

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2011

Maria Survo

Tuloskortti

– peruspalkan lisäosan mittaristona



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä Maria Survo

Tuloskortti – peruspalkan lisäosan mittaristona

Organisaation tulee kehittää ja motivoida henkilöstöään, jotta se pysyy kilpailukykyisenä työnantajana markkinoilla. Jotta organisaatio pystyy pitämään osaavan henkilöstönsä, sen tulee myös palkita heitä riittävän tehokkaasti. Palkitsemisen keinoja on useita, mutta tämä tutkimus keskittyy balanced scorecardin eli tuloskortin soveltamiseen peruspalkan lisäosan mittaristona. Tuloskortti on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittäämä mittaristo. Mittaristo on neljän eri ulottuvuuden – asiakas, prosessit, kasvu ja osaaminen sekä talous – tasapainottamista siten, että organisaatio katsoo niin taaksepäin, nykyisyyteen kuin tulevaisuuteenkin.

Opinnäytetyö on tehty organisaatiolle, joka halusi kehittää palkkausjärjestelmäänsä tuloksellisemmaksi ja selkeämmäksi. Tutkimuksen päätavoitteena on ollut selvittää, soveltuuko tuloskortti ratkaisuksi organisaation palkkaukseen. Osatavoitteina tutkimuksessa on ollut seuraavat: onko työtehtäviin löydettävissä oikeat ja luotettavat mittarit, onnistutaanko tuloskortin ulottuvuuksien painotuksissa sekä miten tuloskortti saadaan markkinoitua henkilöstölle siten että he ymmärtävät ja hyväksyvät uudenlaisen palkanlisän mallin.

Työn teoriaosa käsittelee tuloskorttiin liittyviä käsitteitä, tuloskorttia ja palkitsemisen erilaisia muotoja. Tutkimus on tehty toimintatutkimuksen keinoin, jolloin tutkija itse on osallistunut projektihankkeeseen. Aineisto on kerätty organisaatiosta erilaisten palaverien ja kokousten sekä haastattelujen muodossa. Saatua aineistoa on analysoitu projektin edetessä, jolloin mielipiteitä on kerätty talteen. Organisaation toimintatutkimuksen osuus on salainen.

Opinnäytetyön tuloksena organisaatiolle muodostettiin useita tuloskortteja, joissa mittaristojen määrät vaihtelivat seitsemästä yhteentoista riippuen työtehtävistä. Mittarit otettiin käyttöön heinäkuussa 2011 ja tuloskortin perusteella palkanlisäosa maksetaan ensimmäisen kerran lokakuussa 2011. Opinnäytetyön lopussa otettiin kantaa siihen, miten tuloskorttia voisi organisaatiossa kehittää tai seurata sitä, kuinka tyytyväinen henkilöstö on sen toimivuuteen.

ASIASANAT: Tuloskortti, balanced scorecard, palkitseminen, suorituspalkka

Author Maria Survo

Balanced scorecard – basic salary's accessory indicator

An organization must develop and motivate its personnel, if it wants to remain a competitive employer in the market. In order to keep its capable personnel, an organization must reward it efficiently enough. There are many ways of rewarding, but this research is focusing on balanced scorecard and if it is suitable to be basic salary's additional indicator. Balanced scorecard is an indicator, which was developed by Robert S. Kaplan and David Norton. The indicator has four different dimensions to be balanced - customer, processes, growth and knowledge as well as economy, so that the organization looks back, at the present, but also to the future.

This thesis was made to an organization, which wanted to develop its payroll system to be more successful and clear. The main objective of the research was to solve, if balanced scorecard is a suitable conclusion to the organization payroll. Partial objectives of the research were the following: are there accurate and reliable indicators available to carry out assignments, is it possible to manage the emphasis of balanced scorecard's dimensions and how to market balanced scorecard to personnel so that they can understand and accept a new kind of model to increment.

The theoretical part discusses the terms of balanced scorecard, balanced scorecard itself and different ways of remunerating. The research was made using the method by activity analyzing, when the researcher herself can take part in the project. The data was collected from the organization's different kinds of meetings and scheduled meetings as well as interviews. The gathered data was analyzed as the project progressed and this way opinions were collected. The organization's active analyze part of the research is confidential.

The result of the thesis was that several scorecards were made to the organization, which included seven to eleven instruments, depending on work assignment. The indicators were taken into use in July 2011, and for the first time bonuses via balanced scorecard are paid in October 2011. The end of thesis deals with ways of how the organization could develop or follow how satisfied the personnel is with its functionality.

KEYWORDS: Balanced scorecard, rewarding, incentive wage

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tausta	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuksellinen viitekehys	8
2 KÄSITTEET	11
2.1 Arvot -käsite	11
2.2 Visio -käsitteen määrittely	12
2.3 Strategia -käsitteen määrittely	14
2.4 SWOT -analyysi	17
3 TULOSKORTTI	19
3.1 Tulokortin perusteet	19
3.2 Mittarit	21
3.3 Näkökulmat	24
3.3.1 Taloudellinen näkökulma	25
3.3.2 Asiakasnäkökulma	26
3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma	27
3.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma	28
3.4 Tavoitteet ja niiden asettaminen	30
4 PALKITSEMINEN	31
4.1 Palkitsemisen perusteet	31
4.2 Palkitseminen taloudellisesti	34
4.3 Palkitseminen aineettomasti	37
5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	39
5.1 Kvalitatiivinen tutkimus	39
5.2 Toimintatutkimus ja sen toteutus	40
5.3 Tutkimusaineisto	42
6 TOIMINTATUTKIMUS KOHDEORGANISAATIOSSA	43
6.1 Kohdeorganisaation esittely	43
6.2 Kohdeorganisaation sisäistä sanastoa ja henkilöstön työtehtävät	43
6.2.1 Sisäinen sanasto	43
6.2.2 Henkilöstön työtehtävät	43
6.3 Lähtökohdat	43
6.4 Kohdeorganisaation tutkimusaineisto	45

6.5	Kohdeorganisaation arvot, visio ja strategia	45
6.6	Projektin eteneminen	45
6.7	Työryhmät	46
6.7.1	Alatyöryhmien ensimmäinen kokous	47
6.7.2	Tiivistelmä toimitusjohtajalle	48
6.7.3	Päätyöryhmän ensimmäinen kokous	49
6.7.4	Alatyöryhmien toinen kokous	51
6.7.5	Päätyöryhmän toinen kokous	51
6.7.6	Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous huhtikuussa 2011	53
6.7.7	Ryhmien tavoitteet ja tasot	53
6.7.8	Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous toukokuussa 2011	55
6.7.9	Tiedotusta tulokorteista ja kokousten jälkeisiä ajatuksia	56
6.7.10	Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous kesäkuussa 2011	57
6.8	Tulokortin esittely kohdeorganisaation hallitukselle	59
6.9	Tulokortin SWOT- analyysi	59
6.10	Kokemuksia tulokortista muilta aloilta ja vertailua kohdeorganisaatioon	62
7	TULOSKORTIN ARVIOINTI	64
7.1	Projektin pohdintaa	64
7.2	Tulokortti teorian toteutuminen käytännössä	67
7.2.1	Arvojen toteutuminen	67
7.2.2	Vision ja strategian toteutuminen	67
7.2.3	Palkitsemisen toteutuminen	68
7.3	Tutkimuksen tavoitteet	69
7.3.1	Tutkimuksen päätavoite	69
7.3.2	Osatavoitteiden toteutuminen	70
7.4	Tulokortin toimivuus ja luotettavuus	71
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOEHDOTUKSET	73
8.1	Toimintatutkimuksen johtopäätökset	73
8.2	Tulokortin kehittämis ehdotukset	73
	LÄHTEET	75

LIITTEET

Liite 1 Tulokortti -pohja

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimuksellinen viitekehys	10
Kuvio 2. Tasapainotettu tulokortti.	21
Kuvio 3 Mitä, miksi, miten?	33
Kuvio 4 Tehokas ja tehoton palkitseminen	34
Kuvio 5 Palkan rakentuminen	35
Kuvio 6. Tavoitteena suoritus- ja osaamisperusteinen palkitseminen	36
Kuvio 7 Aineeton palkitseminen	37
Kuvio 8. Positiivista ja kehittämistä vaativaa.	63

1 Johdanto

1.1 Tausta

Työ tehdään eräälle organisaatiolle ja sen tarkoituksena on tarkastella Balanced scorecardin eli tulokortin käyttökelpoisuutta sekä toimivuutta ko. organisaatiossa. Työn lähtökohtana on KPMG Oy:n organisaatiolle tekemä selvitystyö loppuvuodesta 2010, jossa tarkasteltiin organisaation toimintoja usealta eri kantilta. Selvitystyö suoritettiin tarkastelemalla organisaation toimintoja niin asiakirjoista kuin henkilöhaastatteluin. Haastatteluihin osallistui henkilöstön edustajia, joilla oli eri toimenkuvia, jolloin selvitystyön tekijät saivat riittävän kattavan näkökulman työtehtäviin sekä kuulivat henkilöstön mielipiteitä sekä ajatuksia työtehtävänsä suorittamisesta. Selvitystyön perusteella organisaatiolle esitettiin kehittämistoimenpiteitä, joita se voisi muokata sekä käyttää tarpeidensa mukaisesti.

Selvitystyön perusteella yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi henkilöstön palkkaus, jota ei ole pidetty palkanlisäosan osalta kovin selkeänä tai palkitsevana. Organisaatiossa on tällä hetkellä voimassa palkkausmalli, jossa on peruskuukausipalkka ja se määräytyy henkilön toimenkuvan mukaisesti. Peruspalkkaa on mahdollista korottaa muun muussa omalla osaamisella, tuloksellisuudella, innovatiivisuudella sekä yhteistyökyvyllä. Näitä lisiä on neljä erisuuruista ja niiden väliset erot eivät rahallisesti ole kovinkaan merkittävät. Lisät ovat määräytyneet palkanlisä -keskusteluissa, joissa esimies ja alainen ovat käyneet läpi niin henkilön tehokkuuslukuja kuin muita lisään vaikuttavia tekijöitä. Lisiä on pidetty kuitenkin epäselvinä, koska lisäkeskusteluissa ei ole pystytty selkeästi ilmaisemaan tai perustelemaan jokaiselle, mitä henkilön tulisi tehdä enemmän tai paremmin, jotta hän voisi saada korkeamman palkanlisäosan.

Henkilöstö on nähnyt ongelmana myös sen, että näistä neljästä lisästä tuota neljättä ja suurinta lisää saa harva, jos kukaan. Henkilökohtaisten lisien

keskustelussa ei ole myöskään kolmatta lisää ansaitseville osattu kertoa, mitä heidän tulisi tehdä, jotta heidän lisänsä määrä voisi nousta neljännelle tasolle.

Johto on kiittänyt henkilöstöään hyvistä suorituksista sekä organisaation kasvusta henkilöstöinfoissa. Henkilöstö on kuitenkin ollut joissain määrin pettynyt pelkkään julkiseen kiitokseen, koska organisaatio on menestynyt hyvin myös tilanteissa, joissa vastaavat organisaatiot eivät ole yhtä hyvin onnistuneet. Organisaatiossa on ollut käytössä vuosina 2009 ja 2010 ylimääräisiä rahallisia palkkioita, joilla on palkittu sekä kannustettu ruuhkien purkamisessa. Näin on pyritty myös parantamaan työtilannetta koko organisaation tasolla. Osa henkilöstöstä on lähtenyt näihin lisätöihin mukaan, mutta osaa henkilöstöstä ei ole onnistuttu kannustamaan näillä palkkioilla.

KPMG ehdotti selvitystyönsä perusteella organisaation johdolle, että peruspalkan lisäosa tulisi uudistaa. He ehdottivat tulokortin soveltamista henkilöstön palkkaukseen ja palkitsemiseen. Tämän ehdotuksen perusteella asetettiin projektiryhmä, joka aloitti työn tulokortin rakentamista varten.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuksellinen viitekehys

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, soveltuuko tulokortti ratkaisuksi organisaation palkkaukseen. Päätavoitteen lisäksi ovat seuraavat osatavoitteet:

1. Mitkä ovat toimenkuvien oikeat sekä luotettavat mittarit?
2. Ovatko tulokortin eri näkökulmien painotukset oikeat ja helposti avattavissa?
3. Mitkä ovat tulokortin mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet?
4. Miten tulokortti tulisi esitellä henkilöstölle niin, että he ymmärtävät, mitkä ovat palkan lisäosan saamisen edellytykset?
5. Saako tulokortista toimivaa palkkausjärjestelmän osaa, jonka niin henkilöstö kuin työnantajakin hyväksyvät?

Tavoitteisiin haetaan vastauksia organisaatiossa päätyöryhmän sekä kuuden alatyöryhmän avulla. Päätyöryhmä pohtii kaikkien toimenkuvien yhteisiä tavoitteita sekä mittareita. Alatyöryhmät koostuvat henkilöistä joilla on toisistaan

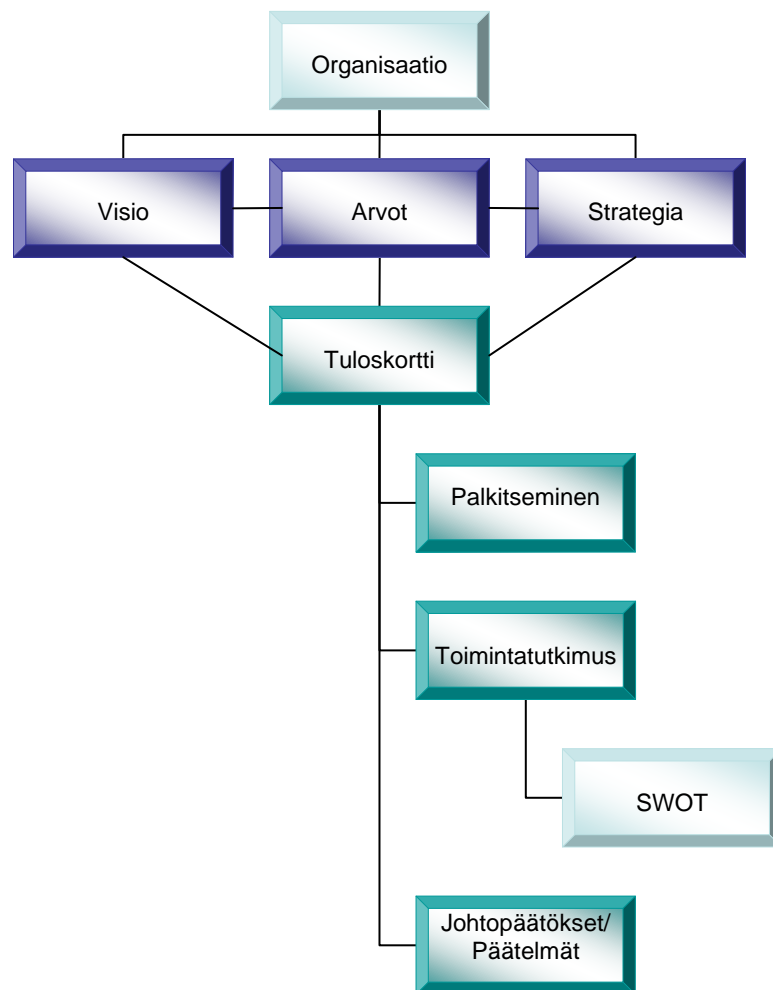
poikkeavat työtehtävät ja niissä pohditaan tehtäväkohtaisia tavoitteita ja mittareita.

Työryhmien haaste on se, että heidän tulee etsiä mittareita, joilla on merkitystä kunkin omassa työtehtävässä suoriutumisessa. Jotta mittarista olisi hyötyä palkitsemisen suhteen, tulisi sen kertoa myös tehokkuudesta ja yhteistyökykyisyydestä. Työryhmät eivät keskustele missään vaiheessa euroista, jolloin he eivät saa konkreettisia esimerkkejä siitä, missä heidän oma palkanlisänsä määrällisesti olisi. Kuitenkin työryhmien tulisi päästä yhteisymmärrykseen siitä, minkälaiset tulokortit organisaatioon tulee tehtäväksi. Työryhmien tulee keskittyä mittaristoon sekä tavoitteisiin, koska organisaation hallitus määrittelee eurot.

Päätyöryhmälle ja alatyöryhmille esitellään tulokortin teoriaa ja käyttömahdollisuuksia erillisessä infossa ja vastauksia tutkimuksen tavoitteisiin haettiin erillisten kokousten kautta. Ratkaisua etsittiin myös olemassa olevista mittareista ja niiden luotettavuutta tarkasteltiin. Tutkimus tulee olemaan kvalitatiivinen, jossa tullaan käyttämään toimintatutkimusta analysointitapana.

Henkilöstö tulee sitouttaa omaan työtehtäväänsä ja se tulee palkita perustasoa paremmasta suorituksesta. Työn edetessä on tarkasteltava tulokortin mahdollisuudet, uhat, vahvuudet sekä heikkoudet.

Kuviossa 1 on esitetty työn tutkimuksellinen viitekehys. Siinä on graafisesti esitetty, miten työ tulee etenemään ja mistä näkökulmista asiaa halutaan tutkia.



Kuvio 1 Tutkimuksellinen viitekehys

Teoreettisena pohjana työssä tullaan ensin määrittelemään seuraavat käsitteet: strategia, visio, arvot ja SWOT-analyysi. Tulokortin osalta teoriaa käsitellään sen tulevan käyttötarkoituksen perusteella eli miten tulokorttia on sovellettu palkkaukseen ja motivointiin. Palkitsemista ja sen käyttöä pohditaan sekä yleisellä tasolla että tulokortin kautta. Palkitsemisesta tutkitaan niin aineellisen kuin aineettoman palkitsemisen kautta. Aineellista palkitsemista tarkastelemaan laajemmin, kun taas aineettoman palkitsemisen osuutta tarkastellaan lähinnä osaamisen ja kouluttamisen puolelta.

2 Käsitteet

2.1 Arvot -käsite

Organisaation etiikan edustajina toimivat arvot. Ne kertovat sen, mihin organisaatiossa uskotaan. Arvot on kuitenkin jalostettava normeiksi, jolloin käytännön prosesseissa arvojen toteutuminen tapahtuu paremmin. Normittamisen jälkeen arvot ovat mitattavissa ja niiden mukaista toimintaa on mahdollista palkita. (Kauppinen 2002, 21.)

Asioita, joita organisaatiossa pidetään tärkeinä ja joihin uskotaan, luokitellaan organisaation arvoiksi. Arvojen tulisi olla organisaation jokapäiväisessä toiminnassa osana tehtyä työtä ja jotta arvot toimisivat niin kuin on tarkoitus, tulisi henkilöstön sisäistää ne. Työntekijän henkilökohtaisten arvojen tulisi olla samankaltaiset kuin organisaation, jotta hän voisi toteuttaa niiden mukaista toimintaansa. (Hannus 2004, 33–34.)

Arvoja on kahdenlaisia, välinearvoja ja itseisarvoja. Välinearvot ovat arvoja joiden avulla pyritään tavoittamaan organisaation toiminnalle tärkeät ja/tai arvokkaat asiat. Itseisarvot ovat itsessään tärkeitä, eikä niiden avulla välttämättä tarvitse toteuttaa muita tavoitteita. Organisaation arvojen merkitys ja tärkeys voi olla erilainen, eikä niillä tarvitse olla keskinäistä vaikutusta toisiinsa. Arvomaailmaan hämmennystä aiheuttaa se, että asioihin vaikuttamisen mahdollisuus on kauempana kuin ennen. On kuitenkin huomioitava se, että arvot eivät toteudu paperilla, vaan käytännön toimissa – sanoin, teoin ja vuorovaikutuksen kautta. (Määttä 2000, 47–49.)

Lähes jokainen organisaatio on määritellyt arvonsa, joilla ne haluavat esitellä työyhteisössä tärkeät asiat niin henkilöstölle kuin jäsenistöllensä. Organisaatiot määrittelevät sanalla tai kahdella ytimekkäästi neljästä kuuteen arvoa, joita ne toiminta-ajatuksensa kautta haluavat toteuttaa. Arvot tiivistetään siis sanaan tai kahteen, mutta useimmiten ne selitetään ja avataan henkilöstölle sekä jäsenistölle yksityiskohtaisemmin. (Kauhanen 2010, 14.)

Mikäli yhteisössä toimivien henkilöiden arvomaailmat olisivat täysin samanlaisia, olisi mahdollista, ettei kehitystä tapahtuisi ja työpaikka olisi väritön sekä iloton. Kun työyhteisössä on arvohiertymiä, syntyy keskustelua sekä innovaatioita. Mikäli kuitenkin yhteisesti sovitut tavoitearvot ovat ristiriidassa yhteisön arvojen kanssa, on henkilön vaikea toimia työyhteisössä. (Aaltonen ym. 2003, 42.)

Arvomaailmalla on vaikutusta moneen asiaan ja organisaatiossa sen vaikutus tulee ilmi varsin hyvin vuorovaikutustilanteissa. Mitä lähempänä henkilöiden arvomaailmat ovat toisiaan, sitä paremmin henkilökemiat kohtaavat. Organisaatiolle on tärkeää, että sen noudattamat ja asettamat arvot ovat samankaltaisia kuin organisaatiossa työskentelevien henkilöiden arvot. Kyseinen yhtälö edesauttaa organisaatiota noudattamaan valitsemaansa tietä, kun henkilöstö ymmärtää tavoitteet.

