

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutus

Jenni Arvonon  
Marjo Kärkkäinen

MOTIVOIVAN TULOSPALKKAUSMALLIN LUOMINEN BALANCED SCORE-  
CARDIN AVULLA CASE-YRITYKSELLE

Opinnäytetyö  
Lokakuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Lokakuu 2020**  
**Liiketalouden koulutus**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

**Tekijät**  
Jenni Arvonen, Marjo Kärkkäinen

**Nimeke**  
Motivoivan tulospalkkausmallin luominen Balanced Scorecardin avulla case-yritykselle

**Toimeksiantaja**  
Carelian Nirko Oy

**Tiivistelmä**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka case-yrityksen käyttöön voidaan valmistella heidän tarpeitansa vastaava motivoiva tulospalkkausmalli Balanced Scorecardia hyödyntäen. Tulospalkkausmallin käyttö sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. Strategian tuntemuksella ja sen vahvistamisella saadaan tavoiteasetanta tulospalkkauksen suhteen, mikä palvelee kaikkia osapuolia liiketoiminnassa. Onkin tärkeää saada yritykselle tietoa, kuinka työntekijät kokevat tulospalkkauksen ja mitkä asiat heitä motivoivat suorittamaan työnsä tavoitteiden mukaisesti työhyvinvoinnista tinkimättä.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään motivaatiota, tulospalkkausta ja tasapainotettua mittaristoa eli Balanced Scorecardia. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla case-yrityksen työntekijöitä ja yrittäjiä. Teoria- ja aineistopohjaisen analyysin päättelyn logiikka on abduktiivinen. Tätä logiikkaa käyttäen yhdistimme analyysissä omaa aineistoa ja teorian malleja keskenään. Aineiston kerääminen tapahtui teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksen tarkoitus on lisätä ymmärrystä tulospalkkausta kohtaan case-yrityksessä.

Opinnäytetyön tuloksena tuotettiin produktio eli motivoiva tulospalkkausmalli yrityksen käyttöön. Tulospalkkausmallin tarkoituksena on edistää ja tukea yrityksen taloudellista toimintaa ja kilpailukykyä tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista tulee ilmi, että palkitsemisella on selkeä merkitys työmotivaatioon. Palkitsemista tärkeämmäksi ja motivoivammaksi koetaan kuitenkin työyhteisöön liittyvät asiat, kuten yhteistyö.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 55  
Liitteet 1  
Liitesivumäärä 1

**Asiasanat**  
työmotivaatio, tulospalkkaus, balanced scorecard, tulospalkkausjärjestelmä



**THESIS**  
**October 2020**  
**Degree Programme in Business**  
**Economics**

Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +350 13 260 600

**Authors**

Jenni Arvonen, Marjo Kärkkäinen

**Title**

A Motivating Performance-Related Pay Acquired Through a Balanced Scorecard

Commissioned by  
Carelian Nirko Ltd

**Abstract**

The aim of this thesis is to find out how a motivating performance-related pay model, designed to meet the needs of a case company, can be prepared by using the Balanced Scorecard. Using a performance-related pay model enables the company to motivate and engage their employees. By knowing and strengthening the strategy, objectives can be set and a performance-related pay model can be established to serve all stakeholders. Therefore, it is important to collect information for the company on how their employees experience the performance-related pay and what are the aspects that motivate them to perform their duties in accordance to the company's objectives without compromising their well-being.

Motivation, the performance-related pay, and the Balanced Scorecard are discussed in the theory section of this thesis. This study was conducted by interviewing the employees and entrepreneurs of the case company. The logic behind the theory- and databased analysis is abductive. By using this logic, we combined the data we collected and the existing theory in the analysis.

The thesis resulted in a motivating performance-related pay model. The purpose of the model is to enhance and support the company's economic situation and operations as well as their competitiveness in the future. The results of this study show that rewarding has a significant impact on work motivation. However, matters related to the work community, such as a team, were considered more important and motivating than rewarding.

