökohtainen toistaiseksi voimassa oleva lisä (57,69 %), tutkintoon johtavat koulutukset (38,46 %) ja henkilökohtainen määräaikainen lisä (36,54 %). Joka neljäs vastasi, että opintomatkat, innovaatiopalkinnot ja henkilökohtaiset pikapalkkiot ja kertaluonteiset bonukset ovat käytössä palkitsemiskeinoina. Tulos-/kannustepalkkausjärjestelmä on tutkimuksen mukaan harvemmin käytetty vaihtoehto (9,62 %).

Sanallisissa vastauksissa todettiin, että suorituksiin perustuvissa palkitsemiskeinoissa on vielä paljon kehitettävää. Palkitseminen koetaan haasteelliseksi. Joissakin vastauksissa organisaation nykyisiä palkitsemiskeinoja pidetään riittävänä, kun vastaavasti toisaalla halutaan palkita useammin ja spontaanimmmin. Eräässä vastauksessa pohdittiin: ”pidetään helposti itsestään selvänä, että aina on palkinto. Välillä mietin, palkitaanko liikaa, mikä kuuluu palkkaan ja mikä palkitaan?”

Vastaajien **mielipiteet henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä** olivat hyvin samansuuntaisia. Valtaosa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä (92,85 %), että työn laadun tulee olla sidoksissa palkkaan ja palkan lisäosiin. Samoin koettiin, että työasenteen ja käyttäytymisen tulee olla yhteydessä työstä saata-vaan palkkaan tai palkan lisäosiin (90,25 %).

Poissaolopäivien vähentäminen kannuste- ja muista etuuksista jakoi jonkin verran mielipiteitä. Täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 24,39 % vastanneista. Vastaajista kuitenkin selkeä enemmistö oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä (75,61 %), että poissaolopäivistä ei tule ansaita kannusteita tai muita etuuksia.

Selkeisiin tavoitteisiin sidotut palkanlisät motivoivat työskentelemään tavoitteiden suuntaisesti sai vastaajien kannatuksen, olemalla jokseenkin tai täysin samaa mieltä (95,12 %). Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että koko henkilöstön tulee kuulua palkitsemisjärjestelmän piiriin (97,62 %). Täysin samaa mieltä oltiin siitä, että taloudellisten tavoitteiden lisäksi tulee olla laadullisia tavoitteita (100 %). Ympäristörasituksen minimointiin liittyviä mittareita arvostettiin (71,05 %).

Rahana maksettavan palkkion vaihtoehtona tulee olla esimerkiksi lisävapaa, jakoi vastaajien mielipiteitä. Enemmistö (73,81 %) kannatti lisävapaita. Täysin tai jokseenkin erimieltä oli 26,19 % vastanneista. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja numeraalisesti mitattavissa sai lähes yksimielisen kannatuksen (95,12 %).

Henkilöstölle tiedottaminen kuukausittain tavoitteiden saavuttamistilanteesta koettiin tärkeäksi (82,05 %). Tuloksiin sidottu kertaluontoinen palkkio koettiin motivoivammaksi kuin palkankorotus (80,49 %). Vastaaajista enemmistö kannatti palkittujen ja palkitsemisperusteiden julkaisemista (75 %).

Palkitsemisjärjestelmä auttaa työnantajaa rekrytoimaan motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä sai vastaajilta positiivista kannatusta: jossain määrin 40,91 % ja kyllä 59,09 %.

Palkitsemisjärjestelmä lisää nykyisen henkilöstön sitoutuneisuutta, ja vastaajien kokemus pääsääntöisesti on, että toimiva palkitsemisjärjestelmä lisää nykyisen henkilöstön sitoutuneisuutta: jossain määrin 38,10 % ja kyllä 59,52 %.

Sanalliseen välikysymykseen, **mitä uhkia tai heikkouksia näet tulospalkkiojärjestelmässä**, saatiin vastauksia 28. Vastauksista välittyi olettamus ja huoli, että järjestelmä aiheuttaa kateutta, eriarvoisuutta, ristiriitoja, sisäistä huonoa kilpailua, puurretaan väsyksiin sekä tullaan sairaana töihin. Kahdessa eriävässä mielipiteessä todettiin muun muassa:

osa työntekijöistä ei tule saavuttamaan niitä ja se laskee heidän työmotivaatiansa. Myös kateus voi tulla kuvaan. Tavoitteiden saavuttamista voidaan myös epäillä toteutettavan ns. parstäkertoimen avulla.

Mikä kuuluu perustehtävään ja mistä palkitaan, miten siitä saadaan tasa-vertaista? Helposti tulee tunne, että joitakuita suositaan, yleensä hän ne, jotka ovat aktiivisia saavat useammin palkintoja.

Myönteisissä vastauksissa todettiin, että tulospalkkausjärjestelmän tulee perustua selkeisiin mittareihin ja tavoitteisiin; ”järjestelmän tulee perustua konkreettisiin tuloksiin. Mitattavat tavoitteet pitää kirjata auki.” Sama linjaus oli useassa vastauksessa, että ”tulospalkkauksessa pitää olla selkeät tavoitteet, jotka henkilöstö tietää tarkalleen, tavoitteissa ei saa olla tulkinnan varaa.” Järjestelmän puolesta kommentoitiin myös seuraavaa:

en näe uhkia, kunhan perusteet ovat selkeät ja riittävän haastavat. Meillä ei enää ole työhyvinvointikyselyn tulos mukana tässä laskennassa, koska työntekijät ymmärsivät syy-yhteyden ja vastasivat sen mukaan.

Jos palkitsemisjärjestelmä voitaisiin räätälöidä henkilökohtaiseksi, välttäisiin ”vapaa matkustajien” hyötymisestä. Kun tulospalkkaus kattaa kaikki työntekijät ja yhteinen tulos koskee kaikkia, niin pakostakin tulospalkkiota saavat myös henkilöt, jotka eivät sitä välttämättä ansaitsisi.

Useassa vastauksessa selkeiksi tavoitteiksi ja tulostittareiksi nousivat poissaolopäivien määrän aleneminen, budjetissa pysyminen, hävikin seuraaminen ja vähentäminen, asiakastyytyväisyys, siivouksen laadun arviointi, työhyvinvointikyselyn tulokset, taloudellisuusmittarit ja ympäristömittarit.

Sairauspoissaolojen määrään voidaan vaikuttaa palkitsemisjärjestelmillä, sai vastaajilta kannatusta jossain määrin (56,82 %) sekä täyden kannatuksen (36,36 %). Vastaajista pienellä osalla oli kokemus, että poissaoloihin ei voi palkitsemisen keinoin vaikuttaa (6,82 %). Sanallisissa vastauksissa perusteltiin, miksi ei voi vaikuttaa:

sairaslomia ei itse voi päättää, voi tulla äkillinen kaatuminen, nivelvaiva, flunssa. Et itse päätä milloin sairaus iskee. Ainakaan meillä.