Tässä työssä käsiteltävän organisaation arvot ovat suhteellisen perinteiset. Jokainen organisaatio haluaa olla luotettava, edelläkävijä ja avoin, mutta miten arvot saavutetaan ja toteutetaan? Avoimuus ja luotettavuus ovat molemmat arvoja, jotka organisaation tulee ansaita sidosryhmältään. Se ei voi vain väittää, olevansa luotettava, koska hyvinkin pienet asiat saattavat viedä organisaation luotettavuuden. Avoimuus on vastaavanlainen arvo. Jatkuva epävarmuus tiedon kulusta, ei anna avointa kuvaa. Edelläkävijäisyys on arvo, jonka organisaatio voi hankkia kehittämisensä kautta, eikä se ole niin hauras arvo kuin avoimuus ja luotettavuus.

2.2 Visio -käsitteen määrittely

Visio on yrityksen mielikuva siitä, miksi se haluaa muuttua pidemmän aikavälin tähtäimellä. Visiota kehitellään siis tulevaisuuteen ja se on arvoperusteinen. Vision on oltava selkeä, voimakas, vakuuttava sekä todellinen, kun taas toisaalta sen tulee olla toiveita herättävä, rohkeutta huokuva ja jopa hieman pelottava. (Kamensky 2010, 78–79.) Vision tarkoitus on antaa suunta sille, mitä organisaatio haluaa olla ja mihin se haluaa olla menossa. Sen avulla pyritään

löytämään koko henkilöstölle yhteinen päämäärä, jota tavoitella, mikäli visio on oikein ymmärretty ja sisäistetty. (Kauppinen J. 2002, 32 – 33.)

Visiota voidaan siis kuvailla tilana, jossa organisaation halutaan olevan tietyn ajanjakson kuluttua, sen tulisi olla realistinen, mutta samalla tavoitteellinen. Visio on jotain, mitä organisaatio ei ole tällä hetkellä, mutta johon se haluaa päästä. Visio olisi hyvä sitoa aikaan, jotta se voisi toimia päämääränä tietyllä ajanjaksolla. Kun se on sidottu aikaan ja sen saavuttamiseksi on tehty selkeät toimenpiteet sekä suunnitelmat, on vision mahdollista toimia tulostittarina. (Malmi et al.2006, 62.)

Organisaation määrittellessä visionsa hyvin voidaan sitä käyttää työkaluna menestyksen saavuttamisessa, koska se antaa pääsuunnan organisaation tarkastelutasoilla. Ensimmäisenä tarkastelutasona sen voidaan katsoa olevan organisaation työvälineistä vaikein ja tärkein, kun tarkastellaan liiketoiminnan johtamista sekä kehittämistä. Toisena tarkastelutasona visio on organisaation elämäntehtävässä, koska toiminta-ajatuksen sekä arvojen kautta toimintoja viedään visiota kohden. Tarkasteltaessa vision tehtävää kolmannelta näkökulmasta voidaan todeta, että visio auttaa myös strategisen suunnittelun ja toteutuksen eri vaiheissa. (Kamensky 2010, 81–82.)

Visioon liittyy paljon epävarmuutta ja sitä saatetaan täsmentää tai korjata sen mukaan, kun tietämys tulevaisuudesta lisääntyy. Visiota ei välttämättä julkisteta ulkopuolisille tahoille, mutta sen tulisi olla selkeä organisaatiossa työskenteleville, koska sen tulisi toimia yksilön toiminnan laajempänä kehyksenä. (Viitala 2003, 54.)

Vision määrittely ei ole vuosien aikana muuttanut merkitystään kovinkaan paljoa. Perusmäärittely on pysynyt samana, mutta sen merkitystä on tarkennettu. Visio halutaan ymmärrettävän myös organisaation alimmilla tasoilla, eikä se ole enää vain johdon lausahdus, vaan siihen pyritään koko organisaation voimin.

Nykyään vision määrittelyä pidetään myös tärkeänä työkaluna ja sen kautta halutaan viestittää niin ulkoisille kuin sisäisille sidosryhmillekin, mihin

organisaatio pyrkii toimintojensa kautta. Visio konkretisoi tavoitteen, johon organisaatio pyrkii.

Tämän tutkimuksen organisaatio on määritellyt visionsa seuraavasti: "Organisaatiolla on johtava asema toimintaympäristössään." Johtavasta asemasta haaveilevat monet organisaatiot, mutta miten se saavutetaan ja minkälaisessa aikataulussa? Johtavan aseman tavoittelua on organisaatiossa lähdetty tavoittelemaan selkeillä linjauksilla. Asema halutaan saavuttaa siten, että organisaatio on mukana erilaisissa projekteissa, joiden kautta se pystyy luomaan lisäarvoa asiakkailleen. Tällaista lisäarvoa tuottavat esimerkiksi sähköiset järjestelmät, joita organisaatio hyödyntää.

Organisaation tulee tehdä pitkäjänteistä kehitystyötä saavuttaakseen visionsa. Tutkittavan organisaation arvot tukevat vahvasti visiota, jolloin vision saavuttaminen on helpompaa. Organisaation ollessa esillä hyvällä tavalla on sen mahdollisuus myös saavuttaa johtoasema niillä markkinoilla joilla se toimii.

2.3 Strategia -käsitteen määrittely

Käsitteenä strategia on tullut liike-elämän kieleen 1950-luvulla, kun ympäristön epäjatkuvuuteen tuli tarve vastata paremmin. Strategia oli kuitenkin alun perin sotilaskieltä, jolloin sen sisältö ei ollut aluksi selkeä liike-elämässä. Strategian tarpeellisuutta liike-elämässä myös epäiltiin, koska loistavia tuloksia oli tehty ilman strategian määrittelemistäkin. (Ansoff 1984,52.)

Strategialle tyypillisiä ominaisuuksia Ansoffin (1984, 53.) mukaan ovat, että se ei aiheuta välitöntä toimintaa, sen pohjalta on mahdollista kehittää strategiset projektit, sen avulla voidaan valvoa toimintoja sekä tehdä tarkastuksia ja strategian keinoin tavoitetaan päämäärät.

Strategia on käsitteenä vaikea määritellä lyhyesti, koska se on hyvin laaja-alainen sekä monitahoinen käsite. Strategia voidaan määritellä yrityksen tavoitteiden sekä toiminnan suuntaviivojen tietoiseksi valinnaksi. Se voi olla myös asia, jonka avulla yritys hallitsee ympäristöään. Strategian avulla yritys pystyy hallitsemaan niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä, mutta myös näiden

kahden vuorovaikutussuhteita niin, että yrityksen on mahdollista saavuttaa asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2010, 18.)

Strategian määritelmää haetaan monesti joko organisaation tahtotilan, päämäärien ja keskeisten toimintojen valinnoista taikka strategia itsessään määritellään keinoksi, jolla saavutetaan yrityksen tahtotila tai päämäärät. (Hannus 2004, 9). Eräässä yhteydessä strategia tulkitaan keinoksi vision saavuttamiseen. Tulkintaa voidaan soveltaa niin voittoa tavoittelevaan kuin tavoittelemattomiin organisaatioihin. Strategian tulee kuitenkin olla tällöin kaikki näkökannat huomioiva, koska sitä tarvitaan niin hyvään johtoryhmätyöskentelyyn kuin yhtenäisen viestin kertomiseen esimiestasolta. (Malmi ym., 2006, 63–64.)

Todellinen menestys vaatii erilaisuutta, jolloin organisaation tulee pystyä rikkomaan perinteisiä uskomuksia sekä tapoja. Strategian merkitys ja sen etu löytyy siitä, ettei haeta joko/tai -muotoa vaan pyritään löytämään oikea sekä/että -malli. (Hannus 2004, 14.)

Strategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan sisällön ja laajuuden. Strategia on organisaation kivijalka, jolloin se suunnitellaan sellaiseksi, että strategiset suunnitelmat pysyvät samankaltaisina vuosia. (Viitala 2003, 52.)

Strategiaa käsitellään käytännössä jokaisessa yrityksessä eri tavalla. Osassa se kuvataan taloudellisilla suunnitelmilla, toisissa taas tuotteiden ja palveluiden avulla. Jotkut organisaatiot lähestyvät strategiaa inhimillisen pääoman tai oppimisen kautta. Edellä mainitut näkökulmat ovat kapeita ja kokonaisvaltainen käsitys organisaatiosta on harvalla johtajalla. Mikäli johtaja ei kuitenkaan pysty kuvaamaan organisaation strategiaa kollegoilleen tai alaisilleen, ei heidän ole mahdollista viestiä strategiasta. Tällöin ei myöskään resursseja voida kohdentaa oikein, kun yksimielisyyttä toteutettavasta strategiasta ei löydetä. (Kaplan & Norton 2004. 27–28.)

Strategian käytäntöön vieminen edellyttää, että se on kiinteästi yhteydessä talouteen ja toimintaan, näiden suunnitteluun, tuloksen ohjaukseen sekä

henkilöstöjohtamiseen. Strategian todellinen koitos on se, miten se näkyy käytännössä eli toiminnoissa sekä aikaansaannoksissa. Sen toteutumisen seuranta ja raportointi kertovat strategian toimivuuden ja tuloksellisuuden. (Määttä & Ojala 2001, 70.)

Useamman henkilön mukaan ottaminen strategian suunnitteluun on tarpeellista nykyään, koska mitä useammasta näkökulmasta asiaa tutkitaan, sitä enemmän uusia innovaatioita löytyy. Kun strategiaa on kehittelemässä henkilöstöä eri toiminnoista, saadaan henkilöstö myös sitoutettua strategian toteutumiseen. Prosessissa on oltava mukana henkilöstöä eri puolilta organisaatiota, jolloin saadaan aikaan uusia toimintamalleja. Strategia tulisi päivittää tietyin väliajoin. Kun strategiaa on luomassa henkilöitä useilta osialueilta, voidaan huomata myös toimintaympäristön strategiset muutokset paremmin. Muutosten tullessa esille nopeammalla aikataululla, on myös strategiaa helpompi päivittää reaaliajassa. (Hannus, 2004, 215–217.)

Henkilöstön sitouttamisen ja johtamisen näkökulmasta strategian käytännössä toimimisen arviointi merkitsee esimerkiksi seuraavia asioita:

1. Visio ja strategia viestitään henkilöstölle ymmärrettävässä muodossa.
2. Strategiasta lähtöisin olevat toiminnalliset tavoitteet sekä resurssit.
3. Viedään strategia osaksi työtä, varmistamalla sen yhteys henkilöstön tulos- sekä kehityskeskusteluihin.
4. Strategian toimivuutta ja toteutumista seurataan, mutta myös reagoidaan sen aikaansaannoksiin, niin hyviin kuin huonoihin. (Määttä & Ojala 2001, 70.)

Strategia käsitteenä on hyvin monimuotoinen ja organisaatiosta riippuen sitä tarkastellaan hieman erilaisista näkökulmista. Se on kuitenkin organisaatiolle varsin keskeinen väline hakea menestystä ja luovia kiristyvillä markkinoilla eteenpäin. Strategiasta ei kuitenkaan ole hyötyä, mikäli sen tarkoitusta ei avata henkilöstölle, eikä sen mukaisesti toimita. Hyvä strategia avautuu henkilöstölle

tai se avataan heille, jolloin he pystyvät toimimaan johdonmukaisesti kohti strategisia päämääriä.

Tässä työssä strategian tulkintana voidaan käyttää useampia strategian määritelmiä. Organisaatiolla on tietyt perustehtävät, joita lainsäätäjä valvoo. Perustehtävillä organisaatio ei pysty kilpailemaan, koska vastaavat palvelut on saatavissa muilta saman alan organisaatioilta. Tästä syystä kohdeorganisaation tulee löytää kilpailuvalttinsa asiantuntevasta palvelusta ja sen tulee parantaa kustannustehokkuuttaan laadusta tinkimättä. Strategisesti organisaatio pyrkii olemaan menestyvä, luotettava sekä kilpailukykyinen. Strategiseksi perustaksi organisaatio määrittelee henkilöstön, jonka osaamista, sitoutumista ja motivoituneisuutta se pyrkii vahvistamaan strategisilla päätöksillään.

2.4 SWOT -analyysi

SWOT -analyysi on analysoinnin väline, jonka lyhenne muodostuu sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Threats eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysin avulla voidaan selvittää esimerkiksi suunnitteluvaiheessa olevan projektin välitappeja. Projektista voidaan tällöin huomioida hyvät puolet, mutta myös ne kriittiset kohdat, joihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota. SWOT -analyysi on suhteellisen subjektiivinen, koska samoilla perustiedoilla kaksi henkilöä päätyy pääsääntöisesti erilaisiin tuloksiin. Tästä syystä analyysiä olisi hyvä käyttää suuntaa antavana, ei ohjeistuksena. (Opetushallitus, [viitattu 25.3.2011].)

SWOT on nelikenttäanalyysi, joka on suhteellisen yksinkertainen ja laajalti käytetty analysointimenetelmä yritysmaailmassa. Sen avulla voidaan tarkastella koko yritystä tai vain jotain tiettyä osa-aluetta yrityksestä. (Qualitas Forum, [viitattu 12.4.2011].)

SWOT -analyysi voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet ja ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat. Pääsääntöisesti sisäiset tekijät ovat sellaisia, jotka ovat analysoitavissa nykytilasta tai aivan lähitulevaisuudesta. Ulkoiset tekijät ovat enemmän

tulevaisuutta, jolloin niihin liittyy enemmän epävarmuutta. (Opetushallitus, [viitattu 25.3.2011].)

Analyysi auttaa organisaatiota löytämään vahvuutensa, heikkoutensa, mahdollisuutensa ja uhkansa. Näiden tulosten perusteella organisaatio pystyy kehittämään vahvuuksiaan, mutta myös poistamaan tai ainakin heikentämään uhkia. Analysoinnin avulla mahdollisuudet pystytään hyödyntämään ja uhkia vastaan voidaan kehitellä omat torjuntakeinot. (Qualitas Forum, [viitattu 12.4.2011].)

Analyysin kautta on mahdollista löytää sellaisia osa-alueita, jotka eivät välttämättä näy pintapuolisesti. Asioita joudutaan siis pohtimaan hieman tarkemmin, tällöin myös jokaiseen osa-alueeseen on mahdollista löytää vaihtoehtoja, joita käyttää tulevaisuudessa. SWOT -analyysissä olisi tärkeää kirjata kaikki huomiot ylös sekä tehdä toimintasuunnitelma siitä, miten asioihin tarpeen mukaan reagoidaan, jotta analyysistä olisi myös käytännön hyötyä.

3 Tulokortti

3.1 Tulokortin perusteet

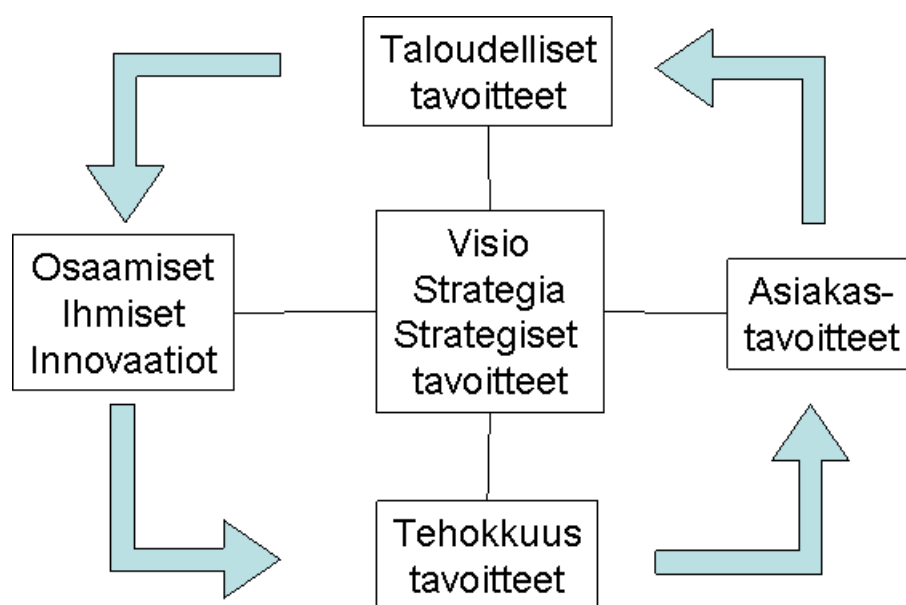
Balanced Scorecard eli tulokortti on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin esittelemä menestystekijämittaristo. Mittariston tavoitteena on ollut luoda organisaatiolle työkalu siitä, miten organisaatio kehittyy aineettomien tekijöiden suhteen (Malmi ym. 2006, 17–18). Kaplan ja Norton kirjoittivat ensimmäisen artikkelinsa Harvard Business Review -lehteen 1992 ja muutaman lisäartikkelin jälkeen vuonna 1996 he kokosivat tutkimustuloksensa kirjaksi. (Olve ym 1998, 22).

Balanced scorecard tunnetaan maailmalla useammalla eri nimellä, toiset kutsuvat tasapainotetuksi tulokortiksi ja toiset tulokortiksi, monimuuttujamittaristoksi tai menestystekijämittaristoksi. Tulokortti on yleistynyt kaikkien toimialojen kentissä. Lähes kaksikymmentä vuotta sitten kehitelty mittaristo ei ole ollut mikään muoti-ilmiö, koska se on tuonut organisaatioille lisäarvoa toiminnan suunnittelussa ja tarkastelussa. Tulokortin erilaisuus perustuu siihen, että se ei mittaa vain tilinpäätöstietoja, joista organisaatio saa tiedon, mitä sille on tapahtunut menneisyydessä. Tulokortissa on mukana myös tietoja menneisyydestä, mutta se huomioi mitattavissa kohteissaan myös tulevaa. (Kauhanen 2010,39–41.)

Tulokortti on strategista yritystoiminnan suunnittelua ja johtamista, jota käytetään niin teollisuusyrityksissä, valtioilla kuin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissakin maailmanlaajuisesti. Sen avulla haetaan vision ja strategian sisällyttämistä organisaation toimintoihin ja pyritään parantamaan niin sisäistä kuin ulkoista viestintää. (Balanced Scorecard, [viitattu 22.2.2011].)

Tuloskortti suunniteltiin mittaristoksi johtamisjärjestelmiä varten, kun haettiin muitakin mittaamisjärjestelmiä kuin taloudellisia seikkoja. Pelkkien taloudellisten mittareiden todettiin kuvaavan heikosti organisaation aineetonta pääomaa, joihin kuuluvat osaaminen, motivaatio, prosessien tehokkuus, asiakassuhteet ja asiakkaiden lojaalius, mutta myös poliittiset sekä yhteiskunnalliset asiat. Mittaristo kehiteltiin aineettoman pääoman mittaamista varten, jotta organisaation toimintaa voitaisiin kehittää myös pehmeämpien tekijöiden suhteen. (Malmi ym.2006, 16–18.)

Tuloskorttia on käytetty kahden päämenetelmän kautta, luotaessa ulkoista motivaatiota organisaatioissa. Ensimmäinen menetelmä on se, että strategia tuodaan osaksi työntekijöiden omia tavoitteita ja päämääriä. Tällöin henkilöstöä kannustetaan kehittämään itselleen tavoitteita, jotka parantavat organisaation prosesseja. Kun tavoite on lukumääräinen tai henkilökohtaisen osaamisen laajentaminen, se vie organisaation prosesseja eteenpäin kohti haluttuja strategisista päämääriä. Toinen menetelmä saadaan kannustepalkkauksen kautta. Kun kannuste sidotaan tuloskortin mittareihin, pystyy organisaatio muuttamaan ja yhdenmukaistamaan henkilöstön käyttäytymistä strategiassa määritellyyn suuntaan. Henkilökohtaisten mittareiden ollessa strategiaan sidottuja vaikuttaa se positiivisesti henkilöstön kiinnostukseen strategiasta ja sen päämääristä. (Kaplan & Norton 2007, 301.)



Kuvio 2. Tasapainotettu tulokortti (Ojala 2008, 44).

Kuviossa 2. on esitetty tulokortti graafisesti. Siitä on nähtävissä konkreettisesti, miten visio ja strategia ovat kiinnittyneinä tulokortin eri tavoitteisiin. Myös tavoitteiden vaikutus on toisiinsa kytköksissä. Kun toisessa tavoitteessa onnistutaan, on onnistuminen seuraavassakin yksinkertaisempaa sekä todennäköisempää. Kuvion kautta on huomioitavissa se, että jokaisen tavoitteen tulee olla tasapainossa, strategian ja vision kautta tulevien määritelmien tulee tasapainottaa korttia vielä lisää.

3.2 Mittaristot

Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillisessä tulokortissa mittareiden lukumäärä vaihtelee 20–25 välillä, joista 8-10 mittaria ovat sisäisten prosessien mittareita. Suomalaisissa tulokorteissa mittarien määrä on ollut 4-25 riippuen organisaatiosta ja sen tulokortin käyttötarkoituksesta. (Malmi ym. 2006, 31.) Mittareita ei saa olla kuitenkaan liikaa, koska muuten yhden mittarin vaikutus ja fokus katoaa, eikä mitattavalla asialla ole kokonaisuuteen riittävän suurta kannustavaa merkitystä. Mikäli mittareita on liian vähän, ei niistä voida tuottaa organisaation toiminnalle tärkeitä ohjausmittareita. (Kauhanen 2010, 41.)