Language  
Finnish

Pages 55  
Appendices 1  
Pages of Appendices 1

**Keywords**

motivation, pay model, performance-related pay, balanced scorecard

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Motivaatio .....	7
2.1	Motivaation tarveteorioita .....	9
2.2	Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä .....	11
2.3	Johtaminen motivoinnin tukena .....	12
3	Tulospalkkaus ja palkitseminen .....	14
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus .....	14
3.2	Palkitsemisjärjestelmä .....	16
3.3	Tulospalkkauksen hyödyntäminen .....	18
4	Tasapainotettu mittaristo .....	19
4.1	Mittausjärjestelmän suunnittelu .....	22
4.2	Mittausjärjestelmän toteutus .....	23
4.3	Mittausjärjestelmän käyttö .....	24
4.4	Mittausjärjestelmän haasteet, mahdollisuudet ja hyödyt .....	25
4.5	Mittarit .....	26
5	Työn tavoite, menetelmät ja aineisto .....	29
5.1	Työn tavoite .....	29
5.2	Menetelmät .....	30
5.3	Aineisto ja prosessin kuvaus .....	31
6	Balanced Scorecardin ja tulospalkkausmallin luominen case-yritykselle .....	36
6.1	Lähtökohdat .....	36
6.2	Balanced Scorecard .....	39
6.3	Balanced Scorecardin pohjalta luotu tulospalkkausmalli .....	43
7	Johtopäätökset .....	46
8	Pohdinta .....	49
	Lähteet .....	54

Liite

Liite 1 Työtyytyväisyyskysely

## 1 Johdanto

Työsuorituksesta palkitseminen on tärkeää työmotivaation kannalta. Yhteisesti asetetut tavoitteet kertovat työntekijöille, millaista työsuoritusta heiltä halutaan ja vaaditaan. Motivoiva johtamistyyli tukee henkilöstöä saavuttamaan tavoitteet. Palkinnot motivoivat tavoittelemaan hyviä työsuorituksia jatkossakin. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20, 31–33.)

Balanced Scorecard on mittaristo, jonka avulla yrityksen johto voi seurata toimintaansa paremmin. Balanced Scorecardin tavoitteena on kuvata ja mitata myös yrityksen aineetonta omaisuutta, kuten henkilöstön motivaatiota ja osaamista, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta ja asiakassuhteita. Balanced Scorecardin hyötynä on, että sen avulla strategia ja visio on helpompi havainnollistaa työntekijöille ja se auttaa mitattavien tavoitteiden asettamisessa. (Kaplan & Norton 1996a, 7–12.)

Mielestämme strateginen ajattelu on hyvä yhdistää palkitsemisen kokonaisuuteen. Uskomme, että toimiva tulospalkkausmalli ohjaa tavoitteellista työntekoa ja toimii johdon apuvälineenä. Balanced Scorecardia käytettäessä tulospalkkauksessa voidaan kiinnittää tarkemmin huomiota yritykselle tärkeisiin asioihin ja keskittyä niiden tekemiseen ja seurantaan. Tämä auttaa ylläpitämään työntekijöiden motivaatiota ja on apuna myös yrityksen kasvussa ja kehittämisessä.

Tässä opinnäytetyössä tutkimme, mitä ovat motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen, tulospalkkaus ja Balanced Scorecard käsitteinä ja miten ne ovat sidoksissa toisiinsa. Toimeksiannon kautta pyrimme siihen, että saamme hahmoteltua yritykselle toimivan ja kokonaisvaltaisen työvälineen yrityksen talouden ja johtamisen tueksi. Työn tavoitteena on kartoittaa avaintekijät käsiteltäviin asioihin ja löytää uusia ideoita ja käytännön kehitysehdotuksia toimeksiantajalle tulevaisuudessa käytettäväksi.

Päädyimme valitsemaan kyseisen aiheen oman mielenkiintomme vuoksi. Yrity maailma kehittyy koko ajan, ja henkilöstön motivointi ja palkitseminen ovat tärkeässä roolissa kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Case-yrityksen käytössä ei ole vielä

johdonmukaista tulospalkkausmallia, ja halusimme valmistella heille sellaisen. Toivomme, että yritys saa mallista hyötyä ja tuloksia ja siten yrityksen johto pystyy seuraamaan ja johtamaan yrityksen toimintaa entistä tehokkaammin.