En usko, että palkitsemisjärjestelmä auttaa sairaspöissaoloihin. Toivon ainakin, että kun työntekijä on pois sairauden vuoksi, hän oikeasti tarvitsee sen poissaolon työstä.

Liian usein työntekijä joutuu odottamaan pitkään hoitoon pääsyä / tutkimustuloksia yms. ja sairausloma venyy. Mielestäni työntekijän tulisi päästä hoitoon mahdollisimman nopeasti ja päästä siten palautumaan töihin takaisin.

5.5 Kysely kuntien ruoka- ja siivouspalvelun henkilöstölle

Damico Oy laati, toteutti ja raportoi henkilöstön kyselytutkimuksen (liite 6, 1-5). Saatekirje (liite 4) lähetettiin sähköpostilla yksityisen ja julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalveluiden (95) vastuuhenkilöille marraskuussa 2019, vastuuhenkilöiden kyselytutkimuksen saatekirjeessä (liite 4, 1-2).

Saatekirjeessä (liite 4) pyydettiin mukaan kuntien julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalvelujen palveluntuottajia osallistumaan verrokkikuntana kyselytutkimuksen kakkosvaiheeseen. Kuntakohtainen kyselytutkimuksen raportti luvattiin ilmaiseksi osallistujakunnan vastuuhenkilölle.

Hollolan lisäksi kolme kuntaa ilmoittautui mukaan, mutta vastauksia saatiin kahdesta kunnasta. Kysely toteutettiin 9.1. – 7.2.2020 välisenä aikana. Vastaajista oli yhdistelmätyöntekijöitä 23,13 %, siivoustyöntekijöitä 27,89 %, ruokapalvelutyöntekijöitä 41,5 % ja muuta tehtävää tekeviä 7,48 %.

Mukana olevat kunnat pysyvät nimettöminä. Tuloksia analysoitaessa verrokkikuntia kutsutaan nimillä kunta A, kunta B ja kunta C. Vastausten analysoinnissa keskitytään tutkimuksen aihealueisiin, joissa vastausten painopiste poikkeaa vastuuhenkilöiden kyselytutkimuksen tuloksien analysoinnista (5.4) tai kyselytutkimukseen osallistuneiden kuntien vastaukset poikkeavat huomattavasti toisistaan.

Henkilöstön kyselytutkimukseen osallistui 147 vastaajaa: Hollola 40, kunta A 35, kunta B 72 ja kunta C 0 vastaajaa. Tavoitteena oli 250 vastaajaa, josta tulos jäi 41,2 % oletettua pienemmäksi. Otanta on kuitenkin riittävä luotettavan empiirisen tutkimustuloksen saamiselle. Kunta C:n henkilöstön jättäytyessä kyselystä pois, kunta C on poissa laskuista ja vastausten analysoinnista.

Vastaaminen tapahtui ennalta määritellyistä vaihtoehdoista valitsemalla (mahdollisuus valita useampi vaihtoehto), sekä sanallisesti vapaasti kertoen mielipiteilmaisuna ja kommentointina. Vapaasti kerrottujen sanallisten vastausten määrä oli runsaat 207: Hollola 18,85 %, kunta A 24,63 % ja kunta B 56,52 %. Sanallisista vastauksista käytetään joitakin lauselainauksia tulosten analysoinnin asiayhteyksissä.

Kyselytutkimuksen ennalta määrättyjen kysymysten tuloksia analysoidaan lukumäärinä tai prosenttijakaumina sekä sanallisena arviointina. Analysointia tehdään joko vastanneiden kuntien yhteisvastauksista, kuntatasolla, vastaajatasolla tai työtehtävätasolla. Vertailua tehdään myös vastuuhenkilöiden (5.4) antamiin vastuksiin.

Henkilöstöedut nykytilanteessa kunnassanne, olivat hyvin samanlaiset vastanneiden kunnissa työvaatteiden ja kenkien osalta. Työvaatteet kuuluvat etuuksiin 93,57 % sekä työkengät 87,07 % vastanneen mukaan. Sanallisissa vastauksissa toivottiin, että kunta A ja kunta B kustantaisivat myös työkengät joka vuosi nykyisen, joka toinen vuosi, sijaan. Hollola hankkii työntekijöille työkengät joka vuosi.

Vastanneiden kunnissa on käytössä palveluvuosi- ja merkkipäivämuistaminen, johon vastasi kyllä 70,75 %: Hollola 65 %, kunta A 65,71 % ja kunta B 76,39 %. Sanallisista vastauksista ilmeni, että osa henkilöstöä ei ole tietoinen kuntansa olemassa olevasta käytänteestä, milloin palkitaan.

Kaikista vastanneista 50,34 % oli sitä mieltä, että työnantaja tarjoaa luontaiseterian. Ruokapalvelua edusti 63,93 % vastanneista. Kaikkien vastanneiden jakauma kunnittain oli: Hollola 57,50 %, kunta A 38,24 % ja kunta B 38,89 %. Huomiota tulee kiinnittää siihen, että vaikka ravintoetu tarjotaan, ei osa ilmeisesti tiedä, että tarjotaan. Esimerkiksi Hollolassa ruoka- ja siivouspalvelut tarjoavat koko henkilöstölle ravintoedun, mutta sen käyttöönotto on jokaisen vapaa valinta.

Kysymys, tutkintoon johtavat koulutukset ovat mahdollisia, saatiin kaikkien kuntien vastausprosentiksi 37,41, josta Hollola 75 %, kunta A 25,71 % ja kunta B 22,22 %. Kaikissa kunnissa opintomatkat tai koulutukset olivat 15,65 % vastaajan mielestä mahdollisia. Uudet vaativimmat tehtävät ovat mahdollisia, vastausten perusteella vain 6,12 % kokee etenemisen mahdolliseksi.

Henkilöstöetuuksia kommentoitiin lyhyesti kaikkien kuntien 47 vastauksella. Hollolassa ollaan tyytyväisiä huoltovapaisiin työvaatteisiin ja työkäyttöön saatuihin henkilökohtaisiin työpuhelimiin. Hollolassa toivottiin, että kunnassa otettaisiin takaisin käyttöön kulttuuri- ja liikuntasetelit, joita aiemmin jaettiin, mutta jaettujen setelien käyttämättä jättäminen johti niistä luopumiseen. Hollolassa toivottiin myös henkilöstön työterveyspalveluihin laajempaa palveluntarjontaa, joka nykyisellään on rajattu ennalta ehkäisevään terveydenhuoltoon.