Tulokortti on tasapainotettu mittari, jolloin myös mittariston olisi oltava tasapainossa useammassa eri suhteessa. Mitattavien asioiden tulisi olla niin rahamääräisiä kuin ei-rahamääräisiä. Lisäksi tulisi huomioida, että tulokortista löytyy sekä tulosta mittaavia mittareita että ennakoivia mittareita. Jotta mittaristosta tulee hyvä, olisi tasapainotettava myös mittarit, jotka mittaavat asioita niin pidemmältä kuin lyhyemmältä aikaväliltä. Mittaristosta tulisi löytyä myös ulkoisia ja sisäisiä mittareita. Kokonaisuudessaan mitattavien asioiden pitäisi sisältää helposti mitattavia ja vaikeammin mitattavia asioita. Vaikka tulokorttiin löydettäisiin selkeät sekä yksiselitteiset mittarit, on huomioitava vielä, että mitattavien asioiden tulee olla myös valideja. Mikäli ne eivät mittaa oikeita asioita, jää kortti helposti käyttämättömäksi. (Malmi ym. 2006, 32–33.)

Hyvät mittarit:

- auttavat näkemään, toimiiko strategia,
- keskittävät henkilöstön huomion asioihin, jotka vaikuttavat eniten menestykseen,
- mittaavat onnistumista, ei pelkästään työtä jota tehdään
- tuottavat yleiskielen viestinnälle,
- määrittelevät omistajan, mittayksikköjen keräämistäajuuden, tietojen laadun, tavoitteet eli odotusarvon sekä kynnysarvot,
- ovat valideja ja mittaavat oikeita asioita ja
- ovat todennettavissa sekä niiden tarkkuus on vahvistettavissa (Balanced Scorecard, [viitattu 22.2.2011].)

Se, miten mittaristo painotetaan, on ollut Nortonille ja Kaplanille usein esitetty kysymys. Mittariston tulee olla tasapainossa, jolloin ulkoisen motivaation lähteet eivät saa olla ainoat, joilla on painoarvoa. Arvoa tulee antaa myös sisäisille motivointikeinoille, jotta henkilöstö saadaan motivoitua työtehtäviinsä. Kytettäessä mittaristoa palkkaukseen tulee painotus tehtäväksi, jotta tulokortin moniulotteisuus saadaan yhdeksi ulottuvuudeksi eli rahaksi. (Kaplan & Norton 2007, 302.)

Hyvää mittaristoa on vaikea kehittää. Yhtenä haasteena on löytää ja tunnistaa sellaiset mitattavat kohteet, jotka antavat tuloksia tulevasta. Tämä tunnistaminen pohjautuu strategiatyön toiminnan ytimeen. Koska helposti keskitytään mittareihin, jotka antavat tuloksia menneisyydestä tai nykyisyydestä. (Kauhanen 2010, 41.)

Mittareille tärkeä seikka on käytettävä skaala. Mittarin skaalana voi olla kyllä tai ei- skaala, mikä on helpoin. Tämäkin voi olla tulkinnanvarainen, jos mitattavaa kohdetta ei ole riittävän hyvin määritelty. Esimerkiksi, onko työn valmiiksi saattaminen riittävää vai tuleeko lisäksi olla asiasta vahvistus joltain tietyltä instanssilta. Vaihtoehtoisesti voidaan skaalana käyttää useampiportaisia tasoja, jolloin tavoitearvot on jaettu kolmeen, neljään tai viiteen portaaseen. Mittauksilla

halutaan saada aikaan eroja, mutta liian monta porrasta vie huomion pääasialta, eikä mitattavalla asialla ole enää merkitystä. Suoriutumisen mittareita ovat tulokortissa tavoitteet ja mittarit, jolloin ensisijaista vertailua tehdään tavoitteisiin, jotka on määriteltä ja asetettu. Vertailua voidaan tehdä myös edellisiin kvartaaleihin tai vuosiin sekä toteutumiin. (Kauhanen 2010, 65–66.)

Tulokortin mittaristo on usein toteutettu pinnallisesti, koska vasta käytännössä huomataan, että kasvun ja kehittymisen näkökulma on puutteellinen tai sen merkitys ei ole olennainen. Asian vakavuutta on verrattu autoon, jossa tuulilasi on kasvu ja kehittyminen. Tuulilasista nähdään eteenpäin jolloin voidaan varautua tulevaan. Prosessit ovat auton moottori, jonka toimiessa edetään kohti tavoitetta. Asiakas on autossa, toivottavasti tyytyväisenä, saamaansa kyytiin. Talousnäkökulmaa voidaan tarkastella auton taustapeilin kautta. Tämän konkreettisen esimerkin mukaan yritykset ajavat ilman tuulilasia tai tuulilasi on huurussa, mikäli kasvun ja kehittymisen näkökulman mittarit ovat toimimattomat. (Kesti 2007, 75.)

Mittaristojen pitäminen riittävän yksinkertaisena parantaa ymmärrettävyyttä ja ylläpidettävyyttä. Lisäksi mittariston yksinkertaisena pitäminen pitää mittauksen kustannukset kurissa ja vähentää mittarien käytön mahdollista vastustusta. Yleisohjeena voidaankin pitää sitä, että mitä vähemmän mittareita on, sen parempi. Ottaen kuitenkin huomioon se, mitä mittaristolla halutaan mitata ja sen kautta halutaan aikaan saada. Mittariston avulla strategia määritellään tarkemmin, jolloin strategia on helpompi muuttaa toiminnaksi. (Malmi, 2002.)

Alun perin on suositeltu johtamaan mittaristo näkökulmien kautta, jolloin mittaristo helposti paisuu liian suureksi. Mittaristoa tulisi lähestyä siten, että määritellään rooli osakokonaisuudelle ja haetaan tulosmittarit tätä kautta. Kokonaisuuden ja osakokonaisuuden hahmottumisen jälkeen mittaristo on määriteltävissä syy-seurauslogiikan avulla. Käytännössä ongelmia tuottaa myös se, mitataanko perusliiketoimea vai haetaanko strategisen muutoksen avulla mitattavia kohteita. Molempia on samanaikaisesti vaikea mitata ja luoda

yksinkertaista mittaristoa molempien kautta. Inhimillinen tulkinta on osana mittareiden validiutta. Mittareiden luomisessa pyritään usein vangitsemaan todellisuutta, jolloin mittarien määrä kasvaa. Jokaista asiaa ei ehkä ole syytä ottaa mitattaviksi kohteiksi, sillä muut halutut seurattavat asiat hoidetaan esimerkiksi kommunikoinnin kautta. Siten kaikki halutut kohteet saadaan pidettyä seurannan kohteena. Kaikkea strategista ei ole välttämättä järkevää mitata ja sisällyttää tuloskorttiin. Koska tuloskortti voidaan tehdä organisaation eri tasoille tai kokonaisuuksille, on mitattavien asioiden hyvä olla sellaisia, joihin organisaatiossa toimivat ihmiset voivat vaikuttaa omilla teoillaan. (Malmi, 2002.)

Validin mittariston löytäminen työtehtäviin ei ole yksinkertaista tai sitten mittareita on liian paljon. Molemmat voivat muodostua ongelmaksi mittaristoa luotaessa. Vähäinen määrä mittareita antaa ehkä liian suuren painoarvon sellaiselle asialle, jolla ei ole motivoivaa vaikutusta. Toisaalta liian monta mittaria aiheuttaa sen, etteivät mittarien tulokset motivoi, koska niiden osuus ei vaikuta riittävästi. Validi mittaristo ja sen tasapainottaminen on haasteellista ja sen luomiseen tulee käyttää aikaa. Sitä tulee tarkastella jokaisen näkökulman kautta ja lisäksi sitä tulee testata käytäntöön esimerkiksi ”vanhojen” tulosten tai pienen otoksen avulla.

3.3 Näkökulmat

Norton ja Kaplan määrittivät tuloskortille neljä näkökulmaa: talouden, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Näiden neljän lisäksi organisaatiot ovat saattaneet käyttää henkilöstö-, ympäristö-, toimittaja-/alihankkija- tai yhteiskunnallista näkökulmaa, riippuen organisaatiosta ja sen tarpeista määritellä aineettoman pääomansa. Alkuperäinen neljän näkökulman mallihan syntyi kahdentoista amerikkalaisen sekä kanadalaisen yrityksen hankkeesta. Lähtökohdan vuoksi on huomattava, etteivät kyseiset näkökulmat palvele kaikkia organisaatioita. (Malmi ym. 2006, 24.)

3.3.1 Taloudellinen näkökulma

”Jotta onnistumme taloudellisesti, miltä meidän on näytettävä osakkaiden silmissä?” (Olve ym 1998, 23).

Taloudellisen näkökulman nimi voisi olla myös omistajanäkökulma, koska sen kautta mitataan asioita, joista omistaja on kiinnostunut eli organisaation taloudellisista luvuista. Julkisella sektorilla omistaja eli yhteiskunta on kiinnostunut palveluiden määrästä ja laadusta. Tämän näkökulman mittareilla on pääsääntöisesti kaksi roolia tulokortissa. Ensinnäkin ne kertovat strategian onnistumisesta taloudellisesti ja toiseksi ne kertovat tavoitteet, joihin tulee pyrkiä strategian tai sitä kuvaavien mittareiden kautta. Yrityksen sen hetkinen tilanne määrittelee tavoitteet ja mittareiden sen hetkisen merkityksen. (Malmi ym. 2006, 25.) Kustannusten vähentäminen, tulojen lisääminen ja sitoutetun pääoman pienentäminen ovat esimerkkejä siitä, mitkä voivat olla talouteen liittyviä tavoitteita. (Kauhanen 2010, 42.)

Talouden tavoitteet liittyvät organisaation kannattavuuteen. Mitä enemmän organisaatio myy ja mitä vähemmän sillä on kuluja, sitä kannattavampi se on. Organisaatio voi siis parantaa tulostaan kahdella eri tavalla, kasvattamalla tulojaan ja/tai parantamalla tuottavuuttaan. Tulojen määrää organisaation on mahdollista kasvattaa kannattavasti syventämällä asiakassuhteitaan eli tuottamalla lisäarvoa asiakkuudesta.

Tuottavuuttaan organisaatio voi parantaa kahdella tavalla:

- Vähentämällä kustannuksia niin välittömistä kuin välillisistäkin kustannuksista.
- Hyödyntämällä tehokkaammin fyysistä sekä taloudellista omaisuuttaan, jolloin esimerkiksi varastointia on mahdollista pienentää.

Taloudellisessa näkökulmassa yhteys strategiaan saadaan aikaiseksi, kun löydetään tasapaino kasvun ja tuottavuuden välillä, jotka ovat vastakkaisia voimia. Pää tavoite taloudelle on, että se pitää jo saavutetun arvon tai parantaa sitä osakkeenomistajien kannalta katsottuna. Talouden näkökulmasta tulee siis

tarkastella pitkän (kasvu) ja lyhyen (tuottavuus) aikavälin ulottuvuuksia, jotta voidaan luoda pohja strategiakartan muille osa-alueille. (Kaplan & Norton 2004, 58–60.)

3.3.2 Asiakasnäkökulma

”Jotta saavutamme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden mielestä?” (Olve ym. 1998, 23).

Organisaation tulee olla tietoinen siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat, toivovat ja mihin he ovat mieltyneet, koska kilpailu kiristyy koko ajan. Tietoisuus auttaa organisaatiota toimimaan tavalla, jota asiakkaat toivovat ja arvostavat. (Kauhanen 2010, 42.)

Asiakasnäkökulmasta kuvataan sitä prosessia, mitä organisaation on tehtävä sisältäpäin, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Se on tavallaan mittariston ydin, koska jos organisaatiolla ei ole tyytyväisiä asiakkaita, hiipuu sen toiminta hyvinkin nopeasti. (Olve ym. 1998, 59.) Jotta kasvustrategia voisi toteutua, tulisi asiakasnäkökulman kautta antaa arvolupaus. Tämä lupaus kertoo asiakassegmenteille sen, miten organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvoa asiakkailleen. (Kaplan & Norton 2004, 60.)

Tämän näkökulman mittarit on mahdollista jakaa kahteen ryhmään. Ensimmäinen on perusmittarit, jotka ovat useimmissa organisaatioissa hyvin samanlaisia. Perusmittareihin kuuluvat markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, kannattavuus, uskollisuus sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. Toista ryhmää voidaan kutsua asiakaslupauksen mittareiksi. Asiakaslupauksia mitataan niistä asioista, joista selviää, mitä organisaation tulee tarjota, jotta asiakas on

tyytyväinen ja uskollinen. Mittauksen kohteena on tällöin esimerkiksi hinta-laatu-suhde, asiakaspalvelu ja toimitustäsmällisyys. Mittarit kuvaavat tai niiden tulisi kuvata yritysstrategian ydintä. (Malmi ym. 2005, 26.)

Asiakasnäkökulman yleisiä tulostittareita on mahdollista tarkastella syy-seuraus -suhteen kautta. Tällainen tarkastelu mahdollistuu esimerkiksi tyytyväisen asiakkaan kautta, joka solmii pysyvän asiakassuhteen organisaatioon ja saadessaan hyvää palvelua levittää tietoisuutta organisaatiosta eteenpäin, jolloin syntyy uusia asiakassuhteita. Näitä yleisiä asiakasnäkökulman mittareita jokainen organisaatio pyrkii parantamaan. Jotta näkökulma tulisi sidotuksi strategiaan, tulee organisaation määritellä asiakassegmenttinsä. Segmentin määrittelyn jälkeen organisaation on mahdollista määritellä tavoitteet sekä mittarit, jotka ovat arvolupausten mukaisia. Näiden lupauksen tulisi olla sellaisia, joista asiakas saa viestin siitä, miten asiakkaita aiotaan kohdella paremmin tai erilailla kuin kilpailijalla. Organisaation laatiessa tavoitteet ja mittarit arvolupausta vastaavaksi, se muuntaa myös strategiansa mittareiksi. Tätä kautta strategia muuntuu myös työntekijöille ymmärrettäväksi, lisäksi mittarit vaikuttavat siihen, että työntekijät pyrkivät parantamaan niitä omalta osaltaan. (Kaplan & Norton 2004, 62, 64.)

3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

”Jotta osakkaamme ja asiakkaamme ovat meihin tyytyväisiä, missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia?” (Olve ym1998, 23).

Sisäisten prosessien mittarit mittaavat prosesseja, joissa organisaation tulee onnistua erinomaisesti, jotta saavutetaan taloudellisille sekä asiakasnäkökulmille asetetut tavoitteet. Sisäisiä prosesseja voidaan asettaa niin kilpailustrategian kautta kuin tilaus-toimitusprosessien sekä innovointiprosessien kautta. Innovointiprosessien avulla organisaation on mahdollista löytää sellaisia prosessin osia, joista on hyötyä pidemmällä ajanjaksolla. (Malmi ym. 2005, 27–28.)

Sisäisten prosessien keskeisimpiä osa-alueita organisaation strategian kannalta on kaksi. Ensimmäisessä pidetään huolta, että asiakkaille annettua arvolupautta toteutetaan ja toiseksi tuotantoprosesseja parannetaan ja kustannuksia alennetaan. Kun sisäisiä prosesseja jaotellaan, on mahdollista tuottaa neljä erilaista prosessiryhmää:

Toimintoprosessit ovat perusprosesseja, joita tuotetaan päivittäin. Palveluyrityksissä tämä tarkoittaa palveluiden tuottamista sekä toimittamista asiakkaille.

Asiakasprosesseilla laajennetaan sekä syvennetään suhteita asiakkaisiin. Prosessien aikana voidaan tehdä asiakasvalintaa, hankkia uusia asiakkaita, säilyttää jo olemassa olevat asiakkaat tai vahvistaa niitä asiakassuhteita, jotka on jo saavutettu.

Innovaatioprosessien kautta organisaatio kehittää uusia tuotteita sekä prosesseja ja palveluja. Prosessit ovat uuden kehittämisestä ja tunnistamista. Lisäksi nämä prosessit sisältävät palveluiden suunnittelua, kehittämistä sekä tuomista markkinoille.

Lainsäädännölliset ja yhteiskunnalliset prosessit ovat toimia, joiden avulla organisaatio lunastaa itselleen oikeuden toimia niin yhteisössä kuin valtiossa. Näihin prosesseihin liittyvät ympäristö, terveys ja turvallisuus, työsuhteet sekä yhteisöinvestoinnit. (Kaplan & Norton 2004, 64–68.)

3.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

”Jotta saavutamme visiomme, miten säilytämme kykymme muuttua ja kehittyä?” (Olve ym 1998, 24).

Olennainen kilpailuedun tuoja on osaaminen, joka usein käsitetään tiedoksi ja taidoksi, jotka ollessaan ajan tasalla ovat osaamisen pohja. Osaamista tulisi kuitenkin tarkastella laajemmin, siten sen vaikutus organisaation toimintaan tulisi paremmin huomioiduksi. Osaaminen on tietojen ja taitojen lisäksi kokemusta, arvoja ja asenteita, motivaatiota sekä energiaa. Osaamisen osa-

alueet eivät kuitenkaan ole niin suoraviivaisia, kuin miltä ne vaikuttavat. Kokemus ei ole pelkästään sitä, kuinka monta työvuotta henkilöllä on organisaatiossa, vaan se kertoo sen, mitä näiltä vuosilta on jäänyt tulevaakin varten hyödynnettäväksi. Henkilön tulee olla myös motivoitunut hyödyntämään osaamistaan ja lisäksi hänellä tulee olla energisyyttä osaamisen käyttämiseen. Mikäli henkilöltä puuttuu motivaatio tai energia osaamisen käyttämiseen, ei osaamista ole mahdollista hyödyntää. (Kauppinen 2010, 44.)

Neljäs näkökulma perustuu organisaation aineettoman pääoman sekä sen strategisen roolin kuvaamiseen. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan, jotka ovat inhimillinen pääoma, informaatiopääoma sekä organisaatiopääoma. Inhimillistä pääomaa ovat taidot, kyvyt sekä tietotaito, jotka ovat käytettävissä strategian toteutukseen ja tukemiseen. Informaatiopääomassa nämä strategian toteutukseen ja tukemiseen vaikuttavat pääomat ovat informaatiojärjestelmiä, verkkoja ja infrastruktuuria. Organisaatiopääomaa ovat muutosprosessit ja niiden ylläpitoon tarvittavat resurssit, jotka tarvitaan strategian toteutukseen sekä käynnistämiseen. (Kaplan & Norton 2004, 73.) Oppimis- ja kasvunäkökulmaa on pidetty tuloskortin vaikeimpana osiona, koska sen mittarit konkretisoivat aineettoman pääoman kehittämisen organisaatiossa. (Malmi ym 2005, 29.)

Oppimis- ja kasvunäkökulman avulla etsitään vastauksia siihen onko yrityksen mahdollista kehittyä myös tulevaisuudessa ja tuottaako se arvoa omistajilleen, koska tämän hetken tiedot ja taidot eivät ole välttämättä riittävät jatkossa. Tämän näkökulman kautta organisaation on mahdollista löytää kehityskohteensa menestyksen takaamiseksi myös tulevaisuudessa. (Malmi ym 2005 28–29.)

Jokaisen organisaation tarkoitus on kehittää kolmea aineettoman pääoman luokkaansa, mutta harvempi organisaatio osaa tai ymmärtää liittää sitä strategiaansa. Kun aineettomat pääomat liitetään strategiaan, pystytään luopumaan yleisistä tavoitteista. Yleisenä tavoitteena voidaan pitää esimerkiksi henkilökunnan kehittämistä. (Kaplan & Norton 2004, 73.)

Jokainen näkökulma on tärkeä, sillä ilman toista ei mittaristoa voida tasapainottaa. Näkökulmat tukevat koko organisaation rakennetta. Otettaessa huomioon jokainen näkökulma tulokorttia suunniteltaessa voidaan organisaation olemassaolo esitellä konkreettisemmin henkilöstölle. Tällöin saadaan aikaa sitoutumista ja ymmärrystä.

3.4 Tavoitteet ja niiden asettaminen

Tulokorttia rakennettaessa tulee määritellä tehtäväkohtaiset tavoitteet. Niiden määrittämiseksi tulee miettiä, mille asioille tavoitteita on asetettava ja mitkä tavoitetasot ovat. Strategisesti ajateltaessa on tärkeämpää, mitata oikeita asioita, joilla todellisuudessa on merkitystä tulokortissa kuin, että mitattaisiin asioita oikein. (Kauhanen 2010, 59.)

Tavoitteiden merkitys on oleellista jokaisessa organisaatiossa ja niiden eri yksiköissä. Yhtä tärkeää on miettiä ajanjaksoa, jolle tavoitteet asetetaan, jotta ne ovat realistiset. Tavoitteiden mittausajanjaksot vaihtelevat, koska kaikista tavoitteista ei saada lyhyen aikavälin tuloksia eikä se olisi edes tarpeellista. (Kauhanen 2010, 60–61.)

Asetettaessa tavoitteita ja mittareita, voidaan todeta viisi kriteeriä, jotka tavoitteiden olisi täytettävä:

- yksilöity, spesifinen ja tarkka riittävällä tasolla
- mitattavissa
- ajanjaksoon sidottavissa
- toteutettavissa eli realistinen
- hyväksyttävä eli yleisesti tunnustettu. (Kauhanen 2010, 61.)