Opinnäytetyön toteutus on toiminnallinen. Toimeksiantajalle tekemämme tutkimuksen toteutamme puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Haastattelukysymykset pohjautuvat tämän työn teoriaosuuteen. Tutkimme haastattelujen avulla, mitkä seikat koetaan tärkeiksi työmotivaation kannalta ja miten tulospalkkaus koetaan. Selvitämme, mikä on henkilöstön ja johdon tämänhetkinen tietoperusta ja aikaisempi kokemus tulospalkkauksesta. Tutkimme edellä mainittuja asioita erityisesti henkilöstön näkökulmasta, keskittyen palkitsemisen ja tulospalkkauksen motivaatiotekijöihin.

Työssä ei ole tarkoitus perehtyä palkitsemisen ja tulospalkkauksen rakenteellisiin tekijöihin. Esimerkiksi tulospalkkauksen kustannukset tai laki- ja työehtosopimusten vaatimukset jäävät työn ulkopuolelle. Työssä ei myöskään perehdytä johtamiseen syvällisemmin liittyviin aiheisiin, kuten esimerkiksi johtamisen eri strategiamuotoihin, vaan annetaan yrityksen johdon apuvälineeksi ainoastaan tutkimuksen mukainen tulospalkkausmalli. Työn julkisuuden vuoksi sisäisen laskennan lukujen käyttö on rajattu työn ulkopuolelle.

Työmme teoriaosuuden alussa käsittelemme motivaatiota yleisellä tasolla. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä tarkastelemme hieman laajemmin. Työssämme yhtenä keskeisenä kysymyksenä on pohtia tavoitteiden ja rahan vaikutusta työmotivaatioon.

Luvussa 3 selvitämme palkitsemisen kokonaisuutta sekä perehdymme palkitsemisjärjestelmään tarkemmin. Paneudumme siihen, kuinka palkitsemista voidaan hyödyntää parhaiten motivoinnin tukena. Teoriaosuutemme pääaiheita ovat tulospalkkaus ja tasapainotettu mittaristo. Näihin perehdymme syvemmin luvuissa 3 ja 4.

Empiirisessä osiossa tutkimme haastattelujen avulla case-yrityksemme henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Selvitämme nykyistä palkitsemisjärjestelmää sekä kartoitamme tulospalkkauksen soveltamismahdollisuuksia. Olemme

myös luoneet käytännönläheisiä kehitysehdotuksia tulospalkkauksen soveltamiseen case-yrityksessä.

Toimeksiantajamme on Carelian Nirko Oy. Yritys on vuonna 2008 perustettu metalliteollisuuden tarpeisiin erikoistunut työkalutukkukauppa. Tilikaudella 2019 yrityksen liikevaihto oli noin 2,3 miljoonaa euroa ja voittoa yritys teki 104 000 euroa. Yrityksen kotipaikka on Joensuu. (Taloussanomat 2020.)

Yrityksessä työskentelevät yrittäjät Iiro Kärkkäinen ja Petri Laasonen. Lisäksi yritys työllistää neljä henkilöä: kolme myyjää ja sihteerin. Yrityksen asiakaskunta muodostuu toimialueen metalliteollisuuden yrityksistä. Asiakkaiden joukossa on niin pieniä kuin suuria alan yrityksiä. Yrityksen toimitilat sijaitsevat Joensuussa. Tilat yritys osti vuonna 2018 ja niiden hankinnalla on ollut positiivinen vaikutus yritystoiminnan kehittämiseen. (Kärkkäinen 2020.)

## **2 Motivaatio**

Motivaatio-sanana alkuperä tulee latinan sanasta "movere", ja se tarkoittaa liikkumista (Peltonen & Ruohotie 1987, 22). Motivaatio on motiivien ja tavoitteiden muodostama kokonaisuus. Se määrittää ihmisen innostuneisuuden asioita kohtaan. Motivaatio on voima, joka laittaa ihmisen liikkeelle, tai mielentila, joka määrittää, mitä asioita ja miten ihminen kulloinkin tekee. (Mayor & Risku 2015, 37–38.)