Kunta A:n henkilöstöetuuksiin kuuluu muistaminen muumimukilla, liikuntaseteleillä, ilmaisella kuntosalin ja uimahallin käytöllä. Kunta A antoi jonkin verran henkilöstölle kiitosta sekä kannustusta, mutta kiitosta ja kannustusta toivottiin vielä enemmän.

Kunta B tarjoaa liikuntakortin, jonka arvo 50 € vuodessa, hiihtokeskukseen on lainattavissa työnantajan maksamia kausikortteja, kunta järjestää liikuntaryhmiä, syömään pääsee paikallisiin lounaspaikkoihin henkilöstöhinnoilla ja kerran vuodessa järjestetään yhteinen tyky-päivä. Kunta B:n vastauksissa pohdittiin työnantajan osallistumista silmälasien kustannuksiin:

silmläseista että kunta maksaisi keittiö työssä olevalle osan lasien hinnasta, koska päätetyössä olevalle maksetaan, niin miksi ei keittiötyössä olevalle koska lasit kärsii tässä työssä eikä toimistotyössä.

Kunta A:n ja kunta B:n sanallisissa vastauksissa toivottiin, että liikuntasetelit olisivat liikunta- ja kulttuuriseteleitä monikäyttöisyytensä vuoksi ja käytettävän summan tulisi olla enemmän kuin 50 € vuodessa.

Henkilöstön suorituksiin pohjautuvat palkitsemiskeinot nykytilanteessa.

Aihealueeseen (liite 6, 2) annettiin 110 vastausta, joka on 74,83 % kyselytutkimukseen osallistuneiden kokonaismäärästä. Henkilökohtainen toistaiseksi voimassa oleva lisä on vastausten perusteella käytetyin palkitsemiskeino 34,01 % osuudella, toisena henkilökohtainen määräaikainen lisä 27,21 %, mahdollisuus tutkintoon johtaviin koulutuksiin 27,21 % ja kulttuuri- ja liikuntasetelit 26,53 % vastanneista.

Aihealueen (liite 6, 2) 11 kohtaan saatujen vastausten perusteella palkitseminen tällä saralla on vähäistä tai henkilöstö ei tunnista, mikä on suorituksiin pohjautuvaa palkitsemista. Aihealueeseen saatiin kaikista kunnista yhteensä 52 sanallista vastausta, joista kaksi kolmasosaa piti nykyisiä palkitsemismenetelmiä omassa kunnassaan hyvänä tai riittävänä:

Opintomatkat, messut, koulutukset on mielestäni mukavia ja yhdistää työntekijöitä. Liikuntaseteli mahdollistaa liikkumaan ja pitämään itsestä huolta. Mahdollisuus kouluttautua on mielestäni hieno mahdollisuus, että saa pyrkiä korkeempaan ja annetaan siihen mahdollisuus.

Henkilöstö pääsee edullisemmin liikkumaan on hyvä asia

Toisaalta osa henkilöstöstä ei ollut tietoinen olemassa olevista palkitsemismenetelmistä. Vastaajista lähes joka kolmas ei tiennyt oman kuntansa palkitsemiskäytäntöjä. Osa vastaajista kertoi, että palkitsemista ei käytetä. Palkitseminen koettiin vähäpätöiseksi ja ei kannustavaksi. Lyhyemmän työhistorian omaavat kommentoivat esimerkiksi: ”olen ollut kunnalla vasta vähän aikaa. En tiedä vielä palkitsemiskäytänteistä.” Kyselytutkimuksessa käytettävä termistö herätti kysymyksen:

MITÄ ON AINEETON PALKITSEMINEN???? Esimiehen ”kiitokset” joulukahvilla ei oikein tunnu palkitsemiselta...

Mielipiteesi henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä aihealueineen (liite 6, 3–4) ja vapaat sanalliset vastukset kaikkien kuntien osalta ovat samassa linjassa vastuuhenkilöiden vastausten kanssa (5.4). Suuria poikkeamia ei ole.

Vastaajista 90,68 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että rahan sijaan tulee vaihtoehtona olla lisävapaa. Vastuuhenkilöistä (5.4) 73,81 % oli tämän vaihtoehdon puolesta. Vastuuhenkilöiden vähäisempi kannatus lisävapaaalle on oletettavasti vastuu työtehtävien järjestelyistä lisävapaiden aikana.

Kyselytutkimuksen sekä sanallisten että ennalta määrättyjen kysymysten vastausten perusteella henkilöstö kannatti palkitsemisjärjestelmiä, jotka tulee olla sidottu laatuun, hyvään asenteseen/käyttäytymiseen, poissaolojen minimointiin, selkeisiin numeraalisesti mitattaviin tavoitteisiin sekä ympäristörasituksen minimointiin.

Palkitsemisjärjestelmien vaikutus **rekrytointiin** oli vastausten perusteella kaikissa kunnissa yhtenäinen. Vastaajista 96,77 % oli jossain määrin tai täysin samaa mieltä, että palkitsemisjärjestelmillä on vaikutusta rekrytointiin. Sanallisissa vastauksissa tuli esille oletamus siitä, että julkisen sektorin taloudelliset resurssit eivät riitä rekrytointiin positiivisesti vaikuttaviin tulospalkkioihin.

Osaavasta henkilökunnasta joka toimii alemmalla suorittavalla työskentely tasolla on sidottu kunnalliseen palkkaustasoon, kunnalla ei yksinkertaisesti ole varaa nostaa tulospalkkausta suorittaville työn työskenteleville henkilöille.

Sairauspoissaolojen määrään voidaan vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän avulla, vastaukset olivat varovaisempia kuin vastuuhenkilöiden (5.4) näkemys asiasta. Sairauspoissaolot jakoivat vastaajien mielipiteitä. Vastaajista 28 % oli sitä mieltä, että ei voida vaikuttaa, jokseenkin samaa mieltä oli 47,2 % ja täysin samaa mieltä 24,8 %. Sanallisissa vastauksissa kommentoitiin seuraavaa:

lähtökohdan tulisi mielestäni olla sairauspoissaolojen suhteen sellainen jossa työntekijä on poissa ainoastaan vakavan sairastumisen vuoksi, johon tuskin pystytään vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmällä. Mikäli sairauspoissaolot johtuvat henkisestä uupumisesta, palkitsemisjärjestelmällä saattaa olla merkitystä välillisesti. Työyhteisön tulisi mielestäni olla riittävän terve, jotta uupumisen kaltaisiin poissaoloihin ei ole tarvetta. Tuolloin myös nk. ”turhat poissaolot” saattaisivat vähetä. Palkitsemisjärjestelmällä ei tulisi mielestäni olla mitään tekemistä sairauspoissaolojen määrään.

Palkitaan niitä jotka eivät sairasta muutaman päivän nuhia ja yskiä.