Tavoite ei saa olla liian utopistinen, koska silloin ei henkilöstöllä ole haluakaan pyrkiä siihen. Tavoitteen tulee olla vaativa, kunnianhimoinen ja haasteellinen, mutta realistinen. Esimiehen ja alaisen on määriteltävä riittävä tavoite yhdessä, jotta se on hyvä. Asetettaessa tavoitteita voidaan määritellä viisi erilaista

vaihetta jotka ovat tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen, halu tehdä töitä sekä sitoutuminen ja toiminta. Mikäli tavoite on asetettu hyvin, se kannustaa muuttumaan sekä uudistumaan. Jos henkilö ei ymmärrä hänelle asetettuja tavoitteita tai ei hyväksy niitä, on hänen mahdotonta sitoutua toimimaan niiden mukaisesti. Tällaisissa tapauksissa asia on käytävä uudelleen läpi. (Kauhanen 2010, 61–62.)

Tavoitteita voidaan asettaa niin henkilökohtaiselle tasolle kuin ryhmäkohtaisesti. Organisaation toimenkuvista riippuen on syytä tarkastella, miten tavoitteet tulee määritellä. Mikäli työ tehdään pääsääntöisesti ryhmänä, on ryhmäkohtainen tavoite parempi. Jos toimenkuva muodostuu suurimmaksi osaksi yksilötöistä, kuten esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa, on henkilölle syytä asetta henkilökohtaiset tavoitteet. (Kauppinen 2010, 63.)

4 Palkitseminen

4.1 Palkitsemisen perusteet

Palkitseminen on monimuotoista toimintaa organisaatiossa, koska se voidaan määritellä usealla eri määritteellä. Palkitseminen on organisaation johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstä. Sen avulla kannustetaan arvojen, tavoitteiden ja strategian mukaiseen toimintaan. Kun perusteet palkitsemiselle on valittu oikein, se tukee organisaation menestystä. Panostamalla oikeanlaiseen palkitsemiseen organisaatio kehittää toimintaansa, ylläpitää kilpailukykyään sekä kehittää sitä. Palkitseminen on niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tuottavuuteen vaikuttava osatekijä, mikäli se on liitetty oikeisiin tekijöihin. (Kauppinen 2010, 88.)

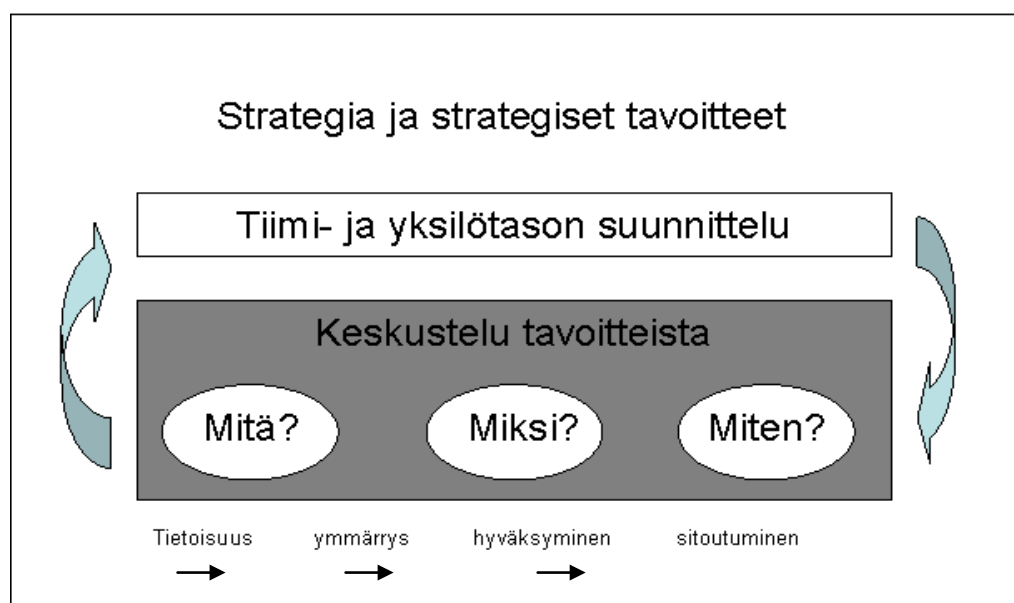
Raha ei ole toimivan palkitsemisjärjestelmän tae, mutta sillä on merkitystä kun henkilö pohtii sitä miten esimies ja työnantaja häntä arvostavat suhteessa muihin kollegoihin. On siis todettava, että palkalla ja muilla eduilla on merkitystä motivointitekijänäkin. Työnantajan tulee seurata oman organisaationsa

odotuksia ja arvostuksia tietyin väliajoin esimerkiksi kyselytutkimuksin. (Rissanen ym 1996, 125 - 126.)

Palkitseminen muodostuu aineellisesta (raha) ja aineettomasta (ei-rahallista) elementistä, joista koostuu kokonaisuus. Aineellista palkitsemista yleensä on rahapalkka, kannustimet, palkkiot ja luontais- että henkilöstöedut. Aineetonta palkitsemista ovat ne asiat, joiden olemassa olon huomaa vasta menetettyään ne. Aineettomia ovat positiivinen palaute, kehittymismahdollisuudet sekä mielekäs ja haastava työ. (Sistonen 2008,177.)

Perusteina palkitsemiselle yksilötasolla ovat seuraavat kolme kriteeriä; tehtävän vaativuus, henkilön osaaminen sekä tehtävästä suoriutuminen. Palkitsemista ei ole kuitenkaan mahdollista harjoittaa vain yhden osan perusteella, vaan palkitsemisen tulee olla tasapainottelua näiden kolmen ulottuvuuden välillä. Käytännössä palkitseminen on kehittynyt yksilöperusteisempaan suuntaan, jolloin henkilön osaamista ja suoritusta tarkastellaan vahvimmin. (Sistonen 2008, 178.)

Määriteltäessä palkitsemisen perusteita on organisaatiossa selvitettävä ensimmäisenä se, mistä ollaan halukkaita palkitsemaan, mikä on taso, josta halutaan palkita ja miten palkkio tullaan jakamaan henkilöstön kesken. (Kauppinen 2010, 89.)



Kuvio 3 Mitä, miksi, miten? (Sistonen 2008, 113).

Tavoitteiden kautta organisaatiossa voidaan avata henkilöstölle strategiaa ja strategisia tavoitteita (kuvio 3). Henkilöstön tietoisuuteen tuodaan, mitä heidän tulee tehdä, jonka jälkeen he ymmärtävät, miksi asiat tehdään siten kuin on sovittu. Ymmärryksen avulla hyväksytään tavoite ja sitoudutaan tehtävään. Kun jokaisen henkilön kanssa on käyty tavoitekeskustelu, voidaan suunnittelu viedä yksilö- ja tiimitason asteelle. Tässä vaiheessa, kun jokainen on tiedostanut, ymmärtänyt ja hyväksynyt strategiset tavoitteet, on helpompaa luoda henkilöstön sitoutuminen sekä strategiaan tavoitteisiin että tiimitavoitteisiin.

Palkitseminen on johtamisväline, jonka avulla organisaatio tukee menestystään ja kannustetaan henkilöstöä. Henkilöstöä kannustetaan toimimaan arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, jolloin palkitseminen tukee menestystä, mikäli palkitsemisperusteet ovat oikeanlaiset. (Kauhanen 2003,105.)

Palkitsemisen ja kannustavuuden suunnittelussa on otettava huomioon se, että ne suunnitelmat jotka korostavat tiimityötä ja tiedon yhteiskäyttöä, saattavat kannustaa yksilötasolla tehtävien laiminlyöntiin sekä vapaamatkustamiseen. Mikäli suunnitelmat palkitsevat vain yksilön suorituksesta, saattaa se aiheuttaa esimerkiksi tiimityön estymisen. Tällöin ei haluta tehdä ylimääräisiä vastuualueen ulkopuolisia tehtäviä, kun henkilökohtainen palkitseminen pienenee. Jotta nämä molemmat osa-alueet voitaisiin tasapuolisesti huomioida, tulee palkitsemisperusteita olla kahden- tai kolmenlaisia. Ensimmäisen perusteen tulee perustua henkilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin esimerkiksi vuositasolla, toinen peruste on sidottava organisaation tulokseen. Näiden kahden lisäksi on mahdollista ottaa käyttöön myös bonus, joka maksetaan ryhmän tai koko organisaation suorituksesta. (Kaplan & Norton 2007, 302.)

Kuviossa 4 on esitetty tehokkaan ja tehottoman palkitsemisen erot. Erot ovat osaltaan hyvinkin selkeitä kirjoitettuna, mutta käytännössä niiden erottelu ei ole niin helppoa, koska osittain palkitseminen perustuu sellaisiin asioihin, joista ei saa konkreettisia lukuja. Palkitsemisessäkin on määriteltävä henkilön ”pehmeitä” mittareita, jolloin henkilökemioilla on vaikutusta mittareihin.

Arviothan tulevat esimiehen ja alaisen välisten kehitys- ja palkanlisäkeskusteluiden perusteella.

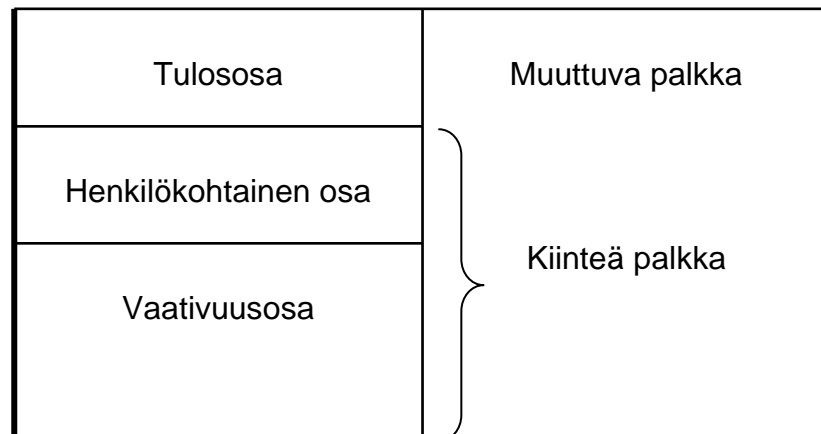
Tehokas palkitseminen	Tehoton palkitseminen
Perustuu tehtävän vaativuuteen, suoritukseen ja kompetensseihin	Annetaan umpimähkäisesti ja epäjohdonmukaisesti
Paneutuu suoritukseen ja osaamisen yksityiskohtiin	On perusteiltaan epämääräistä ja vaikeasti hahmotettavaa
On monipuolista, johdonmukaista ja luotettavaa	On jatkuvasti samankaltaista, epäjohdonmukaista ja epäluotettavaa
Palkitsee tarkkojen tavoitteiden saavuttamisesta	Palkitsee osallistumisesta ja mukanaolosta
Tuottaa tietoa kompetensseista ja tulosten tasosta	Ei tuota tietoa osaamisista eikä tuloksista
Suuntaa henkilöitä oman osaamisen kehittämiseen	Suuntaa huomion keskinäiseen vertailuun ja epäterveeseen kilpailuun
Tunnistaa onnistumisen taustatekijät kuten tavoitteet ja osaamiset	Näkee onnistumisen syynä ainoastaan tietotaidollisen osaamisen
Vahvistaa henkilöiden sisäistä motivaatiota	Vahvistaa henkilön motivoitumista vain ulkoisten tekijöiden kautta
Kiinnittää henkilöiden huomion omiin suoriutuksiin	Kiinnittää huomion esimiehen miellyttämiseen ja muiden suoriutuksiin

Kuvio 4 Tehokas ja tehoton palkitseminen (Sistonen 2008, 211).

Työnantajat pitävät palkitsemista tärkeänä ja se näkyy organisaation kehityksenä motivoida ja sitouttaa henkilöstöään. Palkitsemisen tulisi olla kokonaisvaltaista, jolloin siinä huomioidaan aineeton ja aineellinen palkitseminen. Sweinsin mukaan palkitsemalla työnantaja pystyy ohjaamaan tehtyä työtä, mutta palkitsemisjärjestelmän tulee olla tällöin sekä oikeudenmukainen että perusteiltaan läpinäkyvä. (Härkönen 2010.)

4.2 Palkitseminen taloudellisesti

Lähes kaikilla aloilla Suomessa on siirrytty 2000-luvulla palkkausjärjestelmiin, jossa kiinteää palkkaa ovat vaativuusosa ja henkilökohtainen osa. Kiinteä palkka määräytyy henkilön työtehtävän vaativuuden mukaiseksi ja siihen lisätään henkilökohtainen osa, joka määrittyy henkilön osaamisesta ja suoriutumisesta. (Kauhanen 2010, 105.)



Kuvio 5 Palkan rakentuminen (Kauhanen 2010, 105).

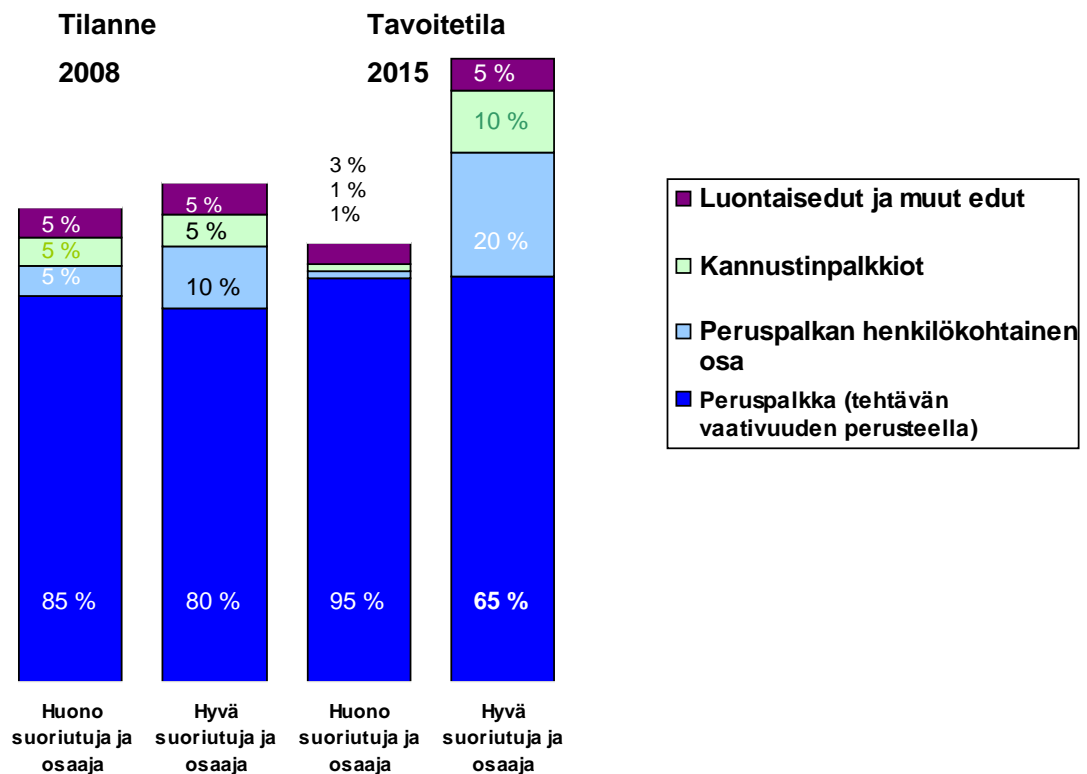
Kuviossa 5 on avattu palkan rakentumista kaavion muodossa, jolloin konkretisoituu muuttuvan ja kiinteän palkan ero.

Tulososa on palkitsemisen osana muuttuva ja nimensä mukaisesti palkitsee tuloksesta, jonka henkilö tekee työssään. Ominaispiirteitä tulospalkkiojärjestelmiin ovat seuraavat:

- sidoksissa tavoitteisiin, jotka on määritelty etukäteen, tavoitteita yleensä 3-6
- mikäli tavoitteet saavutetaan tai ylitetään, tulospalkkio maksetaan
- järjestelmä voi koskea tiettyjä henkilöitä, ryhmiä tai koko organisaatiota
- se täydentää peruspalkkausta (Kauhanen 2010, 110.)

Sistosen mukaan suomalaisten yritysten palkitsemisen tilanne on ollut vuonna 2008 kuvion 6 mukainen. Huonon ja hyvän suoriutujan erot palkitsemisen suhteen eivät eroa toisistaan kuin muutamalla prosentilla. Tavoitetilaksi tulisi asettaa, että hyvän ja huonon suoriutujan ero olisi suurempi, jotta organisaatiot pystyisivät kilpailemaan osaajista paremmin markkinoilla. Hyvä suoriutuminen ja

osaaminen tulisi saada palkitsemisen avulla kannustavammaksi jokaisella osa-alueella. (Sistonen 2008, 218–219.)



Kuvio 6. Tavoitteena suoritus- ja osaamisperusteinen palkitseminen (Sistonen 2008, 219).

Tilanne on ollut 2000-luvulla hyvin pitkälti kuvion 6 mukainen. Kokonaispalkkojen erot ovat olleet suhteellisen pienet, riippumatta osaamisen tasosta. Hyvä osaaja ei ole saanut riittävän kannustavaa palkkaa, jotta hän motivoituisi siitä. Sistonen onkin kuviossa kuvannut tavoitetilan, johon organisaatioiden tulisi pyrkiä. Hyvän osaajan kokonaispalkkaan sisältyisi samansuuruinen peruspalkka kuin huonolla osaajalla, mutta henkilökohtainen osa, kannustimet ja edut kasvattaisivat hyvän osaajan kokonaispalkkaa huomattavasti suuremmaksi. Näiden palkan lisäosien kasvaessa erot palkoissa kasvaisivat, mutta kannustaisivat siinä työssä mitä henkilö oikeasti tekee.

4.3 Palkitseminen aineettomasti

Aineeton palkitseminen saattaa olla taloudellista palkitsemista toimivampi keino joissain tapauksissa. Henkilöä palkittaessa palautteella, yllätyksillä tai koulutuksella, voidaan saada aikaan enemmän kuin rahalla. (Erämetsä 2003,144.)

Palkitsemisen kannalta parhaimmat ja motivoivimmat keinot on löydettävissä aineettoman palkitsemisen puolelta. Kauhasen mukaan aineeton palkitseminen on mahdollista jakaa kahteen osaan, jotka on esitelty kuviossa 7.

Urapalkkiot	Sosiaaliset palkkiot
Työ sinänsä	Statussymbolit
Joustavat työajat (työaikapankki)	Palaute (kiitos ja tunnustukset)
Itsensä kehittäminen	Työyhteisön edustaminen
Kasvupolut	Julkinen tunnustus (kunniamerkit, arvonimet)

Kuvio 7 Aineeton palkitseminen (Kauhanen 2010, 97).

Työn ollessa itsessään mielenkiintoista ja haasteellista sitä pidetään palkitsevana. Työssä halutaan oppia ja kehittyä niin ammattimaisesti kuin henkilökohtaisella tasolla. Työssä viihtymiseen auttavat mahdollisuus joustoihin (työaikapankki ja – joustot) ja ehkä mahdollisuus etätööhön. Toisille sama työ voi pysyä innostavana ja motivoivana pidempiäkin aikoja, kun taas toiset kaipaavat haasteita muutaman vuoden välein. Organisaatioiden ollessa nykypäivänä suhteellisen litteitä organisaatiotasoja ei ole monia. Tällöin organisaation tulisi pystyä antamaan mahdollisuuksia liikkua organisaation sisällä ylöspäin, sivusuuntaan tai jopa alaspäin. Ongelmana liikkumisessa organisaation sisällä on se, että esimiehet eivät halua luopua hyvistä työntekijöistään ainakaan aktiivisesti. (Kauhanen 2010, 98.)

Itsensä kehittäminen merkitsee toisille työaikana tai vapaa-ajalla kouluttautumista. Toisille itsensä kehittäminen on omassa työssä kehittymistä ja uuden oppimista siinä. Työnantajan on mahdollista tukea henkilöä, joka haluaa

kehittää itseään esimerkiksi palkallisella toimivapaalla, joustavilla työajoilla tai kurssimaksujen maksamisella. (Kauhanen 2010, 100–101.)

Aineeton palkitseminen on toisille statussymboleja, joista keskeisimpiä ovat toiminimike, työpiste (koko, sijainti, varustetaso), työvälineet ja niiden ajanmukaisuus, työasu, työaika ja työtekopaikka, työsuhdeauto, erikoispääsy tiettyihin tiloihin ja järjestelmiin sekä yhdistysten ja klubien jäsenyydet. Toiset haluavat arvostusta ja palautetta kollegoilta, esimiehiltä ja asiakkailta (sisäiset ja ulkoiset). On myös sellaisia henkilöitä joille tärkeintä on, että edellytykset työn tekemiseen ovat kunnossa, eivätkä he välitä statuksista tai symboleista. (Kauhanen 2010, 101–102.)

5 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on laadullista ja sen käyttö on lisääntynyt vuosien varrella. Tutkimus ei analysoi numeroita tai jakaumia, vaan keskittyy johtopäätösten etsimiseen haastattelujen ja ryhmäkeskustelujen avulla. Tiedonkeruu kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapahtuu pääsääntöisesti kasvotusten, keskusteluin ja ryhmähaastatteluin. (Taloustutkimus, 2007.)