Motivaatiolla on hyvin tärkeä merkitys työelämässä koko yritystoiminnan, työyhteisön ja työntekijän kannalta. Työ ei tunnu tekijälleen mielekkäältä ilman motivaatiota. Työpaikan erilaiset työt vaativat erilaista motivaatiota tekijältään. Työntekijän motivaatiota selittävätkin useat seikat, kuten ihmisten aikaisemmat kokemukset, luonne-erot, tehtävän piirteet, sosiaaliset odotukset ja normit sekä yksilön herkkyys niille. Esimerkiksi palkitsemiseen liittyvissä asioissa motivaation syntyyn vaikuttavat ja sitä selittävät asiat voivat olla hyvin monimuotoisia yksilökohtaisten- ja työtehtävien erojen vuoksi. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 132.)

Motivaatio ohjaa ihmistä vahvasti ja saa ihmisen pyrkimään päämäärää ja asetettuja tavoitteita kohti. Motivoitunut ihminen työskentelee tehokkaasti ja sen lisäksi asenne työhön on innostunut. Rasila ja Pitkonen (2010) kirjoittavat, että ihmisen motivoitumista voi tukea eri keinoin, mutta toista ihmistä ei voi motivoida. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) ”Se, mitä voi tehdä ihmisten motivoimiseksi, on luoda ympäristö, jossa ihmiset voivat toteuttaa omia sisäisiä motivaattoreitaan mahdollisimman hyvin” (Korkala 2018).

Motivaatio voidaan havainnoida työntekijän innostuneesta ja reippaasta työskentelyotteesta. Ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, että se näkyy ulospäin. Ihmisen omat asenteet vaikuttavat pitkälti motivaation syntyyn. On hyvin tärkeää, että johtamista suoritetaan motivoiden ihmisen ominaisuuksia ja asenteita, ei mielistelemällä. (Linkola 2007, 99.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työn itsessään pitäisi palkita tekijäänsä ja antaa hänelle mielihyvää ja tyydytystä. Nämä seikat vaikuttavat sisäisen motivaation syntyyn. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät tulevat ulkoapäin ja niihin lukeutuvat muun muassa palkkiot. Työntekijän tavoittellessa välillistä päämäärää tai hänelle asetettuja tavoitteita jonkin palkkion vuoksi, on kyseessä ulkoinen motivaatio. Hyvä palkka voi toimia motivaattorina, vaikka työ ei olisikaan niin mielekästä. Ulkoinen motivaatio tuottaa lyhytkestoisempaa motivaatiota, kun taas sisäinen motivaatio yleensä tuottaa pitkäkestoista motivaatiota. Sisäisen motivaation avulla ihminen tekee pitkäjänteisesti asioita, koska asia koetaan itselle mielekkääksi. Esimerkkinä tästä voisi olla mielenkiinto työhön ja työtyytyväisyys. Nämä vaikuttavat positiivisesti työntekijän motivaatioon. Ulkoisesta motivaatiosta esimerkkinä voidaan pitää palkankorotuksen vaikutusta työntekijälle. Asiasta tulee ajan kuluessa tuttua ja se ei jonkin ajan kuluttua enää motivoi työntekijää niin kuin sen ansaintahetkellä. (Linkola 2007, 98–101.)

Ihmisen motivaatio on yhteydessä ajatteluun ja tunteisiin. Työntekijän tarpeet ja motiivit ohjaavat kohti tavoitteita. Positiivisesti koetut tunteet töissä lisäävät motivaatiota. Näihin tunteisiin lukeutuu muun muassa palaute, jota työstä saadaan. Tunteiden merkitystä motivoituneelle toiminnalle on kuvattu myös käsitteillä ”flow” eli ”virtaustila” tai ”työnimu”. Näillä termeillä viitataan tunnetilaan, jossa ihminen uppoutuu työhön ja hänet valtaa positiivinen tunnetila. Siitä tekijä ammentaa



energiaa työhönsä. Tällä on valtava vaikutus työmotivaatioon ja ihmisen itseohjautuvuuteen työsssänsä. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 139–140.)