Siinä mielessä ei, koska sairaudelle ei itse mahda ja harvoin voi vaikuttaa. Ns. turhiin poissaoloihin tai lintsaukseen sillä voisi vaikuttaa.

Yleisesti ottaen palkitsemisjärjestelmiä pidettiin hyvänä keinona henkilöstön rekrytoinnin edistämiseen, työmotivaation ja työn tehostamisen lisäämiseen sekä poissaolojen vähentämiseen.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön empiirinen tutkimustulos osoitti, että toimivan palkitsemisjärjestelmän toteuttaminen julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalveluissa on mahdollista. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on jopa myyntivaltti uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. Toimivat palkitsemisjärjestelmät, joiden tavoitteet ja mittausmenetelmät eivät jätä tulkinnanvaraa, nostavat työnantajan vetovoimaa. Kokonaisvaltainen tavoitteellinen palkitseminen lisää olemassa olevan henkilöstön sitoutuneisuutta, työmotivaatiota ja työn tehostamista sekä vähentää sairauspoissaolojen määrää.

Nykytilanteessa käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät ovat kokonaisvaltaisia, niissä on huomioitu aineeton sekä aineellinen palkitseminen. Kyselytutkimukseen osallistunut henkilöstö oli pääsääntöisesti tyytyväinen siihen, että on olemassa palkitsemisjärjestelmiä, mutta jaettavat palkkiot koettiin pieniksi ja tulospalkkiot jopa mitättömiksi. Palkitsemisen myöntämisperusteena olevat tavoitteet ja mittarit eivät olleet henkilöstön tiedossa.

Toimivien palkitsemisjärjestelmien käyttämisen esteenä on vallitseva kuntakulttuuri. Tätä kulttuuriviittaa kantaa yllään sekä kuntapäättäjät että johtavat viranhaltijat ja koko henkilöstö. Tulospalkkioita ei haluta tai rohjeta maksaa niukkuuden aikana. Olettamuksena on, että palkitseminen aiheuttaa paheksuntaa kuntalaisissa ja henkilöstö kokee eriarvoisuuden tunnetta.

Kunnan päättäjille ja kuntalaisille esiteltäessä miinusmerkkistä talousraporttia, koetaan vaikeaksi, jopa mahdottomaksi esittää samanaikaisesti tasapainottamisraportissa verovaroilla kustannettavia tulospalkkioita haluttujen tulos-/säästöavoitteiden saavuttamiseksi.

Yrittäjän näkemys vastaavasta tilanteesta on: ”totta kai voidaan palkita, jos työ saadaan tehdyksi pienemmin resurssitarpein” (Dammert). Julkisen sektorin työn tehostaminen ja palveluiden laadun jatkuva arviointi ovat välttämättömiä toimenpiteitä kuntien tasapainottamisohjelmissa.

Teoreettisessa viitekehyksessä sekä haastatteluissa että kyselytutkimusten tuloksissa hyvä johtaminen nousi avainasemaan toimivalle palkitsemisjärjestelmälle ja sen käyttämiselle. Julkisella sektorilla kuntien selkeä haaste on johtamiseen kohdistuvassa paineessa ja resurssoinnissa. Johtamisstrategiassa viranhaltijajohdolta vaaditaan globaalia asiantuntijuutta, ennakoivaa tilannehallintaa, kykyä johtaa tiedolla sekä taidolla henkilöstöä kaikilla osa-alueilla ja tasoilla.

Lähiesimiehen tehtävissä on usein suorittavasta portaasta suoraan esimieheksi nousseita henkilöitä. Hyvä oman alan substanssiosaaminen ei anna riittäviä taitoja henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstön luottamus ansaitaan oikeudenmukaisella ja rehdillä toiminnalla. Esimiesten henkilöstöjohtamistaitojen suunnitelmallinen tukeminen koulutuksen kautta lisää tiedolla ja taidolla johtamista.

Teknologian nopea kehittyminen vähentää henkilöstötarvetta myös ruoka- ja siivouspalveluissa. Henkilöstömenojen vähentäminen julkisella sektorilla tapahtuu pääsääntöisesti luonnollisen poistuman kautta. Eläkkeelle jäävän henkilön paikka jätetään täyttämättä ja työtehtävät uudelleenorganisoidaan. Kolmea eläköityvää työntekijää kohden lasketaan usein yhden henkilötyövuoden täyttötarve.

Työmäärää tiivistettäessä suoritetaan työnvaativuuden uudelleenarviointi. Henkilökohtainen näkemykseni on, että työn määrää tiivistettäessä työnvaativuuden arviointi ei yksin riitä. Lisäksi tarvitaan työn uudelleenorganisointi. Työn onnistunut uudelleenorganisointi tehokkaasti ja henkilöstölähtöisesti vaatii selkeät toiminnalliset muutokset ja uudet tulostavoitteet. Tavoitteiden saavuttamisesta tulee henkilöstöä palkita tulospalkkiolla. Kertaluonteinen tulospalkkio toimii henkilöstön motivoijana, innostajana uusien ratkaisujen luomiselle, tarpeettomien toimintojen kitkemiselle ja parempien käytäntöjen käyttöönotolle.

Mikäli saavutetun tavoitteen takana on yksilösuoritus, on siitä palkittava yksilötasolla. Palkitsemisjärjestelmät tulee sisältyä kuntien strategiseen suunnitelmaan, ja jokaisen kuntapäätäjän kuntalaisten edustajina sekä kuntien koko henkilöstön tulee olla tietoisia tulospalkkion ja palkitsemisen perusteista. Palkitsemisen on oltava läpinäkyvää ja asiat, joista aiotaan palkita, kerrotaan kuntien talousarviossa ja niiden toteumat vuosikertomuksissa.

Olemassa olevat kokonaispalkitsemismahdollisuudet ja resurssit ovat rajoittuneita. Esimiehillä on joko riittämätön tieto palkitsemiseen liittyvistä oikeuksistaan tai haluttomuus palkitsemiseen. Palkitsemisen oletetaan aiheuttavan työyhteisöissä kateutta, jos koko henkilöstöä ei voida palkita. Tämän seurauksena esimiehet jättävät mieluummin kokonaan palkitsematta. Lähtökohtaisesti ihmiset ymmärtävät, että oikeudenmukaisuus ei ole sitä, että kaikille jaetaan samansuurinen kakkupala, oli sen eteen tehty työtä tai ei. Tärkeintä on, että palkitsemisella on selkeät ja perustellut jakoperusteet.