Laadullinen tutkimus on prosessi, jonka aikana tutkija on tutkimuksen aineistonkeruunväline. Tällöin on mahdollista, että näkökulmat sekä tulkinnat kehittyvät tutkimuksen edetessä. Prosessina sitä voidaan pitää myös siksi, että laadullista tutkimusta ei voida etukäteen asetella tietynlaisiin vaiheisiin, vaan paras ratkaisu edetä tutkimuksessa selkenee usein vasta työn edetessä. (Kiviniemi 2007, 70.)

Tyypillisiä piirteitä kvalitatiiviselle tutkimukselle ovat seuraavat:

1. Tieto hankitaan ja kootaan tilanteista, jotka ovat todellisia sekä luonnollisia.
2. Tietoa kerätään ihmisiltä pääasiassa havainnoimalla sekä keskustelemalla heidän kanssaan.
3. Tutkijan tarkoituksena on paljastaa seikkoja, jotka ovat odottamattomia. Tutkija itsessään ei määrittele sitä mikä on tärkeää.
4. Aineistoa hankitaan laadullisia metodeja käyttämällä eli esimerkiksi erilaisten haastattelujen ja tekstien diskursiivisten analyysien avulla.
5. Kohdejoukko valitaan tarkoituksella, ei satunnaisotannalla.

6. Tutkimuksen edetessä muotoutuu myös tutkimussuunnitelma. Tutkimuksen tekeminen on joustavaa ja se muuntuu olosuhteiden mukaan.
7. Jokainen tapaus on ainutlaatuinen, jolloin myös aineisto tulkitaan sen mukaan. (Hirsjärvi ym 2001, 155.)

Laadullinen tutkimus on tarkkaan harkittua, vaikka tutkimuksen alussa tutkijan voi ollakin hankala jäsenellä tutkimuksensa kulun. Tutkimus etenee tietomäärän lisääntyessä ja havaintoja voidaan tutkia kesken prosessin, jolloin voidaan muuttaa tutkimuksen suuntaa valittua päämäärää kohden.

Organisaation toimeksiannon perusteella tässä työssä on ollut loogisinta käyttää kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoja. Tulokortin kehittäminen organisaatiolle oli ennen projektiin tuloani päätetty suorittaa projektimuotoisesti ja tiedot tarvittavaan aineistoon oli suunniteltu saatavan tulevista kokouksista. Koska aineistoa oli tarkoitus hankkia keskustelemalla henkilöstön edustajien kanssa kasvokkain, oli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä selkeämpi kuin kvantitatiivinen.

5.2 Toimintatutkimus ja sen toteutus

Projektin alussa pohdin tutkimusmuotoa. Erilaisia kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän muotoja on useita. Käydessäni läpi kirjallisuutta erilaisista menetelmistä vaihtoehtoja löytyi kaksi, Case -tutkimus ja toimintatutkimus. Case -tutkimus oli itselle tutumpi, jonka perusteella lähdin kokouksiin keskustelemaan tulokorttiin liittyvistä asioista. Ensimmäisten kokousten jälkeen totesin kuitenkin olevani tutkimuksessa mukana, enkä ulkopuolisena tarkkailijana. Projektin lähestymismenetelmää oli muutettava, jonka vuoksi tutustuin paremmin muihin tutkimusmenetelmiin. Teorian perusteella sain hyvin pian todeta olevani mukana toimintatutkimuksessa.

Tutkimusmenetelmä on se menetelmä, jonka kautta saadaan paras selvyys olemassa olevaan ongelmaan. Tutkimuksen strategisia valintoja ohjaavat tutkimuksen tarkoitus ja tehtävä. Strategiset valinnat tutkimuksessa tarkoittavat

tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tämän strategian valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai -ongelmasta. Tutkimuksella voi olla erilaisia piirteitä, näitä luonnehditaan neljällä eri tavalla: kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Vaikka tutkimusstrategia olisikin määriteltä, on sen mahdollista muuttua tutkimuksen edetessä tai tarkoituksia voi olla useita. (Hirsijärvi 2009, 138.)

Päämääränä toimintatutkimuksessa ei ole ainoastaan tutkiminen vaan myös kehittäminen. Toimintatutkimuksessa toiminnan käsitteellä tarkoitetaan ensisijaisesti sosiaalista toimintaa. Teoriaa ja käytäntöä ei toimintatutkimuksessa nähdä erillisinä, vaan asian eri puolina. (Heikkinen 2010, 214 - 215.)

Toimintatutkimuksen tutkimusotteessa on kaksi pääasiallista ideaa, joiden avulla sen todetaan erottautuvan sosiaalitutkimuksen muista menetelmistä. Ensimmäinen idea on se, että siinä tutkitaan yhteiskuntaa tai yhteisöä liikkeessä eli muutoksen tilassa. Tämä liike on ainakin osittain saatu aikaan tutkimusprojektin käynnistämisen avulla. Toinen idea on, että saadun tiedon ja tutkimuksen merkitys perimmiltään on niiden mahdollisuus muuttaa todellisuutta. (Alasuutari 2001, 95.)

Toimintatutkija tutkii ja kehittää käytännön maailmassa tapahtuvaa toimintaa. Omien interventiodensa kautta hän muokkaa käytännön maailmaa sekä teorian maailmaa, saavuttaakseen tuloksia. Toimintatutkijan tulee tuoda interventiot vielä käytännön maailmaan ja tutkia miten ne muuttavat asioita. Toimintatutkimuksen keskeinen tavoite on saada aikaan muutosta rutiineihin ja toimintatapoihin. Tutkimuksen edetessä useasti löytyy uusia ideoita ja kehitysajatuksia, jolloin tutkimusongelman lähestymistavat joudutaan suunnittelemaan uudelleen. Myöskään teoriat, joiden pohjalta asiaa alun perin on lähdetty tutkimaan, eivät enää ole oikeat tai niitä täytyy tarkastella myös toisesta näkökulmasta. Toimintatutkimus elää siis jatkuvassa muutostilassa. (Saari 2007, 124.)

Toimintatutkimuksessa tutkijan tulee samaistua kohteeseen hyvin, jotta tutkimuksesta tulee toimintaa. Koetin tutkimukselle on toiminnan kehittäminen. (Eskola & Suoranta 2005, 223–224.)

Toimintatutkimuksessa sain tutkijana olla itse mukana siinä kehityksessä ja muutoksessa, jota tehtiin. Case – tutkimuksessa minun olisi pitänyt olla ulkopuolisena tarkkailijana. Toimintatutkimuksessa tutkija myös itse vaikuttaa ja antaa suuntaa tutkittavalle asialle.

5.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoa laadulliseen tutkimukseen kerätään pelkistetyimmillään tekstistä. Teksti on voinut syntyä haastatteluista ja havainnoinneista, riippumatta tutkijasta tai tutkijan toimesta. (Eskola & Suoranta 2005, 15.)

Ominaista laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämiselle on, että se hankitaan tutkittavien näkökulmasta eli tutkimuskentältä sisältä päin. Aineiston keruun aikana myös tutkija kasvattaa omaa tietoisuuttaan tutkittavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Prosessin ja tutkimusmenetelmien muuttuessa tutkimuksen aikana on myös aineistonkeruun ja tutkimusmenetelmien muunnuttava muutosten mukaisesti. Suoraviivaisia ratkaisuja aineiston keräämiselle ei välttämättä ole määritelty mahdollisten muutosten vuoksi. Aineistoa voidaan kerätä ajallisesti pitkälläkin aikajänteellä, joka mahdollistaa itse tutkijan tietoisuuden kehittymisen. (Kiviniemi 2007, 76 - 77.)

Toimintatutkimuksen lähestymistapaan vaikuttaa aineistokeskeisyys, jolloin on huomioitava miten ja millä menetelmillä tutkitaan. Tutkijan päästessä itse reagoimaan todelliseen ympäristöön, hän pystyy hyödyntämään kaikkea mitä tutkimuksen aikana tapahtuu ja voi näin sisällyttää sen mukaan tutkimusraporttiin. Aineisto voi siis sisältää virallisemman informaatiokanavan – haastattelut, kyselyt - kautta saatuja tietoja, mutta myös normaalin vuorovaikutuksen – kahvipöytäkeskustelut - yhteydessä saatuja tietoja. (Kiviniemi 2007, 78.)

6 Toimintatutkimus kohdeorganisaatiossa

6.1 Kohdeorganisaation esittely

Kappaleessa on esitelty kohdeorganisaation historiaa, henkilöstömäärää ja työtehtäviä. Tiedot on saatu kohdeorganisaation toimitusjohtajalta henkilöhaastatteluna.

6.2 Kohdeorganisaation sisäistä sanastoa ja henkilöstön työtehtävät

6.2.1 Sisäinen sanasto

Sisäisessä sanastossa on avattu kohdeorganisaatiossa käytettävien ohjelmien lyhenteitä tai sanoja. Kohdeorganisaatiossa on käytössä sähköinen asianhallintaohjelma, jonka uudistumisen vuoksi sanastoa on selitetty useamman ohjelman osalta.

6.2.2 Henkilöstön työtehtävät

Työtehtäviä ei ole esitelty julkisessa työssä, koska niitä ei eritellä projektin edetessä, vaan kerrotaan ainoastaan henkilöstöstä.

6.3 Lähtökohdat

Henkilöstön palkkausjärjestelmä uudistettiin edellisen kerran vuonna 2006 ja nykyinen järjestelmä on otettu käyttöön tammikuussa 2007. Tämä nykyinen järjestelmä perustuu tehtäväkohtaiseen kuukausipalkkaan sekä

henkilökohtaiseen lisään. Kohdeorganisaation henkilöstölle on luotu tehtävien mukaiset palkkakorit, jotka on määritetty työn vaativuuden sekä työtehtävän vaatiman osaamisen mukaan. Henkilökohtaisia lisiä on neljä ja näiden lisien määrä on määritetty vuosittain käytävissä henkilökohtaisen lisän keskusteluissa esimiehen kanssa. Uudistus pohjautui aikanaan hyvin pitkälti kunnallisen alan palkkakorijärjestelmään.

Palkkausasiat ovat olleet kohdeorganisaation alkutaipaleilta asti hankalia. Alkuaikoina palkka-asioista käytiin keskustelemassa toimitusjohtajan kanssa ja mikäli osasit asettaa sanasi oikein, saatoit saada pyytämäsi. Korotus koski kuitenkin vain sinua, ei kollegoja.

Kohdeorganisaation johto uudistui vuonna 2005, jonka jälkeen keskustelukulttuuria palkka-asioista on muutettu avoimemmaksi. Vaikka avointa keskustelua on ollut oikeus käydä jo useamman vuoden ajan, vaikuttaa edellisen toimitusjohtajan aikainen keskustelukulttuuri edelleen. Koska palkka-asioista keskusteleminen oli ollut suhteellisen vaiettava ja salamyhkäistä, oli tuloskortti -projektin kautta käytävät keskustelut palkanlisästä suhteellisen uudenlaista kommunikointia organisaation sisällä.

Keskustelukulttuurin luominen niin palkka kuin muihinkin organisaation sisäisiin neuvottelutilanteisiin, on ollut haastavaa ja se on edennyt suhteellisen lyhyin askelin. Osa henkilöstöstä on oppinut kommunikoimaan asioista keskustelemalla, mutta osalle se on vielä hankalaa. Osittain vaikeus voi johtua luonteesta, mutta osalla painaa ”vanha” kulttuuri tai ajatusmaailma, ”ihan sama mitä sanon tai ehdotan, ei se kuitenkaan toteudu.” Asioista on totuttu puhumaan avoimesti kahvipöydässä ja omissa ”kuppikunnissa”, mutta kun asiaan pyydetään kannanottoa yleisessä tilaisuudessa, pysyvät suut kiinni. Mielipiteitä on pyydetty useaan otteeseen, mutta kukaan ei ota kantaa julkisesti ettei vain joudu vastuuseen tai ”seisomaan sanojensa takana”.

6.4 Kohdeorganisaation tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto kerätään organisaation sisäisistä asiakirjoista, joita ovat kokousten PowerPoint-esitykset sekä pöytäkirjat. Tärkein aineisto tullaan saamaan projektin aikana pidettävistä kokouksista ja palavereista, joissa tulokortin mittareita ja niiden käyttökelpoisuutta käsitellään. Alustavan suunnitelman mukaisesti kokouksia pidetään kaksi jokaiselle alatyöryhmälle ja päätyöryhmälle. Mikäli tarvittavaa tietoa ei saada riittävästi, on mahdollista pitää kolmannet kokoukset alatyöryhmille ja päätyöryhmälle. Lisäksi projektihenkilöt tulevat pitämään omia palaverejaan, joissa pohditaan yhteenvetoja sekä ehdotuksia työryhmiä varten. Palavereja tullaan pitämään tarpeen mukaan myös toimitusjohtajan kanssa, jotta hän saa tiedon siitä, missä vaiheessa projekti etenee ja onko suunta organisaatiolle suotuista.

6.5 Kohdeorganisaation arvot, visio ja strategia

Kohdeorganisaatio on määritellyt arvonsa niin henkilöstöä kuin ulkoisia sidosryhmiä varten. Arvojensa avulla organisaatio pyrkii toteuttamaan visiotaan.

Strategia kietoutuu arvojen ympärille ja sen mukaisesti pyritään muuttamaan toimintaympäristöä ajanmukaiseksi.

6.6 Projektin eteneminen

Organisaation palkkausjärjestelmää oli muutettu edellisen kerran vuonna 2007. Järjestelmään ei oltu kuitenkaan tyytyväisiä ja sen kehittämisestä oli käyty keskusteluja jo ennen KPMG:n selvitystyötä. Vaihtoehdoksi KPMG ehdotti tulokorttia palkanlisäosan määrittelyyn. Tämän ehdotuksen perusteella palkanlisäosaa ja sen määräytymistä päätettiin lähteä kehittämään eteenpäin. Johtoryhmä piti ehdotusta hyvänä, koska johtoryhmällä oli jo ennestään tietoa tulokortista ja sen toimivuudesta. Tasapainotettu mittaristo on ollut organisaation johtoryhmällä palkkauksen osana vuodesta 2010. Mittariston rakentamista varten päätettiin muodostaa projektiryhmä.

Projekti itsessään alkoi tammikuussa 2011, jolloin kaksi esimiestä valittiin vetämään projektia. Minut valittiin mukaan projektiryhmään jälkikäteen, keskusteltuani toimitusjohtajan ja oman esimiehen kanssa riittävän haasteellisesta opinnäytetyön aiheesta.

Tammi-helmikuun vaihteessa 2011 tulokortista etsittiin teoreettista tietoa, jotta asia pystyttiin esittelemään Yhteistoimintaneuvottelukunnalle (YTN). Oli selvitetävä mikä tulokortti on, miten se toimii, mitkä asiat siinä vaikuttavat miten sekä missä sitä on käytetty. Projektiryhmä kokoontui pari kertaa suunnittelemaan ja miettimään käytännön toteutusta ja keskustelemaan siitä, mitä tulokortti on ja mitä sillä halutaan mitata organisaatiossa. Projektiryhmän tuli löytää yhtenäinen ajatus mitä ja miten asiaa tullaan ala- ja päätyöryhmille esittelemään, jotta kokouksista saadaan se informaatio, mikä on tarpeen projektin eteenpäin viemistä varten. Ennen kuin projektiryhmä pystyi sopimaan henkilöstön kanssa kokouksia, oli tulokortti hyväksyttävä organisaation YTN:ssa.

Keskiviikkona 16.2.2011 kokoontui YTN, jossa esiteltiin tulokortti teorian osalta. Esityksessä kerrottiin ketkä tulokortin ovat kehittäneet ja miten sitä voidaan soveltaa. Neuvottelukunnalle kerrottiin myös se, miten erilaisissa organisaatioissa tulokorttia on käytetty. Esitys oli suhteellisen tiivis ja sen tarkoituksena oli kertoa mitä ollaan tekemässä ja miten sen tulisi teoriassa toimia. Esittelyn jälkeen toimikunnan jäseniltä pyydettiin ehdokkaat tulokorttityöryhmiin henkilökunnan osalta. Ehdokkaita oli ajateltu suhteellisen vähän ennen kokousta, jonka vuoksi henkilövalintoja jouduttiin miettimään kokouksessa. Toimitusjohtaja kirjasi valittujen henkilöiden nimet ylös ja totesi, ettei hän puutu valintoihin. Niin alatyöryhmiin kuin päätyöryhmään oli johdon päätöksellä valittu alatyöryhmien esimiehiä ja tärkeimpiä sidoshenkilöitä.

6.7 Työryhmät

Päätyöryhmä oli työantajan määrittelemä, johon henkilöstön edustajat YTN:ssa olivat saaneet valita kaksi omaa edustajaansa. Päätyöryhmässä toimivat projektiryhmän lisäksi johtoryhmä ja kahdeksan henkilöstön edustajaa.

Päätyöryhmä etsi mittareita sekä tavoitteita kolmesta eri näkökulmasta, jotka olivat talous, asiakas ja osaaminen.

Alatyöryhmiä oli kuusi, joihin oli koottu organisaatiosta henkilöstön ja työnantajan edustajia. Työryhmät oli jaoteltu työtehtävien mukaisesti. Työnantajan ja henkilöstön edustajien lisäksi työryhmissä toimivat projektiryhmä. Työryhmien tehtävänä oli miettiä soveltuvia mittareita prosesseihin työtehtävien mukaan.

6.7.1 Alatyöryhmien ensimmäinen kokous

Työryhmien kokoamisen jälkeen, projektiryhmä lähetti kutsun ensimmäiseen kokoukseen, jossa oli tarkoitus miettiä sopivia mittareita toimenkuvittain.

Alatyöryhmien kokoukset etenivät hyvin samankaltaisesti. Muutamassa alatyöryhmässä keskusteltiin siitä, että henkilökohtaisia mittareita oli saatavissa työtehtävään hyvin vähän, jos lainkaan. Toisissa alatyöryhmissä oli vaihtoehtoja mittareiksi pohdittu jo etukäteen, jolloin ongelmaksi muodostui se, mitkä ovat ne tärkeimmät mittarit, joilla todellisuudessa oli merkitystä tehtävään työhön. Muutamat edustajat olivat sitä mieltä, että mittaaminen lisää eriarvoisuutta ja sitä ei haluttu nähdä tehokkuutta lisäävänä tai innostavana.

Kokouksissa käytiin läpi myös sellaisia asioita kuin ”pärstäkerroin”. Edustajat olivat osittain sitä mieltä, että sen vaikutus oli tähän asti ollut liian suuri eli kun esimies-alaissuhde ei ole ollut toimiva ja henkilökemioiden ei ole koettu kohtaavan, oli sen oletettu vaikuttavan henkilökohtaisen lisän määrään. Kuitenkin myös työn laadulla haluttiin olevan merkitystä ja tämän laadunhan tarkistaisi oma esimies. Tulokortissa tämä henkilökemioiden toimivuus saattaisi tulla esille lähinnä oppimisen ja kasvun ulottuvuudessa, ei niinkään prosessiulottuvuudessa.

Osalle alatyöryhmistä mittareiden miettiminen ei ollut kovin hankalaa, koska heidän tehokkuuttaan oli tarkasteltu organisaatiossa jo jonkin aikaa. He pystyivät siis konkreettisesti miettimään etukäteen sitä, millä mittareilla oikeasti olisi vaikutusta heidän palkkansa lisäosaan. Tästä syystä osa ehdotuksista oli

työryhmien mielestä hyvinkin selkeitä ja helposti mitattavissa. Osasta ehdotetuista mittareista olisi saatavissa luotettavaa tietoa käytössä olevien ohjelmien kautta. Tiedyt ehdotukset olivat kuitenkin sellaisia, joita oli lähes mahdoton mitata siten, jotta mittaristoa voitaisiin pitää validina. Ehdotuksista löytyi myös muutamia sellaisia, joita voitiin pitää peruspalkan osana tai normaalina hyvänä käytöksenä.

Edellä mainittujen lisäksi haluttiin mittaristoon mukaan pehmeät arvot eli myös toisten auttaminen huomioitaisiin jotenkin. Vertailua toivottiin myös tehtävän enemmänkin omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen kuin ryhmäläisiin. Muutamassa työryhmässä tuli huomioduksi se, että heidän mahdolliset mittarinsa olisivat sidoksissa muiden työntekijöiden tehokkuuteen ja yhteistyökykyyn.

6.7.2 Tiivistelmä toimitusjohtajalle

Ensimmäisten kokousten päätyttyä projektin etenemisestä keskusteltiin toimitusjohtajan kanssa. Hänelle esiteltiin yhteenvedot jokaisesta alatyöryhmän kokouksesta. Näihin tiivistelmiin oli kerätty ehdotuksia mahdollisista mittareista. Jokainen projektivetäjä esitteli muutaman kokouksen tulokset. Käytäessä läpi kokousten tiivistelmät keskusteltiin siitä, mitkä mittareista olisivat sellaisia, jotka olisivat oikeasti hyviä mittauksen kohteita. Ehdotuksia läpi käytäessä jaoteltiin osa mitattavista kohteista osaamisen puolelle ja osasta voitiin heti päätellä niiden olevan prosesseihin liittyviä mittareita.