## 2.1 Motivaation tarveteorioita

Tarveteoriat olettavat, että ihmisen tarpeet ovat motivaation perusta. Työmotivaation tarkoitusta ja sen sisällä pitämiä asioita pyritään selittämään tarveteorioiden avulla. Näiden avulla opitaan ymmärtämään ihmisen perimmäistä motivaation lähdettä paremmin. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Motivaation tarveteorioita on useita ja tässä osiossa tarkastelemme vain omaan työhömmö keskeisimmin liittyviä. Maslow'n tarveteoria antaa yleisesti pohjan ihmisen tekemiselle. Elämässä täytyy olla perusasiat kunnossa, että työnteko palkitsee ja motivoi ihmistä. Locken päämääräteoria puolestaan perustuu tavoitteiden asettamiseen elämässä. Tulospalkkausta varten tarvitsee asettaa tavoitteet, jotka tukevat sekä yritystä että työntekijää saavuttamaan motivaatiota työstään. (Hakonen & Nylander 2015, 142, 145–146.)

Tavoitteiden saavuttaminen puolestaan johtaa tunnustusten ja arvostuksen saavuttamiseen työssä. Tähän pohjautuu Herzbergin tarveteorian jaottelu ihmiselle tärkeisiin hygienia- ja motivaatiotekijöihin, erityisesti työelämää koskien. Kun työntekijää motivoivat nämä asiat töissä, on hyvä ymmärtää myös hänen taustansa motivaation suhteen. Sen selvittämistä tukee parhaiten McClellandin tarveteorian määritelmä siitä, kuinka ihminen on oppinut motivaationsa. Näiden tarveteorioiden pohjalta pystymme ymmärtämään motivaation lähteitä erilaisille ihmiselle paremmin ja peilaamaan asiaa myös heidän elämäntilanteeseensa ja kokemukseensa. (Steptoe-Warren 2013, 165–167.)

Yksilön tarpeisiin perustuvat tarveteoriat selittävät yksilöä motivoivia erityisiä tekijöitä ja olettavat, että kaikilla yksilöillä on samat tarpeet. Tähän teoriaan perustuvat esimerkiksi Maslowin ja McClellandin teoriat. Kognitiivisen lähestymistavan, eli prosessin, jota ihminen käy läpi, eroja selittävät paremmin taas Locken ja Herzbergin teoriat. Ne painottavat tiettyjä eroja yksilöiden tarpeissa ja niiden

kognitiivisessa lähestymistavassa, jotka puolestaan selittävät eroja ihmisten motivaatioissa. (Steptoe-Warren 2013, 167.)

Maslow'n tarveteoria (1954) on yksi vanhimmista motivaatioon liittyvistä teorioista. Tarvehierarkia jaetaan tasoihin alhaalta ylöspäin seuraavasti: ensimmäisen tason muodostavat fysiologiset tarpeet, toisen turvallisuuden tarpeet, kolmanneksi tulevat yhteenkuulumisen tarpeet, neljänneksi arvostuksen tarpeet ja viimeisenä eli viidentenä itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslowin mukaan alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, jotta yksilö voi siirtyä seuraavalle hierarkian tasolle. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 133.) Maslow'n teorian pohjalta voidaan todeta (kuva 1), että rahalla on motivaattorina vain pieni rooli. Rahalla voi tyydyttää alimman tason fysiologisia tarpeita, mutta viimeisellä tasolla työntekijä tarvitsee muun muassa oman osaamisen kehittämistä tai työn mielekkyyttä kokonaisuudessaan, että taso voidaan saavuttaa. Maslow'n tarveteorian mukaan työntekijälle on hyvä hyödyntää aineetonta palkitsemista työssä muun muassa tarjota kehitysmahdollisuuksia, jotta työ motivoi paremmin. (Hakonen & Nylander 2015, 142.)



Kuva 1. Maslow'n tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 143).

Locken (1968) päämääräteoriassa korostetaan tavoitteiden vaikutusta työmotivaatioon. Sen pohja-ajatus on, että työntekijä saavuttaessaan asetettuja päämääriä sitoutuu paremmin työhönsä. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 134.) Tavoitteiden asettaminen tukee työntekijän suoriutumista työstä hyvin silloin, kun

tavoitteet ovat haasteelliset, mutta kuitenkin saavutettavissa olevat (Hakonen & Nylander 2015, 145–146).