Yksityisellä sektorilla yritykset, joiden talous ja johtaminen ovat hallinnassa, palkitsemisjärjestelmien systemaattiseen käyttämiseen ja kehittämiseen panostetaan. Toimivaa palkitsemisjärjestelmää pidetään yrityksen myyntivalttina henkilöstöä rekrytoitaessa ja sitoutettaessa. Kilpailuetua antavaa, hyvää palkitsemisjärjestelmää varjellaan liikesalaisuutena. Halutun henkilön kanssa käytävät palkkaneuvottelut ovat väljemmät ja palkkatasojen vaihtelut voivat olla huomattavia verrattuna julkisen sektorin tehtäviin.

Tutkimustulokset vastaavat kokemustani siitä, että tulospalkkaus synnyttää työyhteisössä työmotivaatiota, innostusta työn kehittämiseksi ja työn tehostamiseksi. Yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen tuottaa hyvää mieltä ja positiivista energiaa työyhteisössä, samalla kannustaen henkilöstöä uusien tavoitteiden asettamiseen ja niiden saavuttamiseen.

Opinnäytetyössä ei ratkaistu ruoka- ja siivouspalvelujen palkitsemisjärjestelmien tulos- ja laatutavoitteita ja niiden mittaamiseen tarvittavia mittareita, jotka eivät jättäisi tulkinnanvaraa. Kehittämistyö ei lopu tällä saralla, vaan jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

LÄHTEET

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo Oy

Dammert, M. Damico Oy. Asiantuntijan lausunto kannustepalkkauksesta. 6.1.2020. Lausunto. Sähköposti. Luettu 6.1.2020.

CAF. CAF ja organisaatiokehittäminen. Luettu 8.2.2020. <https://haus.fi/kehittamispalvelut/caf/>

HAUS. Mitä HAUS tekee? Luettu 8.2.2020. <https://haus.fi/yhtio/>

Hollolan kuntastrategia 2018–2021. Luettu 16.11.2019. https://www.hollola.fi/library/files/5b04206cc910582cf50015c5/kuntastrategia_2018-2021.pdf

Honkanen, S. 2016. Kokonaispalkitseminen ja työn motivaatio -Miten palkitseminen motivoi? Case-tutkimus vakuutusalan yrityksestä. Yrityksen johtaminen, Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Hutko, M. Hollolan henkilöstöpäällikkö 2019. Haastattelu 2. 3.12.2019. Haastattelija Simolin H. Hollolan kunta. Hollolan virastotalo.

Kajaanin Mamselli esite. Luettu 3.12.2019. <http://www.kajaani.fi/fi/mamselli/kajaanin-mamselli>

Koev, E. 2013. Yritykset ovat tuppisuina palkoista. Talouselämä uutiset 12.11.2013. Luettu 9.1.2020. <https://www.talouselama.fi/uutiset/yritykset-ovat-tuppisuina-palkoista/03cab156-63e7-3630-9068-714ecdf307c>

Kujansivu P. 2015. Työntekijöiden palkitseminen ja tulospalkkaus. Taloustiede. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

KUNTEKO. Tekojen Torilla tehdään maailman paras kuntatyö näkyväksi. Luettu 11.1.2020. <https://www.kunteko.fi/tekojen-tori>

KUVIO 2. CAF-arviointijärjestelmän yhdeksän osa-aluetta. Hollolan kunnan sisäinen intra 2019.

KVTES. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Palkkausjärjestelmä; 6 §–13 §. 2017–2019. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

KVTES -palkkausjärjestelmäopas. 2013. Toimiva palkkaus on kaikkien etu. Helsinki: KT Kuntatyönantajat. Luettu 28.12.2019. [file:///C:/Users/hlen/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/toimiva_palkkaus%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hlen/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/toimiva_palkkaus%20(1).pdf)

Kämäri, S. Johtava työmarkkina-asiamies 2019. Haastattelu 1. 21.11.2019. Haastattelijat Dammert, M. ja Simolin, S. Helsinki. Kuntatalo.

NoHo Partners nostaa tähtensä esiin, artikkeli 17.5.2019, EEST. Viestintäpalvelut Oy. HELSINKI. Luettu 25.11.2019. <https://www.sttinfo.fi/>

NoHo Partners Oyj vuosikertomus 2018. Luettu 5.1.2020. <http://noho.tabletti-lehti.fi/2018fi/mobile/index.html#p=58>

Pahkala, M. 2016. Asiantuntijaorganisaatioiden palkitsemisjärjestelmät ja niiden yhteys henkilöstön motivaatioon ja oppimiseen. Jyväskylän yliopisto, Kauppa- korkeakoulu, Pro gradu -tutkielma.

Puhtausala 6/2016. Puhtauden laatutason määrittely. Luettu 25.1.2020. https://epalvelut.puhtausala.fi/site/assets/files/5795/puhtaustasojen_laadun.pdf

Pöytäkirja KAJDno-2017-1317. §13, Kajaanin Mamselli -liikelaitoksen tulospalkkiomalli 2019.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tarumo, S. 2017. Älä dissaa mun bonarii. Happy Company. Oct.15.2017. Blogi. Luettu 20.11.2019. <http://www.happycompany.fi/ala-dissaa-mun-bonarii/>

TAULUKKO 1. Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen -Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

TAULUKKO 2. Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius T. 2015. Uusi ajattelu -Uusi johtaminen. @ Suomen Liikekirjat: Annukka Ollitervo.

Valtion työmarkkinalaitos. Tulospalkkaus tutuksi -julkaisu. 8.1.2008. Luettu 25.1.2020. <https://vm.fi/documents/10623/1145932/Tulospalkkaus+tutuksi+2008+julkaisu.pdf/a16d2dac-28b9-432b-8591-9f47b3e57b07/Tulospalkkaus+tutuksi+2008+julkaisu.pdf>

Valtionvarainministeriö. Tulospalkkaus. Luettu 25.1.2020. <https://vm.fi/valtionvarainministerio/virka-ja-tyoehdot-henkilostohallinnon-asiakirjat/palkkaus-kannustejarjestelmat/tulospalkkaus>

Verohallinto [FI]. Luontoisedut verotuksessa. Luettu 1.2.2020. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa4/>

Yle uutiset. 16.11.2010. Mamselli kohti kannustavaa tulospalkkiota. Luettu 21.11.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-5669967>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman K. 2018. Kokonaispal-
kitsemisen johtaminen -Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

LIITTEET

Liite 1. Työyhteisöjen palkitseminen 2019

TYÖYHTEISÖJEN PALKITSEMINEN OSANA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄ -OHJE

KEPPO-työryhmä haluaa muistuttaa vuosittain haettavista työyhteisöpalkinnoista. Nopean palkittamisen mallin sisältämistä tavoista työyhteisön palkitseminen on kerran vuodessa tapahtuva ja erikseen määriteltäviin arviointikriteereihin perustuva. Palkittavan kehittämistoiminnan tulee olla kunnan sekä palvelualueen ja strategian ja kehittämisen painopisteiden suuntainen.