Useassa työryhmässä keskusteltiin siitä, mihin kategoriaan erikoisosaamista vaativat asiat ryhmitellään, jolloin ne olivat myös listoilla mittareiksi. Toimitusjohtajan kanssa käydyssä keskustelussa alettiin pohtia sitä, olisiko nämä erikoisosaamisen asiat sijoitettava kokonaisuudessaan pois tuloskortista. Keskusteltaessa asiasta todettiin osan näistä osaamisista olevan hankalasti mitattavissa. Pohdintojen perusteella todettiin, että nämä osaamisalueet tulee eriyttää tuloskortista pois ja niistä pyrittäisiin palkitsemaan muilla keinoin. Ehdotelmaksi muotoutui, että erityisosaamiset sisällytettäisiin peruspalkkaan. Peruspalkka muutettaisiin haitarimaiseksi järjestelmäksi, jolloin peruspalkka

voisi olla jossain palkkakorissa esimerkiksi 1800 - 1850 euron haarukassa. Tällöin, riippuen henkilön erityisosaamisista, jo pelkän peruspalkan osuus voisi olla erilainen samaa työtä tekevillä osaamisen perusteella.

Palaverissa koottiin jokaista ryhmää varten ehdotus, mitkä olisivat tulokorttiin tulevat mittarit. Kävimme läpi myös sen, miksi osa ehdotetuista mittareista ei tulisi olemaan prosessiosuudessa tulevassa tulokortissa. Lisäksi tässä neuvottelutilanteessa projektiryhmä halusi tarkentaa työnantajan näkemystä siitä, mitä seuraavaksi haluttiin alatyöryhmissä käsiteltävän. Projektiryhmällä oli ajatuksena, että prosesseihin ehdotetuista mittareista etsittäisiin toisessa kokouksessa ne mittarit, jotka todellisuudessa vaikuttavat. Näiden ehdotusten perusteella projektiryhmä aloitti toiset kokouksensa alatyöryhmien kanssa.

6.7.3 Päätyöryhmän ensimmäinen kokous

Päätyöryhmän ensimmäisessä kokouksessa keskustelu aloitettiin **taloudellisista mittareista**, joita talousjohtaja oli osaltaan alustavasti pohtinut. Taloudellisia mittareita olisi talousjohtajan ehdotuksesta kolme, jotka olisivat otettavissa tilinpäätöstiedoista. Ehdotetut mittarit olivat kokouksessa läsnäolijoiden mukaan hyvät, koska niiden kautta henkilöstöä palkittaisiin myös koko organisaation menestymisestä.

Asiakastyytyväisyys-tutkimus teetetään joka toinen vuosi ja sen todettiin olevan selkeä mittari **asiakas-ulottuvuudessa**. Tutkimuksesta voidaan painottaa eri henkilöstöryhmille eri osa-alueita tai vain asiakkaiden kokonaistyytyväisyyttä organisaation palveluihin kokonaisarvosanan kautta. Koska tutkimus tehdään vain joka toinen vuosi, todettiin että asiakastyytyväisyyttä voitaisiin pitää mittarina vuoden ajan. Tuloksia ei haluttu kuitenkaan käyttää kahta vuotta, koska tiedot olisivat vanhentuneita jo vuoden jälkeen. Henkilöstötyytyväisyyttä ei pidetty vaihtoehtoisesti hyvänä mittarina. Henkilöstötyytyväisyystutkimus on tehty henkilöstölle joka toinen vuosi ja siinä on tarkasteltu työyhteisön toimivuutta sekä kokonaisuutena että pientyöryhmien osalta. Henkilöstötyytyväisyyttä ei kuitenkaan pidetty kovin validina vaihtoehtona, koska henkilöstö pystyisi vaikuttamaan sen positiivisuuteen vastauksillaan.

Tällöin mittaria pystytettäisiin muokkaamaan tulokortin kannalta palkkauksessa parempaan suuntaan ja epäkohdat jäisivät ilmaisematta. Myöskään kehitettävät osa-alueet eivät tulisi enää ilmi tutkimuksen avulla.

Asiakas-ulottuvuuteen lähdettiin pohtimaan toista mittaria, joka vaikuttaisi joka toinen vuosi. Asiakkaan näkökulmaa mietittäessä todettiin, että reklamaatioiden kautta voitaisiin tarkastella myös asiakkaiden tyytyväisyyttä organisaation toimintaan. Reklamaatiot on rekisteröity, mutta se miten niistä muodostetaan mittari, ei ollutkaan työryhmälle itsestäänselvyys. Työryhmä tuli kuitenkin seuraavaan tulokseen, asiakas-ulottuvuudessa vaikuttaisivat joka toinen vuosi asiakastyytyväisyys-tutkimuksen tulokset ja joka toinen vuosi reklamaatiot. Se minkälainen mittari reklamaatioista saataisiin, jäi pohdittavaksi johdolle.

Oppimisen ja kasvun ulottuvuuteen oli tullut ehdotuksia mittareiksi jo alatyöryhmiltä, kun he pohtivat omia mittareitaan. Päätyöryhmän yhteinen kanta oli se, että oppimisen ja kasvun on oltava mahdollisimman konkreettista ja sitä tulee seurata muulloinkin kuin kehityskeskusteluissa. Kokouksessa pohdittiin myös sitä, voitaisiinko organisaatiossa tehtäviä osaamisen arviointeja hyödyntää tulokortissa. Arviointitulosten perusteella olisi mahdollista laatia jokaiselle henkilölle vuodeksi kehityssuunnitelma. Suunnitelma laadittaisiin kehityskeskusteluissa ja sitä voitaisiin tarkistaa puolen vuoden kuluttua. Näin edistettäisiin oppimista ja kehittymistä eteenpäin. Näin saataisiin myös kehityskeskustelut konkreettisemmiksi, kun niiden tavoitteita seurattaisiin.

Tämä ulottuvuus oli alustavasti jäämässä suhteellisen pienelle prosenttiosuudelle kaikista ulottuvuuksista, kuitenkin sen tärkeys on suhteellisen suuri, kun ajatellaan organisaation visiota ja strategiaa. Kokouksessa kuitenkin todettiin, ettei näihin prosenttiosuuksiin kannata kiinnittää nyt liikaa huomiota, koska osuuksia voidaan muuttaa sen mukaan, miten saadaan tulokortista kannustava. Todettiin myös, ettei kortti tule olemaan täysin valmis, kun se otetaan käyttöön, koska käytäntö tulee kertomaan vasta todellisuuden ja sen, mitä siitä täytyy muokata.

Päätyöryhmän kokouksessa keskusteltiin myös erityisosaamisista ja toimitusjohtaja toi esille ehdotuksensa palkkahaitarista tarvittaviin palkkakoreihin. Edustajat totesivat ajatuksen olevan hyvän, koska erityisosaamiset olisivat olleet hankala toteuttaa tulokortin kautta.

Kokouksen aikana keskusteltiin myös muista ulottuvuuksista jolloin heräsi kysymys siitä, miten prosesseissa huomioidaan työn virheettömyyttä. Virheet päätettiin ottaa osaksi tulokorttia prosesseihin.

Seuraavaan päätyöryhmän kokoukseen sovittiin mietittävän valmiiksi sopivia tavoitearvoja ja tavoitteita, joihin tulokortin kautta tulisi pyrkiä, ja jotka olisivat organisaation arvojen, vision ja strategian mukaisia.

6.7.4 Alatyöryhmien toinen kokous

Alatyöryhmille kerrottiin toisessa kokouksessa palkkahaitarista erikoisosaamisten suhteen. Alatyöryhmien edustajat olivat tyytyväisiä tähän päätökseen, koska erikoisosaamisille olisi ollut todella hankalaa muodostaa validia mittaristoa.

Näissä kokouksissa käytiin läpi tarkemmin ensimmäisen kokouksen ehdotuksista ne mittarit, joilla todella olisi vaikutusta henkilön palkanlisään. Osa ryhmistä pohti jo sopivia tavoitearvojakin.

6.7.5 Päätyöryhmän toinen kokous

Päätyöryhmän toisessa kokouksessa palattiin ensimmäisenä henkilöstötyytyväisyys-tutkimukseen. Keskustelussa kävi ilmi, että se haluttiin mittariksi, mutta vain osalle henkilöstöä. Muutama henkilöstöryhmä todettiin sellaisiksi, joille se on hyvä mittari, koska sen kautta saadaan tarvittaessa myös kehityskohteita esille.

Toisena asiana pohdittiin tulokortin käyttöönottamista. Ajatuksena alun perin oli, että 1.7.2011 alkaen maksettaisiin tulokortin mukaista palkanlisää. Mikäli maksaminen olisi aloitettu heinäkuusta, olisi se tarkoittanut sitä, että prosessien määrät olisi laskettu ajanjaksolta 1.4.2011 – 30.6.2011. Kyseinen ajanjakso olisi

ollut sellaista, ettei henkilöstöllä olisi ollut vielä tiedossa se mitä todellisuudessa tullaan mittaamaan, saati tasot.

Lisäksi ongelmia alkuperäisessä suunnitelmassa olisi tuottanut lomarahan laskeminen taloushallinnolle. Organisaatiossa on sovittu talon säännöissä, että kesälomarahaa maksetaan heinäkuussa. Mikäli mittaaminen olisi aloitettu alkuperäisen suunnitelman mukaan, olisi heinäkuun palkka ollut ensimmäinen mikä olisi tehty uudella järjestelmällä ja myös tulevina kesinä palkka olisi muuttunut juuri heinäkuuksi. Tämä olisi lisännyt taloushallinnon työmäärää heinäkuun alussa, jolloin kukaan kyseisestä ryhmästä ei olisi voinut pitää vuosilomiaan heinäkuun alussa. Näiden kahden asian johdosta todettiin, että mittaaminen on paras aloittaa 1.7.2011, jolloin tuloskortti ja sen mittarit sekä tasot ovat henkilöstölle selvillä. Tällöin ei myöskään mahdollinen palkkausmallin vaihtuminen aiheuta taloushallinnon ryhmälle sitä, että väen tulisi tulla lomaltaan töihin, jotta palkat saataisiin maksettua oikein.

Ensimmäinen tarkasteltava ajanjakso olisi tällöin prosessien osalta 1.7.2011 – 30.9.2011 ja 1.10.2011 alkaen tuloskortin kautta määritellyt palkanlisäosat maksettaisiin. Toinen tarkastelujakso olisi 1.10.2011 – 31.12.2011, mutta kolmas olisi poikkeava eli 1.1.2012 – 28.2.2012. Kolmas tarkastelujakso määriteltiin poikkeavaksi, jotta jaottelu saataisiin kvartaaleittain menemään niin, ettei se hankaloittaisi lomarahan laskemista ja tuottaisi ongelmia taloushallinnon puolelle. Organisaation tilinpäätös on tiedossa helmikuun lopulla, jolloin talous otettaisiin mukaan vasta tilinpäätöksen vahvistamisesta alkaen eli 1.4.2012. Koko tuloskortti olisi käytössä jokaisen ulottuvuuden osalta tällöin 1.4.2012.

Kolmas asia, josta päätyöryhmä keskusteli, olivat virheet, koska työryhmässä todettiin, ettei tulosta voida tehdä, jos virheiden määrä kasvaa. Keskustelua virheistä ja tasoista päätettiin kuitenkin jatkaa pienemmässä työryhmässä, koska asiaa tulisi miettiä hieman tarkemmin. Päätyöryhmän kokouksen päätteeksi määriteltiin uusi pienryhmä, jossa tultaisiin käsittelemään virheet ja tavoitearvot, tietyt prosentuaaliset määreet sekä tavoitteita. Tähän pienryhmään kutsuttujen tuli miettiä ennen tapaamista sitä, miten virheet huomioitaisiin sekä muihin käsiteltäviin aiheisiin ehdotuksia ja vaihtoehtoja.

6.7.6 Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous huhtikuussa 2011

Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokouksessa 8.4.2011 kerrattiin organisaation menestystekijät asiakkaan, talouden ja osaamisen osalta, jotka ovat tulokortin kannalta kaikille samat. Prosesseihin menestystekijät vaikuttavat yhtälailla, mutta niissä mittaristot ovat selkeästi yksilöllisemmät eri tehtävien suhteen. Kokouksessa käytiin läpi jokaisen ryhmän alustavat tulokortit ja niihin otettiin kommentteja vastaan. Kommentteja ei tässä vaiheessa kovinkaan paljon annettu, koska kokouksen jäsenistö ei ollut tutustunut tulokortteihin etukäteen. Tästä syystä kommentointiin haluttiin antaa lisää aikaa. Varsinkin prosesseihin halutun virheiden määrittelyyn ja mittaamiseen haluttiin ehdotuksia edustajien välityksellä henkilöstöltä. Kokouksessa päätettiin, että toimitusjohtaja laittaa tulokorteista tehdyn PowerPoint-esityksen organisaation henkilöstölle tiedoksi. Tämän jälkeen YTN:n jäsenien tulee kerätä palautetta omista ryhmistään ja tämä palaute tulee toimittaa projektiryhmäläisille ennen seuraavaa YTN:n kokousta.

6.7.7 Ryhmien tavoitteet ja tasot

Suurempien ryhmien tavoitteita ja tasoja käytiin läpi kahdessa erillisessä kokouksessa, johon kokoontui esimiehiä, projektiryhmä sekä osa johtoryhmästä. Pienemmät alatyöryhmät kävivät tavoitteensa ja tasonsa läpi pienemmissä palaverissaan.

Nämä palaverit käytiin kahdessa eri osassa ja niissä keskusteltiin konkreettisesti tavoitteista ja tasoista, jotka toimitusjohtaja tulisi esittämään organisaation hallitukselle kesäkuun 2011 kokouksessa.

Keskustelu aloitettiin virheistä. Toimitusjohtaja oli ehdottanut, virheiden jättämistä tulokortin ulkopuolelle, koska niiden muokkaaminen tulokorttiin tekisi siitä epäselvän ja vaikean toteuttaa. Hänelle oli ehdotettu, että virheitä valvottaisiin, mutta niistä otettaisiin selkeämpi työkalu osaamisen ja kasvun ulottuvuuteen kehityskeskustelujen kautta. Lisäksi virheiden vähentämiseen otettaisiin nykyistä systemaattisempi toimintatapa johtamisen avulla. Tähän

ehdotukseen oltiin tyytyväisiä, koska virheiden tarkastelu tuloskortissa olisi tehnyt siitä monimutkaisen ja se olisi vaatinut henkilöstöresursseja, jotta se olisi voitu toteuttaa.

Ensimmäisenä tuloskortin ulottuvuuksista otettiin tavoitteiden ja tasojen suhteen tarkasteluun asiakas. Edellinen asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin 2010 syksyllä, joten tarkasteltavat tulokset olivat suhteellisen tuoreita. Tutkimuksesta oli saatavissa toimintakokonaisuudesta arvosana, jota pidettiin hyvänä mittarina osalle henkilöstöryhmistä. Kahdelle henkilöstöryhmälle mittariksi voitiin asettaa arvosana, joka kohdistui juuri näiden henkilöstöryhmien tekemiseen ja työn arviointiin. Organisaation asiakastyytyväisyystutkimuksen arvosit olivat kokonaisuudessaan olleet 2010 hyvät, jolloin tuloskorttiin kirjattiin kuitenkin jokaiselle ryhmälle astetta korkeammat tavoitearvot tulevaa varten. Tämä aiheutti hieman keskustelua, joka kuitenkin päättyi siihen, kun todettiin lukuja voitavan muuttaa tulevaisuudessa, koska tavoitteet elävät tilanteiden mukaan. Toiminnansuunnittelua tuloskortin kanssa olisi tarkoitus tehdä vuosittain, jolloin marras-joulukuussa YTN tulisi käymään tavoitearvot läpi kokouksessaan. Mikäli kesken vuotta tilanne muuttuisi olennaisesti, tarkistettaisiin tavoitearvot myös kesken vuoden.

Asiakasulottuvuuteen oli asiakastyytyväisyyden lisäksi määritelty suurimmalle osalle henkilöstöryhmiä myös toinen mittari. Osalle se oli prosentuaalinen, toisille ajallinen. Nämä luvut määriteltiin siten, että verrattiin tavoitetasoja aiempiin tuloksiin.

Prosessien osalta tavoitearvoja lähdettiin tarkastelemaan niiden tulosten perusteella, joita oli joko viikoittain tai kuukausittain henkilöstölle ryhmissä julkaistu. Lisäksi tavoitearvoihin heijasteltiin niitä lukuja, joista aiemmin oli eri henkilöstöryhmiä palkittu.

Arvoja pidettiin suhteellisen korkeina, koska niihin oli kyllä päästy kiireisellä ajanjaksolla, mutta olisiko rauhallisempaan aikaan kyseisiin arvoihin mahdollista päästä ollenkaan. Projektiryhmä ehdotti arvoiksi alempia arvoja kuin aiemmat palkitsemistasot olivat olleet. Tavoitearvoja ei kuitenkaan alennettu, koska

tuloskortin tarkoitus olisi palkita tavanomaista suoritusta paremmasta suorituksesta. Mikäli alhaisista suorituksista palkittaisiin, ei tuloskortti enää palvelisi tarkoitustaan. Tällöin tehokkaimmat ja ahkerimmat työntekijät palkittaisiin, mutta myös heikomman tasoisia työntekijöitä palkittaisiin sellaisesta tehdystä työmäärästä, johon tulisi yltää peruspalkallakin.

Tavoitearvoja ajateltiin prosesseihin kolmeen portaaseen, jolloin saataisiin vielä eroa tehokkaiden ja todella tehokkaiden henkilöiden välillekin. Raportteja tutkittiin alkuvuoden osalta ja erilaisia lukuja ehdoteltiin, joista osa kirjattiin ylös.

Ensimmäisen tason tavoitearvoihin saatiin jokaiselle ryhmälle jonkinlaista hahmotelmaa, jonka jälkeen pohdittiin portaiden välistä eroa. Työryhmä lähti pohtimaan asiaa siltä kannalta, että prosessien portaiden tulisi olla tasapuolisesti yhtä vaativia, jolloin todettiin prosenttimääräisen nousun olevan paras. Laskelmia tehtiin jokaisen henkilöstöryhmän tavoitearvoihin niin 15 %:n kuin 20 %:n mukaan.

Nämä kaksi kokousta avasivat tuloskorttia ehkä parhaiten, koska niissä keskusteltiin kappalemäärästä ja luvuista konkreettisesti. Keskustelu käytiin kokouksissa avoimesti, jokainen sai antaa kommenttinsa, oli se sitten kritiikkiä tai myötäilevää. Mielipiteitä annettiin ja niitä perusteltiin, jolloin asiat, jotka olivat ehkä aiheuttaneet pohdintaa, tulivat käsiteltyä.

Ongelmaa myös näissä kokouksissa aiheutti se, ettei kukaan tiennyt tuloskortin maksimi euromäärää. Tästä asiasta keskusteltiin myös avoimesti, jolloin toimitusjohtajalta saatiin vastaukseksi, että hänen tarkoituksenaan on esittää hallitukselle jotain enemmän kuin tämän hetkinen henkilökohtaisen lisän neljäs taso on. Hän ei kuitenkaan pystynyt sanomaan mitään tarkkaa summaa, koska ei ollut vielä itsekään summaa ihan loppuun asti miettinyt.

6.7.8 Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous toukokuussa 2011

YTN:n seuraava kokous pidettiin 11.5.2011, jossa käytiin läpi palautetta jota oli saatu eri ryhmiltä. Kahden henkilöstöryhmän palautteet koskivat

pääsääntöisesti tavoitteita ja niiden liian kovaa tasoa. Kantaa otettiin myös siihen, että tulokortista olisi haluttu enemmän informaatiota. Myös peruspalkkaan kaivattiin korotusta, jotta perustason työmäärän tekeminen motivoituisi paremmin.

Muutama henkilöstöryhmä antoi palautteena sen, ettei palkkaus saisi laskea tulokortin myötä ja tulokortin tulisi olla kannustava ja oikeudenmukainen. Toiveena oli myös, että tasot olisivat sellaiset, joille olisi myös joskus mahdollista päästä.

Yhteistoimintaneuvottelukunnalle kerrottiin myös siitä, että virheiden seuranta jätettäisiin pois tulokortista. Virheisiin puututtaisiin sisäisen valvonnan avulla ja mikäli virheet toistuvat, niihin tultaisiin puuttumaan nykyistä selkeämmin henkilökohtaisella tasolla työnjohdollisin keinoin

Mittaamisen tarkastelujaksoksi oli alun perin suunniteltu neljännesvuotta prosessien osalta. Tämän ajanjakson ei katsottu olevan kovin motivoiva, jonka vuoksi toimitusjohtaja esitti ehdotuksen neuvottelukunnalle, tavoitteiden toteutumista prosesseissa seurattaisiin tehtävästä riippuen viikon, kahden viikon tai kuukauden jaksolla. Neljännesvuosi olisi kuitenkin palkkaan vaikuttava ajanjakso, jolloin tehottomat viikot/kuukaudet eivät hävittäisi saavutettua tavoitetta. Ne viikot/kuukaudet, joilla tavoite saavutettaisiin, toisivat tietyn euromäärän tulevaan neljännekseen ja sellaiset viikot, joilla tavoitetta ei saavutettaisi, olisivat nollan euron arvoisia.

6.7.9 Tiedotusta tulokorteista ja kokousten jälkeisiä ajatuksia

Toukokuun YTN:n kokouksen jälkeen henkilöstöä pyydettiin ryhmissä vielä kerran keskustelemaan tulokortista ja sen tasoista. Tämä pyyntö sai aikaan eräänlaisen barrikadeille nousun ja ainakin osa henkilöstöryhmistä keräsi listaa siitä, mitä mieltä asioista oltiin. Tämä lista kierrätettiin ryhmissä ja allekirjoitettiin kuin kansalaisadressi. Muutama ryhmä keskusteli asioista ryhmäpalaverin jälkeen, kokosi ajatuksensa ja palautti allekirjoittamattoman version esimiehelleen. Esimiehet veivät nämä palautteet toimitusjohtajalle.