Hollolan kunnan työyhteisön palkittamisella halutaan tukea pitkäjänteistä ja systemaattista kehittämistyötä.

Kuka voi hakea

- Palkintoa voivat hakea useat työyhteisöt yhdessä, yksittäiset työyhteisöt tai työyhteisöjen osat.

Hakuaika

- Vuonna 2019 hakuaika päättyy 31.10.2019.

Miten haetaan

- hakemus toimitetaan sähköisesti liitteineen [intran laadunhallinnan työtilassa olevan linkin kautta](#)

Yleiset kriteerit

- Kehittämistoiminnan tulee olla kunnan sekä toimialan ja strategian ja kehittämisen painopisteiden suuntainen. Kehittämistoimintaan osallistuneiden tulee olla Hollolan kunnan palveluksessa.

Muut arviointikriteerit

- Kehittämistoiminnan **tulee edistää tuottavuutta tai toiminnan vaikuttavuutta** ja lisäksi sen tulee täyttää **ainakin yksi** seuraavista kriteereistä
 - kehittämistoiminnalla on
 - kehitetty tarkoituksenmukaista palvelukokonaisuutta
 - parannettu asiakastyytyväisyyttä
 - parannettu palveluiden saatavuutta
 - kehitetty vaikuttavaa sektorirajat ylittävää yhteistyötä
 - lisätty henkilöstön työhyvinvointia

Päätös

- Hakemukset käsitellään KEPPO-työryhmässä. Työryhmän puheenjohtaja esittelee työryhmän esityksen palkittavista työyksiköistä/-yhteisöistä kunnan johtoryhmälle. Johtoryhmä tekee päätöksen palkittavista yksiköistä/yhteisöistä.

Palkinnon saajat

- Palkinto maksetaan työyhteisölle. Palkinnon saajat esittelevät palkinnon perusteena olevan työnsä/kehittämistoimintansa. Lisäksi palkitut työt esitellään Kunteko -ohjelman sivustojen "tekojen torilla".

Palkinto

- Palkinnon euromäärä päätetään vuosittain erikseen osana talousarviokäsittelyä. Vuodelle 2019 määräraha on 3 000 euroa. Kustannukset maksetaan konsernipalveluiden palvelualueen talousarviosta.
- Palkinto voidaan käyttää työyhteisön yhteisesti päättämällä tavalla toiminnan ja työhyvinvoinnin edelleen kehittämiseen. Palkinto on käytettävä seuraavan vuoden aikana. Palkinnon käyttämisestä tulee raportoida erikseen.

Liite 2. Tehtäväkuvaus

| | |
|--|--|
| TAUSTATIEDOT | |
| Tulosalue / tulosityksikkö / vastuuyksikkö | |
| Tehtävänimike | |
| Tehtävän edellyttämä koulutus | |
| Hinnoittelukohta | |
| Tehtävää hoitavan henkilön nimi | |

| | |
|---|-----------------------------------|
| YLEISKUVAUS TEHTÄVÄSTÄ | |
| | |
| Työn tarkoituksen kannalta keskeiset tehtäväkokonaisuudet ja vastuun luonne | <u>Arvio työaikaosuudesta (%)</u> |
| | |
| | |

| | |
|--|-----------------------------------|
| Lisätehtävät ja -vastuut (tehtävä, joka ei kuulu perustehtävään) | <u>Arvio työaikaosuudesta (%)</u> |
| | |
| | |
| | |

| | |
|---|--|
| Asema organisaatiossa (KVTES III/22§ sov.ohje) | johtava <input type="checkbox"/> itsenäinen <input type="checkbox"/> |
|---|--|

| | |
|---|--|
| Esimies (tehtävänimike) | |
| Kuka toimii sijaisena (tehtävänimike) | |
| Kenen sijaisena toimii (tehtävänimike) | |

| |
|---------------------------------|
| Lisätietoja/tarkennuksia |
| |

Tehtävänkuvaus on käsitelty työyksikön/viranhaltijan/työntekijän kanssa (kun tehtäväkuvaus viedään työntekijätasolle)

.....
esimies

.....
xxx

Liite 3. Tehtävän vaativuuden arviointi

| TEHTÄVÄN VAATIVUUDENARVIOINTI | |
|---|---|
| <p>Tehtävän vaativuuden arviointi perustuu erilliseen TVA-kriteeristöön, johon on laadittu hinnoittelukohdittain eri vaativuustasojen sanalliset määritelmät. Merkitse lomakkeelle tehtäväkokonaisuuden sisältöä vastaava TVA-taso. Lopullinen kokonaisarviointiin perustuva TVA-taso merkitään lomakkeen loppuun.</p> | |
| <p>Työn edellyttämä osaaminen (tiedot, taidot harkinta) Osaaminen kuvaa työn edellyttämien, koulutuksella ja työkokemuksella hankittujen keskeisten tietojen ja taitojen syvyyttä, laajuutta ja monipuolisuutta sekä työn edellyttämän harkinnan itsenäisyyttä.</p> <p>Tietojen osalta arvioidaan työn edellyttämää ja asianomaisen ammattialan hallinnan edellyttämää uuden tiedon hankkimista ja omaksumista.</p> <p>Taitojen osalta arvioidaan työn edellyttämää työkokemuksella saavutettua osaamisen syvyyttä ja monipuolisuutta sekä erityisosaamista ja kokonaisuusien hahmottamista. Työn edellyttämien taitojen vaativuuteen vaikuttaa myös se, missä määrin työ edellyttää useiden eri tehtäväalueiden hallintaa ja monien asioiden yhtäaikaista hallintaa tai toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa.</p> <p>Työ on sitä vaativampaa, mitä syvempää, laajempaa ja monipuolisempaa tietoa ja taitoa sen tekeminen edellyttää sekä mitä enemmän se vaatii itsenäistä harkintaa ja mitä vähemmän se on ohjeistettua.</p> | <p>TVA TASO Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> |
| <p>Työn vaikutukset ja vastuu Työn vaikutukset ja vastuu kuvaavat niitä vaikutuksia ja sitä merkitystä, joka työllä on kuntalaisten/ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden/henkilöstön ja työyhteisön fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin olosuhteisiin. Vaikutuksia arvioidaan kohteiden laajuuden (erilaisuus ja määrä) ja vaikutusten pysyvyyden (pitkäkestoisuus ja muutettavuus). Asiantuntija-, johtamis- ja esimiestyössä korostuvat toimintaedellytyksiä, tulokellisuutta, vaikuttavuutta sekä työyhteisöjen toimivuutta koskeva vaikuttaminen ja vastuu.</p> <p>Työ on sitä vaativampaa, mitä olennaisemmin, laajemmin ja pitkäkestoisemmin se vaikuttaa kuntalaisten/ulkoisten ja sisäisten asiakkaiden fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai taloudellisiin olosuhteisiin.</p> | <p>TVA TASO Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> |
| <p>Työn edellyttämät yhteistyötaidot Yhteistyö on vuorovaikutusta ja ihmissuhdetaitoja vaativaa kanssakäymistä. Yhteistyötaidot kuvaavat asiakassuhteissa ja työyhteisössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja ja ihmissuhdevaatimuksia. Työ on sitä vaativampaa, mitä enemmän oma-aloitteisuutta, aktiivisuutta ja tavoitteellisuutta vuorovaikutus vaatii ja mitä tavoitteellisemmasta vuorovaikutuksesta on kyse</p> | <p>TVA TASO Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> |
| <p>Työolosuhteet Työolosuhteilla tarkoitetaan työhön kiinteästi liittyviä tavanomaisesta poikkeavia henkisiä ja fyysisiä työolosuhdetekijöitä, joita ei voida työsuojelun toimenpitein poistaa. Työ on sitä vaativampaa mitä enemmän erilaisia henkisiä ja/tai fyysisiä kuormitustekijöitä ilmenee, mitä pitempään kuormitus kestää ja mitä useammin sitä ilmenee.</p> | <p>TVA TASO Kirjoita tekstiä napsauttamalla tätä.</p> |
| <p>Tehtävä sijoittuu TVA-tasolle xxxxx</p> | |

Liite 4. Kyselytutkimuksen saatekirje vastuuhenkilöille

1(2)

Hei!

Pyydän teitä mukaan kyselytutkimukseen, joka liittyy restonomiopiskeluihini Tampereen ammattikorkeakoulussa.

Opinnäytetyön aihe on: **Henkilöstön palkitseminen ruoka- ja siivouspalveluissa**

Opinnäytetyön taustaa ja tarve:

Julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalvelut kärsivät henkilöstöpulasta. Osaavan ja motivoituneet henkilöstön saanti on käynyt viime vuosina yhä vaikeammaksi. Samaan aikaan ovat ko. palveluiden tehostamisvaatimukset kasvaneet. Opinnäytetyön tavoitteena on hakea ja koota tietoa olemassa olevista julkisella ja yksityis-sektorilla käytössä olevista kannustejärjestelmistä sekä analysoida niiden käyttömahdollisuuksia ja vaikuttavuutta julkisen sektorin ruoka- ja siivouspalveluissa. Opinnäytetyön tekijä pyrkii selvittämään, onko kannustepalkitsemisella vaikutusta rekrytointeihin, työmotivaatioon, työntehostamiseen ja poissaoloihin. Opinnäytetyöhön sisältyy kaksi kyselytutkimusta.

Kyselytutkimus ruoka- ja siivouspalvelun vastuuhenkilöille

Kyselytutkimus ko. toimialan vastuuhenkilöille julkisella sektorilla ja toimialan yrityksissä. Pyydän ystävällisesti teitä täyttämään kyselyn tässä linkissä: (linkki poistettu käytöstä)

Kyselyyn vastaaminen kestää noin viisi minuuttia ja tehdään nimettömänä. Kysely tehdään täysin anonyymisti. Kyselyssä esitetään henkilökohtaisia mielipiteitä.

Kysely on avoinna 13.12.2019 saakka.

Kyselytutkimus ruoka- ja siivouspalveluhenkilöstölle

Kyselytutkimus toteutetaan lähes samansisältöisenä Hollolan kunnan ruoka- ja siivouspalvelun työntekijöille. **Haemme tähän verrokkiryhmäksi coaching-verkostosta muutamia kuntia.**

2(2)

Mukaan lähtevät kunnat saavat omat vastuksensa erillistulosteena veloitussettomasti. Opinnäytetyössä toimijan nimeä ei kerrota, käytetään esimerkiksi nimikkeitä Kunta A, Kunta B jne.

Kysely toteutetaan heti alkuvuodesta. Annan lisätietoja mielelläni. Ilmoittautuminen allekirjoittaneelle.

Ystävällisin terveisin

Helena Simolin

Palvelupäällikkö

Ruoka- ja siivouspalvelut

Yhteystiedot: XXXXXXXX

Liite 5. Kyselytutkimuspohja vastuuhenkilöille

1(4)

Kysely henkilöstön palkitsemista koskien

Taustatiedot

Työnantajaorganisaationi on

- Kunta / kaupunki Kuntayhtymä Liikelaitos Kunnallinen osakeyhtiö
 Säätiö tai vastaava Yksityinen yritys Muu

Henkilöstömäärä:

- Alle 20 20-50 51-100 101-200
 yli 200

Vastaajan asema organisaatiossa:

- Toimitus- tai henkilöstöjohtaja tai yrittäjä Aluepäällikkö tai vastaava Operatiivinen päällikkö Muu

Henkilöstöedut nykytilanteessa (voit rastittaa useita vaihtoehtoja):

- Luontaisetuateriat
 Työvaatteet ja -kengät
 Mahdollisuus tutkintoon johtaviin koulutuksiin
 Jokin työmatkaetu, esim. matkakortti tai kaupunkipyörä
 Kulttuuri- ja liikuntasetelit
 Puhelinetu esimiehille
 Läppäri esimiehille ja asiantuntijoille
 Henkilöstöhinnat esim. teatteriin, kuntosalille, uimahalliin tms.
 Lakisääteisiä työterveyspalveluita laajemmat terveydenhuollon palvelut
 Palveluvuosi- ja merkkipäivämuistaminen

Muu, mikä?

Kommentoi lyhyesti nykyisiä henkilöstöetuuksia:

2(4)

Henkilöstön suorituksiin pohjautuvat palkitsemiskeinot nykytilanteessa (voit rastittaa useita vaihtoehtoja):

- Henkilökohtainen määräaikainen lisä
- Henkilökohtainen toistaiseksi voimassa oleva lisä
- Mahdollisuus tutkintoon johtaviin koulutuksiin
- Henkilökohtainen pikapalkkio, raha tai lahjakortti
- Kulttuuri- ja liikuntasetelit
- Opintomatkat tai koulutukset

- Lisävapaa
- Uudet aiempaa vaativammat tehtävät
- Idea/innovaatiopalkinnot
- Työyhteisölle, esim. toimipaikalle, jokin kertaluontoinen bonus
- Tulos/kannustepalkkausjärjestelmä, jossa ennalta määritellyt tavoitteet

Miten ns. aineettomasti palkitsette henkilöstöä?