Yhteyttä tuloskortin osalta otettiin myös sen vuoksi, kun tiedusteltiin, olisiko hallitukselle esiteltävä esitys henkilöstön nähtävissä ennen kokousta. Tähän vastauksena henkilöstö sai, ettei esitystä julkistettaisi. Vasta hallituksen hyväksymät muutokset tultaisiin esittelemään organisaation henkilöstölle. Vastausta perusteltiin sillä, että lopputuloksesta, olisi se myöntävä tai kieltävä, olisivat vastuussa molemmat sekä toimitusjohtaja että hallituskin.

6.7.10 Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous kesäkuussa 2011

Kesäkuun kokouksessa oli tarkoituksena käydä vielä kerran läpi tuloskorttia ja siihen liittyviä ajatuksia. Toimitusjohtaja aloitti kokouksen siten, ettei hänen ole alun perin ollut tarkoitus näyttää hallitukselle esiteltävää esitystä organisaation henkilöstölle. Saamansa palautteen vuoksi hän oli kuitenkin tullut toisiin ajatuksiin ja esitys näytettiin yhteistoimintaneuvottelukunnan jäsenille ja käytiin kohta kohdalta läpi. Esitykseen oli merkitty myös euromäärät, joihin toimitusjohtaja tähdensi niiden olevan ehdotuksia, joita hän vie hallitukselle. Kaikki esiteltävä olisi siis ehdotusta ja sen toteutumisesta päättäisi hallitus.

Toimitusjohtaja kävi aluksi läpi koko palkkausjärjestelmän kehityksen ja pyysi paikallaolijoita antamaan palautetta, mikäli asiat eivät ole menneet niin kuin hän esitti. Esitys alkoi pohjustuksella, jossa käytiin läpi olemassa olevan palkkausjärjestelmän käyttöönotto ja miten se määräytyi. Esityksessä käytiin myös läpi työnantajan näkemystä palkkausjärjestelmän kehittämiskohteista ja palkkakorien muutosehdotukset. Lisäksi esitykseen oli kerätty kooste henkilöstöltä saadusta palautteesta, johon johto oli antanut omat vastineensa. Esitykseen oli konkretisoitu myös se, miten tuloskortti olisi toteutunut keskiarvoisesti, mikäli mittaus olisi tehty tammi-maaliskuulta ja se olisi otettu käyttöön 1.4.2011 alkaen. Tässä esityksessä oli jokaisen henkilöstöryhmän tuloskortit ja jokaisen tehtävän tavoitearvot.

Jokaisen henkilöstöryhmän mittaristoon oli prosessiosuuteen tullut sellainen lisäys, jota missään palaverissa tai kokouksessa ei ollut käsitelty. Kokouksissa oli kyllä puhuttu useasti siitä, että tuloskortin tulisi palkita sitä paremmin mitä tehokkaampi henkilö on. Tämä keskustelu ja sen myötä esitetty toive oli tuotu

seuraavasti mukaan tulokorttiin. Prosessiosuudessa portaita oli kolme, joissa jokaisen portaen euromäärä oli eri. Tämä tarkoitti sitä, että mitä tehokkaampi olet, sitä paremmin sinut palkitaan. Tulokortin palkkion maksimimäärä haarukoitui siis X euron ja 1,3 kertaa X euron väliin. Jos olit prosessiosuudessa tehokas ykköstasolla koko mittausjakson, on tulospalkkion määrä X euroa. Mikäli tehokkuustaso olisi koko mittausjakson kolmostasolla, olisi tulospalkkio koko tulokortista seuraavat kolme kuukautta 1,3 kertaa X €/kk.

Ehdotuksessa esitetyn palkkion määrän vaihdellessa eri tasoilla nousi neuvottelukunnassa kysymys siitä, miten itse voi laskea palkkionsa suuruutta prosessien osalta. Tähän vastaukseksi saatiin, kertoimien kautta. Ensimmäisen portaen kerroin olisi yksi, toisen portaen kerroin 1,2 ja kolmannen portaen kerroin olisi 1,6.

Tulokorttiin oli myös merkitty talousulottuvuuteen tietyt ehdot, joiden tapahtuessa tulokortista ei maksettaisi palkkiota talousulottuvuudesta lainkaan tai koko tulokortista.

Painoarvot vaihtelivat henkilöstöryhmittäin eri ulottuvuuksien välillä riippuen mittarien määristä ja työtehtävistä. Ulottuvuudet oli painotettu seuraavasti:

- Talousulottuvuus kaikilla 20 %.
- Prosessiulottuvuus vaihteli 40 – 50 % välillä henkilöstöryhmästä riippuen.
- Asiakasulottuvuus vaihteli 10 – 20 %, riippuen mittarien määrästä.
- Oppiminen ja kasvu -ulottuvuus vaihteli 10 – 20 %.

Ulottuvuuksien painoarvojen erilaisuudella oli tarkoitus päästä alkuun. Uusien järjestelmien käyttöönoton jälkeen painoarvoja muutettaisiin sen mukaan, mikä olisi silloin oikea ratkaisu.

Käytyämme tulokortin kokonaisuudessaan läpi toimikunnan kokouksessa käytiin asiasta vielä vapaamuotoista keskustelua. Koska esitystä ei ollut välitetty etukäteen kokoukseen osallistujille, olivat kommentit suhteellisen vähäisiä.

Edustajistosta muutama antoi hyväksyvää kommenttia ja muutama halusi antaa kriittisen kommentin, kuitenkin rakentavasti.

6.8 Tulokortin esittely kohdeorganisaation hallitukselle

Toimitusjohtaja esitteli tulokortin kohdeorganisaation hallitukselle kesäkuussa 2011. Esitys oli sama, joka oli ollut henkilöstön nähtävillä organisaation sisäisessä järjestelmässä.

Organisaation hallitus hyväksyi esityksen, mutta siihen tehtiin muutama tarkennus tulokortin voimaan astumisesta ja sen soveltamisesta. Tulokortti otetaan käyttöön 1.10.2011 alkaen ja tulokorttien suorituspäätyä ryhdytään keräämään 1.7.2011 alkaen. Tarkennusta tulokorttiin hallitus teki myös uusien työntekijöiden osalta seuraavasti, vuosittain määräytyvien tulokortin osien mahdollistamiin palkkioihin on oikeus, kun henkilö on ollut vähintään puoli vuotta töissä sinä vuonna, jonka perusteella palkkio määräytyy. Loppuvuoden osalta tämä tarkoittaa työntekijän osalta sitä, että hänen on tullut olla töissä vähintään puoli vuotta vuoden 2010 aikana, jotta hän olisi oikeutettu koko organisaation suorituksista maksettavaan palkkioon.

6.9 Tulokortin SWOT- analyysi

Haluan tehdä tulokortin SWOT- analyysin kautta yleisellä tasolla, koska yksittäisiä tulkintoja eri henkilöstöryhmien kortista saataisiin useita. Haluan tehdä analysoinnin kokonaisuuden kannalta, jotta nähdään, mitkä tulevat olemaan tulokortin tulevaisuuden haasteet ja mihin on syytä kiinnittää huomiota jo silloin kun tulokortti otetaan käyttöön.

Vahvuuksiksi tulokortissa nousevat sen selkeys. Koska perusteltaessa henkilölle hänen palkanlisänsä määrää, voidaan kortista näyttää, mistä eri osioista se koostuu. Tulokortista on osoitettavissa ne kohdat, missä tavoitteet täytetään ja mitkä kohdat vaikuttavat, ettei tulokortista myönnetä lisäpalkan osaa. Sen vahvuutena voidaan siis pitää myös avoimuutta.

Kortin vahvuutena on myös, että se palkitsee koko henkilöstöä siitä, kun organisaatiolla menee hyvin. Myös henkilöstöinfoissa kerrotut talouden lukemat alkavat konkreettisesti merkitä henkilöstölle jotain, kun ne on sijoitettu tulokorttiin.

Tulokortin suurin vahvuus on kuitenkin se, että prosessien kautta se todellisuudessa palkitsee niitä jotka tekevät työnsä tehokkaasti normaalityöajassa. Se edesauttaa sitä, ettei töitä siirretä työtovereille turhaan, koska jokainen tehty työ kasvattaa työntekijän prosessisaldoa ja vaikuttaa hänen omaan palkkaansa.

Heikkoutena tulokortissa on se, ettei henkilöstö ole aktiivisesti ollut kovinkaan innostunut projektista. Ei ole haluttu ottaa asioista selvää tai kysyä projektissa mukana olevilta lisätietoa, jolloin tietoisuus tehtävästä muutoksesta palkkaukseen ei ole ollut kovin hyvä. Tulokortin heikkoutena voidaan siis nähdä henkilöstön tietämättömyys siitä miten heidän palkanlisäosansa on rakennettu.

Toisena heikkouden merkinä voidaan nähdä se, ettei tiedetä, ovatko ulottuvuuksien jaot oikein ja saadaanko mittareista haluttuja ja valideja tuloksia. Vaikka maailmalla on tehty useita erilaisia tulokortteja, jokainen niistä on erilainen eikä ole olemassa yhtä ainoaa ratkaisua sen tekemiseen. Tästä syystä ei ole varmaa konkreettista näyttöä henkilöstölle siitä, miten tulokortti voi kohdeorganisaatiossa toimia.

Tulokortin heikkoudeksi on voitu todeta projektin edetessä myös se, että kenelläkään projektiryhmästä ei ole ollut konkreettista tietoa siitä, mikä olisi tulokortista maksimissaan maksettava palkkio. Tämän vuoksi tulokorttia on ollut vaikea markkinoida työryhmille ja saada luotua uskoa siihen, että tulokortti on palkitseva ja motivoiva. Koska tulokorttia on ollut hankala konkretisoida henkilöstölle, on sen kehittämisprosessista saattanut jäädä näin alkuvaiheessa pois jotain, jolla olisi voinut olla merkitystä sen toimivuuden suhteen.

Mahdollisuutena on saada motivoiva ja innostava palkkausjärjestelmä. Sen avulla jokainen voi seurata oman tavoitteensa toteutumista. Mikäli tavoitteet

eivät toteudu, mahdollistaa tulokortti myös sen, että henkilö alkaa tehokkaammin pohtia omia kehittymistarpeitaan tai työntekotapojaan.

Tulokortin ollessa palkanlisän mittaristona siihen varmasti saadaan käyttöön ottamisen jälkeen uusia ideoita, kun henkilöstö on sen sisäistänyt ja ymmärtänyt sen toimintamallin.

Tulokortin mahdollisuutena on myös avata kohdeorganisaation visio, strategia ja arvot henkilöstölle paremmin. Mittarit mittaavat henkilöstöryhmittäin niitä asioita, joita organisaatio tavoittelee.

Tulokortin **uhkana** ovat sen tavoitetasojen liian korkeat tasot, jolloin ne eivät motivoi työskentelemään tehokkaasti. Tällöin henkilöstö ei pidä tulokorttia palkitsevana eikä luota siihen.

Uhkana tulokortille voidaan mieltää myös ulottuvuuksien prosentuaaliset jaot. Prosessien osuus eli tekemisen osuus on tulokortista 50 %, asiakas ja talous 20 % ja oppiminen ja kasvu 10 %. Prosentuaalisia osuuksia on mahdollista muokata tarpeen mukaan, mutta jos jaottelu on alun perin virheellinen, vievätkö ne tulokortin menestymismahdollisuudet palkanlisäosana? Mikäli henkilöstö ei sisäistä tulokortin todellista tarkoitusta, ei sen avulla pystytä viemään organisaatiota visiotaan kohden.

SWOT-analyysia tehtiin jatkuvasti projektin edetessä. Projektiryhmä pohti vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia jokaisessa kokouksessa, koska meidän tuli pystyä esittelemään tulokortti ja saada työryhmät miettimään kaikkia mahdollisia ajatuksia ja ideoita sen suhteen. Asioita oli katsottava useammasta näkökulmasta, ei vain yhdestä.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että projektin kautta tuotetussa tulokortissa on omat uhkansa ja heikkoutensa. Kun näistä ollaan organisaatiossa tietoisia, on niitä mahdollista pyrkiä muuttamaan. Tietoisuus uhista ja heikkouksista voi siis olla vahvuus. Tunnustettaessa se, ettei tulokortti ole täydellinen, voidaan sitä kehittää edelleen. Jos sitä ajateltaisiin täydellisenä, tekisikö sen kehittämisen eteen kukaan yhtään mitään?

6.10 Kokemuksia tuloskortista muilta aloilta ja vertailua kohdeorganisaatioon

Tuloskorttia on käytetty julkisella sektorilla jo useamman vuoden. Suomalaisia tuloskortti pioneereja ovat olleet mm. valtiovarainministeriö, puolustusministeriö sekä Laihian ja Hausjärven kunnat. (Määttä & Ojala 2001, 87 – 104.) Nämä organisaatiot toimivat samankaltaisilla toimialoilla kuin kohdeorganisaatio.

Viitteitä siitä, mihin tuloskorttia tai sen muunnelmia on käytetty organisaatioissa, ei selkeästi ilmaista. Kirjaan on kuitenkin koottu taulukko (KUVIO 8.), johon on merkitty positiiviset asiat ja kehittämistä vaativat asiat.

Positiivista	Kehittämistä vaativaa
<p>Tärkeät asiat esille</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nostaa vision ja arvot strategia-työskentelyyn • Monipuolistaa tavoitteenasettelua ja tuloksellisuusanalyysia • Tarkastelee eri ulottuvuuksia tasavertaisesti • Nostaa ”pehmeät ja vaikeasti mitattavat asiat esiin strategia-keskusteluihin (osaaminen, kehittyminen, työkyky, yhteistyöprosessit yms.) <p>Osallistava prosessi</p> <ul style="list-style-type: none"> • On osallistava prosessi, hiljaistenkin on pakko puhua, ainakin lappujen avulla. • Opettaa tekemään asioita 	<p>Aikapula</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vähän aikaa vaikeiden asioiden pelkistämiseen – osuimmeko oikeaan? • Ajanpuute ei anna tilaa arvokeskusteluille: arvot - tavoitteet - keinot – ajattelu edelleen vähäistä. • Työskentelytavan sisäistäminen on hidasta, koska se poikkeaa aikaisemmasta päällikkövetoisesta suunnittelusta. Metodi pakottaa arvioimaan omaa työtä neljästä eri näkökulmasta, joka on ensi alkuun raskasta. <p>Asioiden erilaiset mittasuhteet ja arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn kohteena on usein hyvin

<p>yhdessä ja keskustelemaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auttaa strategisen suunnittelun yhteistyötä kunnan luottamusmiesten ja virkamiesjohdon kesken. • Pakottaa jaarittelujen sijasta menemään nopeasti asioiden ytimeen. • Edesauttaa tavoitteiden viemistä organisaation sisälle, esimerkiksi esimies- alaiskeskustelujen avulla. • Yhteinen prosessi nostaa monta kertaa ”kissan pöydälle”. Vaikka kaikkien tietämiä ongelmia ei voida heti ratkaistakaan, niin nyt niistä voi jo puhua. Se on jo iso askel ratkaisun suuntaan. <p>Loogisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessi etenee loogisesti. • On hyvä jäsenitys käsitteellisten asioiden työstämiseen. • Talousarvioprosessi on nyt helpompi tehdä ja kytkeä siihen tuloksellisuus. 	<p>eriparisia asioita ja isotkin asiat pitää puristaa muutamaan sanaan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toisille tämä liian käsitteellinen ja vaikea ymmärtää, vaikea ajatella omaa työtä vasten. • Organisaation menestystekijöiden priorisointi luo jännitteitä eri yksiköiden välille. <p>Metodin prosessointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kun ei ole aikaisemmin tällaista tehty, niin tuntuu siltä, että jatkossa pitää asioita syventää ja ottaa työn alle. • Ensimmäisellä kerralla ulottuvuuksien keskinäinen riippuvuus ei tule riittävästi esille. <p>Sitoutuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edelleen vain harvat osallistuvat tekemiseen ja tämä vaikeuttaa sitoutumista. • Paljon on jo kyllästymistä uusia ismejä kohtaan, tästä seuraa tiettyä skeptisyyttä, ainakin prosessin alussa.
---	---

Kuvio 8. Positiivista ja kehittämistä vaativaa (Määttä & Ojala 2001, 103).

Kuvion perusteella voi todeta, että organisaatiosta tai sen toimialasta riippumatta positiiviset ja kehittämistä vaativat asiat ovat samankaltaisia. Tulokortti nostaa esiin vision, arvot ja strategian, mutta onko niiden läpikäymiseen henkilökohtaisella tasolla riittävästi aikaa. Asioista keskustellaan eritavalla, kun molemmille osapuolille on avattu asian ydintä. Tosin toisille

asioiden sisäistäminen vie enemmän aikaa kuin toisille, jolloin tulokortin ydin saattaa aueta vasta myöhemmin.

Kohdeorganisaatiossakin olisi henkilöstön tärkeää huomata, että asioiden kehittäminen vaatii muutosta ja kaikki muutos ei toimi käytännössä heti täydellisesti. Näiden ongelmien parissa taistelevat myös muut organisaatiot, ja jotta tulokortti saadaan toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, tulee sitä pyrkiä kehittämään koko henkilöstön voimin.

7 Tulokortin arviointi

7.1 Projektin pohdintaa

Asioiden läpi käyminen avoimen keskustelun kautta, on suhteellisen uusi tapa organisaation henkilöstölle. Organisaation henkilöstöstä valtaosa on työskennellyt vanhan johdon aikana ja toimintatavat niiltä ajoilta ovat iskostuneet syväälle. Uuden johdon aikana avoimempaa keskustelua on käyty organisaation yhteistoimintaneuvottelukunnassa, mutta koko henkilöstöä ei ole konkreettisesti kutsuttu mukaan ennen tätä projektia. Jokaisella henkilöstöryhmittymällä on ollut edustajansa kyseisessä neuvottelukunnassa, mutta edustajiin ollaan suhteellisen vähäisissä määrin yhteydessä. Ihmiset eivät uskalla sanoa perusteltuja mielipiteitään tai ideoitaan ääneen, ettei vain jouduta ottamaan vastuuta sanomisistaan. On totuttu puhumaan vain kahvipöydässä lähimmille työtovereille tai työpisteissä, siten ettei kaikki kuule. Tätä

vanhankantaista ajattelutapaa pyrittiin organisaatiossa tuloskortin kautta myös kitkemään. Mikään ei kehity tai muutu, jollei asioista puhuta tai ideoita kehitellä.

Tuloskortti projekti alkoi tammikuussa 2011, jolloin henkilöstöä informoitiin asiasta henkilöstöinfossa. Tuolloin kerrottiin projektivetäjät ja helmikuussa ilmoitettiin alatyöryhmien ja päätyöryhmän edustajat. Kuitenkin vasta huhti - toukokuussa 2011 henkilöstö alkoi heräämään tuloskorttiin ja pohtimaan sen vaikutuksia. Henkilöstön mielestä heitä ei informoitu riittävästi, vaikka heillä oli kaikilla tiedossa oman ryhmänsä edustajat. Edustajien ottaessa yhteyttä sähköpostilla ryhmiinsä alkoi todellinen hälinä. Tuloskortin olemusta ei ollut ymmärretty. Henkilöstö ei halunnut käsittää ollenkaan sitä, että tuloskortin kautta maksettaisiin vain peruspalkan lisäosaa ja sen tarkoitus ei ollut pienentää palkkaa. Henkilöstö ei myöskään ymmärtänyt, että prosessien osuus oli vain osa tuloskorttia. Nämä ongelmat saivat aikaan vastarintaa henkilöstössä ja lisäsi epävarmuutta siitä mikä tulee olemaan todellinen palkkapolitiikka. Tätä epävarmuutta ja vastarintaa aiheutti osittain se, että peruspalkan korotukset olivat viime vuosina olleet hyvin maltillisia.

Ennen lama-aikaa korotukset perustuivat tulopoliittisiin kokonaisratkaisuihin (tupo) ja kun niitä ei enää tehtykään eikä organisaatiolla ollut yleissitovaa työehtosopimusta, lähti organisaatio seuraamaan palkankorotuksissaan valtakunnan yleisen tason mukaisia korotuksia. Lama-aikana korotukset olivat olleet yhden prosentin molemmin puolin. Kokonaisuutena henkilöstölle on jäänyt pettynyt mielikuva korotuksista, joita palkkaan on tehty viimeisten vuosien aikana, vaikka palkat ovat nousseet merkittävästi uuden johdon aikana.

Osa henkilöstöstä ei myöskään uskaltanut kysyä asioita johtoryhmältä tai projektiryhmältä. Kysymyksiä sekä mielipiteitä kierrätettiin niin johdolle kuin projektiryhmälle nimettöminä. Tästä syystä myös vastauksia jouduttiin antamaan mutkien kautta. Vaikka osa henkilöstöstä olikin sitä mieltä, että heille ei annettu riittävästi informaatiota, eivät hekään pystyneet antamaan palautetta suoraan projektivetäjille tai johtoryhmälle. Tämä tilanne loi projektin ylle eräänlaisen salaseura tyylisen varjon. Tällä tarkoitan sitä, että asioista ei

keskusteltu asiallisesti henkilötasolla, vaan esimerkiksi nimettöminä annettiin hyvinkin kriittistä ja henkilöihin kohdistuvaa palautetta.