Kommentoi lyhyesti nykyisiä palkitsemiskäytäntöjä:

3(4)

Mielipiteesi henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä:

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En oikein osaa sanoa |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työlaadun tulee olla yhteydessä työstä saatavaan palkkaan tai palkan lisäosaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työasenteen ja käyttäytymisen tulee olla yhteydessä työstä saatavaan palkkaan tai palkan lisäosaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poissaolopäiviltä ei tule ansaista kannusteita tai muita etuuksia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selkeisiin tavoitteisiin sidotut palkanlisät motivoivat työskentelemään tavoitteiden suuntaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rahana maksettavan palkkion vaihtoehtona tulee olla esim. lisävapaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koko henkilöstön tulee kuulua palkitsemisjärjestelmän piiriin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Taloudellisten tavoitteiden lisäksi palkitsemisen perusteena tulee olla laadullisia tavoitteita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palkitsemistavoitteissa tulee olla aina myös ympäristörasituksen minimointiin liittyviä mittareita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja numeraalisesti mitattavissa olevia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilöstöä tulee tiedottaa tavoitteiden saavuttamistilanteesta vähintään kuukausittain | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tuloksiin sidottu kertaluontoinen (esim. kerran vuodessa maksettava) palkkio on motivoivampi kuin palkankorotus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palkitut ja palkitsemisperusteet tulee julkaista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4(4)

Rekrytoinnit

| | Kyllä | Jossakin määrin | Ei |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Voiko toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa työnantajaa rekrytoimaan motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lisääkö toimiva palkitsemisjärjestelmä nykyisen henkilöstön sitoutuneisuutta? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jos vastasit ei jompaan kumpaan kysymyksistä tai molempiin, kertoisitko, miksi ei ole vaikutusta?

Sairaspoissaolot

| | Kyllä | Jossakin määrin | Ei |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Voidaanko näkemyksesi mukaan sairaspöissaolujen määrään vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän avulla? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jos vastasit ei, kertoisitko, miksi ei ole vaikutusta?

Sana on vapaa:

Mitä laadullisia ja helposti numeraalisesti mitattavia tavoitteita asettaisit ruoka- ja siivouspalvelun tuloksiin pohjautuvaan palkitsemisjärjestelmään?

Mitä uhkia tai heikkouksia näet tulospalkkausjärjestelmässä?

Kommentteja:

Liite 6. Kyselytutkimuspohja henkilöstölle

1(5)

Kysely henkilöstölle palkitsemista koskien

Taustatiedot

Työnantajaorganisaationi on

- Hollolan kunta A B C

Vastaaajan tehtävä organisaatiossa:

- Teen siivoustyötä Teen ruokapalvelutyötä Teen yhdistelmätyötä Muu

Henkilöstöedut nykytilanteessa kunnassanne (voit rastittaa useita vaihtoehtoja):

- Luontaisetuateriat
- Työvaatteet
- Työkengät
- Mahdollisuus tutkintoon johtaviin koulutuksiin
- Jokin työmatkaetu, esim. matkakortti tai kaupunkipyörä
- Kulttuuri- ja liikuntaselvit
- Puhelinetu
- Läppäri esimiehille ja asiantuntijoille
- Henkilöstöhinnat esim. teatteriin, kuntosalille, uimahalliin tms.
- Lakisääteisiä työterveyspalveluita laajemmat terveydenhuollon palvelut
- Palveluvuosi- ja merkkipäivämuistaminen

Muu, mikä?

Kommentoi lyhyesti nykyisiä henkilöstöetuuksia:

2(5)

Henkilöstön suorituksiin pohjautuvat palkitsemiskeinot nykytilanteessa (voit rastittaa useita vaihtoehtoja):

- Henkilökohtainen määräaikainen lisä
- Henkilökohtainen toistaiseksi voimassa oleva lisä
- Mahdollisuus tutkintoon johtaviin koulutuksiin
- Henkilökohtainen pikapalkkio, raha tai lahjakortti
- Kulttuuri- ja liikuntaselitteit
- Opintomatkat tai koulutukset
- Lisävapaa
- Uudet aiempaa vaativammat tehtävät
- Idea/innovaatiopalkinnot
- Työyhteisölle, esim. toimipaikalle, jokin kertaluontoinen bonus
- Tulos/kannustepalkkausjärjestelmä, jossa ennalta määritellyt tavoitteet

Miten muuten palkitaan henkilöstöä? Mitä ns. aineetonta palkitsemista käytetään?

Komentoi lyhyesti nykyisiä palkitsemiskäytäntöjä:

Mielipiteesi henkilöstön palkitsemisjärjestelmistä:

| | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä | En oikein osaa sanoa |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työlaadun tulee olla yhteydessä työstä saatavaan palkkaan tai palkan lisäosaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työasenteen ja käyttäytymisen tulee olla yhteydessä työstä saatavaan palkkaan tai palkan lisäosaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Poissaolopäiviltä ei tule ansaista kannusteita tai muita etuuksia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selkeisiin tavoitteisiin sidotut palkanlisät motivoivat työskentelemään tavoitteiden suuntaisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rahana maksettavan palkkion vaihtoehtona tulee olla esim. lisävapaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koko henkilöstön tulee kuulua palkitsemisjärjestelmän piiriin | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Taloudellisten tavoitteiden lisäksi palkitsemisen perusteena tulee olla laadullisia tavoitteita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palkitsemistavoitteissa tulee olla aina myös ympäristörasituksen minimoointiin liittyviä mittareita | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja numeraalisesti mitattavissa olevia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilöstöä tulee tiedottaa tavoitteiden saavuttamistilanteesta vähintään kuukausittain | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tuloksiin sidottu kertaluontoinen (esim. kerran vuodessa maksettava) palkkio on motivoivampi kuin palkankorotus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palkitut ja palkitsemisperusteet tulee julkaista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4(5)

Rekrytoinnit

| | Kyllä | Jossakin määrin | Ei |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Voiko toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa työnantajaa rekrytoimaan motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lisäisikö toimiva palkitsemisjärjestelmä nykyisen henkilöstön sitoutuneisuutta? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Lisäisikö toimiva palkitsemisjärjestelmä sinun sitoutumistasi työnantajaan? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jos vastasit ei jompaankumpaan kysymyksistä tai molempiin, kertoisitko, miksi ei ole vaikutusta?

Sairaspoissaolot

| | Kyllä | Jossakin määrin | Ei |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Voidaanko näkemyksesi mukaan sairauspoissaolojen määrään vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän avulla? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jos vastasit ei, kertoisitko, miksi ei ole vaikutusta?

Sana on vapaa:

Mitä laadullisia ja helposti numeraalisesti mitattavia tavoitteita asettaisit ruoka- ja siivouspalvelun tuloksiin pohjautuvaan palkitsemisjärjestelmään?

Mitä uhkia tai heikkouksia näet tulospalkkausjärjestelmässä?

Kommentteja:

Kiitos vastauksistasi!