Projektin loppu vaiheilla työ alkoi muuttua osittain rasitteeksi, koska tiesin asioita joista en voinut puhua. Mikäli olisin voinut asioita oikaista, olisi moni huhu ja perätön keskustelu saattanut päättyä siihen. Tässä vaiheessa avoimuus ei tuntunut todelliselta arvolta. Kesäkuun yhteistoimintaneuvottelukunnan kokouksen jälkeen sai kuitenkin todeta, että johtoryhmä halusi tuoda organisaation arvot lähemmäksi henkilöstöä, kun hallitukselle esiteltävä tulokortti ja palkkausudistusehdotus annettiin kaikkien nähtäväksi. Ehdotuksesta löytyivät niin tavoitearvot kuin euromäärätkin, jolloin koko uudistus konkretisoitui henkilöstölle.

Mittarit otettiin käyttöön 1.7.2011, jolloin tietoja alettiin kerätä. Heinäkuun alussa toimitusjohtaja konkretisoi tulokortin toiminnan laittamalla intraan viestin esimerkkeineen siitä miten palkkio kertyy. Tarkasteltaessa Idassa olevaa esitystä ja intran viestiä rinnakkain, tulokortti ja sen toimintamalli avautui suurelle osalle henkilöstöä. Intran viestin jälkeen keskustelut tulokortista hiipuivat tai niitä ei ainakaan saatettu projektivetäjien tietoisuuteen. Esitetyt esimerkit olivat varsin selkeitä ja niissä oli selvitetty niin kertoimet kuin euromäärien muodostuminenkin.

Toimintatutkimus tehtiin koko organisaatiolle, mutta se olisi ollut mahdollista tehdä vain yhdelle henkilöstöryhmälle ja tämä havainto vahvistui projektin edetessä. Mikäli olisi tarkasteltu vain yhtä henkilöstöryhmittymää, olisi mielipiteitä ja ajatuksia voinut hankkia enemmän henkilökohtaisten keskustelujen kautta. Tällöin tulokortti olisi tullut tehtyä syvällisemmin juuri kyseiselle ryhmittymälle. Toimeksianto koski kuitenkin koko organisaatiota, jolloin tutkimuksesta ei tullut niin syvälinen. Tulokortti tehtiin koko työyhteisölle ja sen kehittämistä tulee jatkaa henkilöstöryhmittäin käyttöönoton jälkeen.

7.2 Tulokortti teorian toteutuminen käytännössä

7.2.1 Arvojen toteutuminen

Organisaation arvoiksi on määritelty avoin, luotettava ja edelläkävijä. Tulokorttia rakennettaessa projektin muodossa pyrittiin toimimaan avoimesti. Henkilöstön kiinnostus tulokorttia kohtaan oli suhteellisen laimeaa projektin alkuvaiheissa, jolloin projektiryhmä ei ymmärtänyt eikä osannut tiedottaa asioiden kulusta riittävästi. Vasta projektin loppuvaiheilla henkilöstön mielenkiinto tulokorttia kohtaan heräsi, jolloin tiedotusta pyrittiin parantamaan niin keskusteluin kuin sähköpostin avulla. Ennen tulokortti-esityksen vientiä organisaation hallitukselle esitys avattiin kokonaisuudessaan henkilöstölle. Tässä vaiheessa organisaation arvoista avoimuus vahvistui, kun henkilöstö näki konkreettisesti sen, mitä ehdotettiin eikä vain ilmoitettu kokouksen jälkeen lopputulosta.

Luotettava tai edelläkävijä eivät arvoina korostuneet niin suurissa määrin projektin aikana kuin avoimuus. Organisaatio kuitenkin haluaa olla luotettava henkilöstönsä kehittäjä, jolloin tämän arvon vaikutus näkyy ehkä parhaiten kokonaisuudessa. Palkanlisäosaa on kehitetty eteenpäin, kuten on luvattu. Edelläkävijyys ei näy vielä konkreettisesti tulokortista, koska kehityskeskusteluja ei ole käyty. Tämä arvo konkretisoituu keskustelujen käymisen jälkeen, kun haetaan sopivin kehittymisalue ja tarpeen mukaan koulutus siihen. Tämän toimialan organisaatioista hankeorganisaatio on ensimmäinen, joka on ottanut tulokortin henkilöstöllään palkanlisäosan mittaristoksi. Edelläkävijyyttä on siis organisaation halu löytää uusia ratkaisuja henkilöstönsä palkitsemiseen. Halu henkilöstön osaamisen kehittämiseen on vahva, jotta arvot veisivät strategiaa eteenpäin ja lähemmäs visiota.

7.2.2 Vision ja strategian toteutuminen

Organisaation visiona on olla johtavassa asemassa omassa toimintaympäristössään. Tulokortin avulla pystytään motivoimaan henkilöstöä

entistä parempiin saavutuksiin, jolloin tyytyväiset asiakkaat vievät positiivista palautetta eteenpäin.

Strategiaa tulokortti tukee hyvin, koska halutaan olla asiakaslähtöisiä, tehokkaita, ylläpitää palvelutaso ja parantaa sitä. Tulokortin tarkoitus on tehostaa toimia, joita organisaation sisällä tehdään ja sen avulla myös haetaan kustannustehokkaampaa toimintamallia. Strategian ollessa selkeä, tulee sitä kohti kuljettua myös tulokortin tavoitteiden kautta koko henkilöstön voimin.

7.2.3 Palkitsemisen toteutuminen

Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation arvojen, tavoitteiden ja strategian toteutumista. Tulokortti on johtamisvälineenä selkeä ja eteenpäin vievä työkalu. Se kertoo johdolle tarkasti henkilöstön suoriutumisesta ja motivaatiosta tavoitteiden toteutumisen kautta.

Tulokortin aineellinen palkitsevuus henkilökohtaisella tasolla muodostuu hyvin pitkälti kahdesta ulottuvuudesta, eli prosesseista sekä oppimisesta ja kasvusta. Talous ja asiakas ulottuvuudet palkitsevat myös, mutta niitä ei voi niin konkreettisesti sitoa siihen, mitä yksi henkilö työympäristössä tekee. Talous ja asiakas -ulottuvuus palkitsevat paremminkin koko organisaatiota yhdessä saavutetuista tavoitteista.

Organisaatiolle muodostetut tulokortit edustavat pääsääntöisesti aineellista palkitsemista. Tulokortit ovat sidoksissa tavoitteisiin, jotka on määritelty organisaation eri tasoille työtehtävien mukaisiksi. Ne palkitsevat prosessien kautta perustasoa paremmasta suorituksesta asteittain, jolloin huonon ja hyvän suoriutujan välinen palkkausero tulee konkreettisesti esille. Huonompi suoriutuja ei pääse tavoitetasolle, jolloin hänen ei kuulukaan saada lisäpalkkiota. Hyvä suoriutuja saavuttaa tavoitteet ja tulee palkituksi tekemästään työstä.

Tulokorteista on löydettävissä myös aineettoman palkitsemisen muotoja. Oppimisen ja kasvun ulottuvuus palkitsee aineellisesti, mutta myös aineettomasti. Organisaatio haluaa kehittää henkilöstöään ja kannustaa siihen. Oppimisen ja kasvun ulottuvuuteen liittyvät kehityskeskustelut, joissa henkilöstö

saa palautetta siitä miten heidän osaamistaan voidaan ammattimaisesti kehittää eteenpäin. Mikäli tavoite tässä ulottuvuudessa toteutuu, saa henkilö niin aineellista palkkiota lisäpalkan muodossa kuin aineetonta palkkiota kehittyemisestään asiantuntijana.

7.3 Tutkimuksen tavoitteet

7.3.1 Tutkimuksen päätavoite

Työn päätavoitteena on ollut selvittää tulokortin sopivuus organisaation lisäpalkan muodostajaksi toimintatutkimuksen avulla. Tutkimus oli ajankohtainen, koska organisaation palkkausmallin oli todettu olevan liian hidas vaikutukseltaan ruuhka-aikoina, se ei myöskään palkinnut riittävästi sellaisia henkilöitä, jotka olivat valmiita tekemään oman työosuutensa lisäksi muiden töitä. Vanhan palkkausmallin lisäosa määriteltiin ainoastaan kerran vuodessa, jolloin se ei työtilanteen ollessa vaativa, palkinnut henkilöstöä tehokkaasti eikä riittävän nopeasti. Tulokortin prosessiosuuden muutokset määriteltiin vaikuttamaan siten, että mittaus tapahtui kolmen kuukauden perioodeilla. Tällöin suurempi työmäärä palkitsee suhteellisen nopeasti ja kannustaa henkilöstöä tekemään enemmän töitä silloin, kun niitä on paljon.

Tulokortti palkitsee henkilöstöä myös organisaation taloudellisista saavutuksista, jolloin vuosittainen tilikauden tuloksen ilmoittaminen ei ole vain kasa numeroita, vaan sillä on vaikutusta myös siihen miten henkilöstöä palkitaan.

Organisaation hallituksen hyväksyttyä tulokortti palkanlisäosan mittaristoksi, on johtoryhmä avannut sen toimintatapaa sekä organisaation intrassa että organisaation omassa erillisessä järjestelmässä. Ensin tulokortti avattiin PowerPoint-muodossa. Myöhemmin sen mittaristoa sekä tavoitearvoja selkeytettiin sekä kirjallisesti että konkreettisesti mittarein ja esimerkein.

7.3.2 Osatavoitteiden toteutuminen

Toimenkuville luotiin tutkimuksen aikana useita mittareita työtehtävästä riippuen. Mittarit tuotettiin organisaation tietojärjestelmistä, tehtävistä tutkimuksista, esimiehen arvioinneista ja tilinpäätöksestä. Mittaristoiksi valittiin sellaisia mittareita, joista on mahdollisuus saada luotettavia tietoja ja jotka antavat parhaan kuvan toimenkuvaan kuuluvista tehtävistä. Osaa kyseisistä mittareista on käytetty jo aiemmin erilaisten palkitsemismetodien työkaluna, joten niitä voidaan pitää luotettavina ja oikeanlaisina.

Tuloskortin näkökulmat eli ulottuvuudet saivat hieman erilaisia painoarvoja riippuen työtehtävästä. Suurimmalle osalle henkilöstöä painoarvot luotiin seuraaviksi:

- Asiakas 20 %
- Prosessit 50 %
- Oppiminen ja kasvu 10 %
- Talous 20 %

Painotus tuloskortissa on prosesseissa, koska sen kautta mitataan henkilön tekemistä konkreettisesti. Prosessien painottaminen motivoi henkilöstöä tekemään töitä silloin kun niitä on paljon, jolloin siitä myös palkitaan. Mikäli henkilöstö onnistuu hyvin prosessiosuudessa olemalla tehokas ja palvelualtis, heijastuu se myös asiakasulottuvuuteen. Nopeaa ja hyvää palvelua saaneet asiakkaat antavat organisaatiosta positiivista palautetta, jolloin parhaassa tapauksessa myös talous paranee. Oppiminen ja kasvu ulottuvuudelle on määritelty pienin painoarvo, vaikka se on hyvin tärkeä osa-alue organisaatiolle strategian ja vision kannalta. Painotuksia on kuitenkin mahdollista muuttaa tarpeen mukaan, mikäli organisaatio toteaa niiden olevan virheellisiä. Luotujen tuloskorttien ulottuvuudet on mittariston kautta suhteellisen selkeät avata, jolloin niiden ymmärtäminen ja tarkoitus selkenee paremmin.

Organisaation toimitusjohtaja on esitellyt suullisesti ja esimerkein tulokortin yhteistoimintaneuvottelukunnassa, jossa on jokaisen henkilöstöryhmän edustajat olleet paikalla. Tästä syystä tulokortteja ei ole erikseen esitelty info-tilaisuudessa, vaan esitys on laitettu kaikkien luettavaksi vapaasti organisaation sisäisestä järjestelmästä. Jokaisella on ollut mahdollisuus ottaa yhteyttä oman ryhmänsä edustajaan ja pyytää tulokortista tarkennuksia heiltä. Kirjallisen esityksen lisäksi tulokortteja on avattu vapaamuotoisella kirjallisella selvityksellä ja esimerkein. Informointi on ollut ilmeisesti riittävä, koska asiasta ei ole puhuttu kahvipöydissä tai henkilöiden työpisteissä epävirallisestikaan.

Palkkausjärjestelmän uudistuminen ei ole aiheuttanut keskustelua sen jälkeen, kun tulokortti -esitys julkaistiin henkilöstölle. Tästä voisi päätellä, että palkkausjärjestelmän uudistus on myötätulessa, ja sekä henkilöstö että työnantaja ovat sen hyväksyneet.

7.4 Tulokortin toimivuus ja luotettavuus

Tulokortti on hyvin monitahoinen menetelmä ja se soveltuu monenlaisiin käyttötarkoituksiin. Suomessa tulokortti on ollut käytössä palkkauksen osana niin kunta-alalla kuin yksityisellä puolella. Vaikka tulokortille ei ole valmista mallia, on projektin aikana voinut huomata tulokortin joustavuuden ja muuntuvuuden. Se on ollut mahdollista muokata juuri organisaatiolle sopivaksi.

Tulokortista on mahdollista saada toimiva ja luotettava, kun sen mittaristo pidetään mahdollisimman selkeänä. Organisaation tulokortteihin laadittiin 7 – 11 mittaria. Projektin alussa jo todettiin, että mittareita ei saa olla liian paljon, koska mikäli niitä on liikaa, ei tulokortista tule palkitseva.

Luotettavaksi tulokortin tekee se, että mittaristot ovat tuotettu suurimmilta osin organisaation järjestelmästä. Tällöin esimerkiksi henkilökemioiden yhteensopimattomuus ei pääse vaikuttamaan mittariston luotettavuuteen.

Tuleeko tulokortti toimimaan kohdeorganisaatiossa: heikosti, tyydyttävästi, hyvin vai kiitettävästi, ei ole vielä tiedossa. Tulokorttia kuitenkin pohdittiin monesta eri näkökulmasta ja sen kehittelyyn käytettiin runsaasti aikaa.

Toimivuutta sille haettiin käytännöstä ja jo olemassa olevista mittareista, jotka oli todettu luotettaviksi. Selkeää vertailupohjaa organisaation tulokortille ei ollut löydettävissä muista organisaatioista, koska jos tulokortteja on tehty peruspalkan lisäosaksi, ne ovat yrityssalaisuuksien piiriin kuuluvia, eivätkä kokonaisuudessaan nähtävissä. Tämän vuoksi kohdeorganisaation tulokorttia ja sen toimivuutta ei ollut mahdollista peilata muihin organisaatioihin konkreettisesti. Tulokortti on kuitenkin käytössä useissa eri organisaatioissa, jolloin voidaan todeta, että se on hyvin hyödyllinen johtamisenväline organisaation rakenteesta riippumatta. Jokainen organisaatio pystyy tekemään siitä sellaisen kuin se itse tarvitsee.

8 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset

8.1 Toimintatutkimuksen johtopäätökset

Työ tehtiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana toiminnassa ja vaikuttaa omilla sanoillaan ja teoillaan siihen miten tutkimus etenee. Toimintatutkimus on aina yksilöllinen ja sitä ei ole mahdollista toistaa, koska vallitsevat olosuhteet muuttuvat ja näin myös todennäköisesti tutkimuksen lopputulos.

Tutkimusmenetelmä itsessään oli oikea valinta, koska projektiryhmän jäsenenä olin kokoajan toiminnan keskipisteessä. Sain tietoja johdolta ja kollegoilta, jotta pystyin muodostamaan mahdollisimman laajan mielikuvan muutoksesta. Työryhmien toimintaa ja tekemistä pystyi ohjailemaan jonkin verran havainnoin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun avulla. (Heikkinen 2010, 220). Tutkimuksen edetessä jokaisen alatyöryhmän ehdotukset huomioitiin ja näistä ehdotuksista keskustelemalla löydettiin parhaat mittarit ja tavoitearvot.

Työn edetessä oli huomattavissa se, kuinka paljon johtoryhmä ohjaili alatyöryhmiä haluamaansa suuntaan. Johdon oli ohjailtava tietyssä määrin projektia, jotta lopputulos oli sellainen, jonka toimitusjohtaja pystyi hallitukselle esittelemään. Vaikka ohjailua olikin huomattavissa välillä enemmän, kuultiin työryhmien tuomia ajatuksia ja ne huomioitiin lopputuloksessa.

8.2 Tulokortin kehittämisehdotukset

Projektin alusta asti minulla oli odotukset hyvinkin korkealla tulokortin suhteen palkanlisäosan mittaristona. Tulokortti tuo koko organisaation toiminnan ja strategiset päätökset lähemmäs henkilöstöä, jolloin tavoitteiden saavuttaminen sekä ylemmällä että alemmalla tasolla organisaatiossa avautuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Tulokortti tekee toimintaa avoimemmaksi, mutta samalla se auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaation arvot, vision ja strategian paremmin. Tulokortin avaaminen henkilöstölle on kuitenkin haastavaa ja sitä joudutaan varmasti avaamaan seuraavaksi jo tulevissa kehityskeskusteluissa.

Tuloskorttia rakennettiin hyvinkin intensiivisesti puolen vuoden ajan. Kyseisenä ajanjaksona annettiin monenlaisia ehdotuksia, joita kaikkia ei otettu käyttöön. Jotta tuloskorttia voitaisiin kehittää, olisi sen toimivuutta tarkasteltava esimerkiksi palaverin muodossa. Tällaisessa palaverissa voitaisiin kerätä uusia ideoita ja ajatuksia, joiden perusteella tuloskorttia voitaisiin kehittää eteenpäin. Tämä palaveri olisi hyvä järjestää myöhemmässä vaiheessa, kun henkilöstö on päässyt palkanlisänsä muodostumisesta kunnolla perille ja heille olisi muodostunut omia perusteltuja mielipiteitä tuloskortista.

Tutkimusta olisi mahdollista jatkaa eteenpäin tekemällä tuloskorttiin liittyvän henkilöstökyselyn, jossa tarkasteltaisiin mittareiden toimivuutta, luotettavuutta ja palkitsevuutta. Tämä tutkimus tulisi tehdä syksyllä 2012, kun mittaristo on ollut toiminnassa kokonaisen vuoden ja jokaiselle henkilöstöryhmälle on otettu kaikki mittarit käyttöön. Tutkimuksessa olisi hyvä tarkastella sitä ovatko mittarit oikeat ja palkitsevat, ovatko eri ulottuvuuksien painotukset oikeat, mutta ennen kaikkea ovatko tavoitearvot realistisia ja innostavia sekä onko motivaatio lisätöiden tekemiseen noussut vai laskenut?

LÄHTEET

Itsenäiset julkaisut:

Aaltonen, T; Heiskanen E. & Innanen P.2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. WS Bookwell Oy, Helsinki.

Ansoff, H.I. 1984. Strategisen johtamisen käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Yliopistopaino, Helsinki.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7.painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkinen, H. 2010. Toimintatutkimus- toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola & Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy, 214 -229.

Hirsjärvi, S; Remes, P; & Sajavaara P. 2001. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat: Aineettoman pääoman muuttaminen mittatavaksi tuloksiksi. Gummeruksen Kirjapaino Oy; Jyväskylä.

Kaplan, R. & Norton, D. 2007. Strategian toteutus. 2007. Karisto Oy, Helsinki.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY, Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola & Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva: WS Bookwell Oy, 70 – 85.

Malmi, T. 2006. Balanced scorecard: rakenna ja sovela tehokkaasti. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Määttä, S. & Ojala, T. 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste: Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Oy Edita Ab, Helsinki.

Olve N-G, Roy J. & Wetter M. 1998. Balanced Scorecard- yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY, Porvoo.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Rissanen,R.; Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot- käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Kirjapaino Raamattutalo, Pieksämäki.

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

Saari, E. 2007. Mitä – pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija?. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Sähköiset lähteet

BalancedScorecard, <http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/BalancedScorecardInstitute-BSC.pdf> viitattu 22.2.2011.

Kohdeorganisaation kotisivut, viitattu 20.2.2011.

Opetushallitus, http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi, viitattu 25.3.2011.

Taloustutkimus, http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/, viitattu 3.3.2011.

Qualitas Forum, <http://www.qualitas-forum.fi/Laadunt%C3%B6kalut/SWOTanalyysi/tabid/132/Default.aspx> , viitattu 12.4.2011.

Artikkelit

Härkönen, H. 2010. Rahalla ei saa kaikkea. Telma: Työelämän kehittämisen erikoislehti. No. 3/2010.

Malmi, T. 2002. Balanced Scorecard – Mieti mitä haluat. Tilisanomat. Julkaistu 20.3.2002.

Organisaation sisäiset lähteet:

Perehdyttämisopas esimiehille 2007 (päivitetty 2009), Sisäinen raportti, Kohdeorganisaatio.

Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous, kohdeorganisaatio, 27.1.2011

Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous, kohdeorganisaatio, 8.4.2011

Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous, kohdeorganisaatio, 11.5.2011

Yhteistoimintaneuvottelukunnan kokous, kohdeorganisaatio, 7.6.2011

Haastattelu

Toimitusjohtaja (2011). Kohdeorganisaatio, toimitusjohtaja. Haastattelu 23.8.2011.

Tuloskortti – pohja

Ulottuvuus	Painoarvo	Mittarit	Tavoitearvot	Huomiot
Asiakas				
Prosessit				
Oppiminen ja kasvu				
Talous				