Herzbergin (1959) motivaatioteoria on luotu erityisesti työelämää varten. Teoriassa motivaatio jaetaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Näistä motivaatiotekijät, esimerkiksi tunnustukset ja arvostus, luovat työssä tyytyväisyyttä. Näitä työstämällä ja niitä korostamalla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä. Hygienia-tekijät ovat sidoksissa työympäristöön. Hygienia-tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi työskentelyolot ja palkka. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 133.) Teorian mukaan motivaation lisäämiseksi työpaikan tulisi panostaa erityisesti työn sisältöön. Lisäksi työnantajan tulisi antaa vastuuta ja palautetta työntekijälle tehdystä työstä. Palkkaus ei ole siis tämän teorian mukaan pelkästään yksiselitteisesti hygienia-tekijä vaan se voi olla myös motivaatiotekijä. (Hakonen & Nylander 2015, 143.)

Suoriutuminen, valta ja läheisyys ovat tarpeita, joille McClellandin (1971) tarve-teoria pohjautuu (Kauhanen & Vartiainen 2005, 134). McClellandin teoria voidaan tuntea myös opittujen tarpeiden teorian nimellä. Kyseinen teoria pohjautuu ajatuksen siitä, että ihmisellä on erilaisia piirteitä, joita sen hetkinen motivaation-tila ohjaa. Piirteet ovat opittuja aiempaan kokemukseen pohjautuen. (Mielen Ihmeet 2019.)

## 2.2 Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on useita, ja ne ovat sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Tampoen (1996) tutkimuksen mukaan työelämässä ihmistä ohjaa neljä päämotivaattoria. **Oman potentiaal**in käyttäminen nousi Tampoen tutkimuksessa ensimmäiseksi motivaattoriksi. Sitä voidaan kuvata myös mahdollisuutena henkiseen kasvuun työelämässä. Toisena tärkeänä motivaatiotekijänä ihmiset kokevat omassa työssään **autonomian tunteen**. Se viittaa työympäristöön, jossa työntekijä työskentelee, ja sen toimivuuteen kaikin puolin. **Työtehtävän suorittaminen** nousi myös esille tutkimuksessa. Tärkeää on, että työntekijä voi onnistua työssään normeihin ja yritykseen strategiaan tukeutuen. Työtehtävien täytyy olla myös merkityksellisiä yrityksen sekä työntekijän kannalta ajateltuna. Vasta neljäntenä motivaatiotekijänä oli **raha ja palkitseminen**. Rahalla on

merkitystä, mutta sen vaikutusten voidaan todeta olevan vähäisempiä. Esimerkiksi kun palkankorotus on saavutettu, ei työntekijä enää vuoden päästä osaa iloita siitä eikä siksi pidä saavutettua tasoa motivoivana. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20, 27–28.)

Kauhasen ja Vartiaisen (2005) mukaan tavoitteiden asettamisen tärkeys on työmotivaation avaintekijä. Tavoitteita ja tulospalkkausta rakentaessa on syytä ottaa huomioon erilaiset keinot työmotivaation lisäämiseksi. Raha voi motivoida useita työntekijöitä, mutta esimerkiksi työn joustavuus voi olla keino työntekijän motivoimiseksi. Työmotivaation tekijöihin vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtainen tilanne, kuten elämänvaihe ja ikä. Henkilökohtaiset tekijät voivat vaikuttaa motivaatioon yleisesti ja siihen, kuinka motivaatio koetaan. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 142.)

Työmotivaatioon liittyy oleellisesti hallinnan tunne. Jos työn hallinnan tunne puuttuu, voi työmotivaatio laskea. Kun taas asiat ovat hallittavissa, pysyy työmotivaatio hyvällä tasolla. Hallinnan tunne lisää työn mielekkyyttä ja motivoi sisäisesti työntekijää. Mitä paremmin hallinnan tunteessa ja työn mielekkyydessä onnistutaan, sitä sitoutuneempi työntekijä on työhönsä. Johtamisen tulee olla laadukasta, jotta positiivinen vaikutus saadaan aikaan. Johtamisen tulee työmotivaatiota synnyttäessään tuottaa luottamusta, luovuutta, yhteistyötä, tavoitteellisuutta, palautteen antoa ja yhteen kuuluvuuden tunnetta. (Steptoe-Warren 2013, 178–180.)

Hyvä työmotivaatio syntyy positiivisten tunteiden avulla. Hyvä palaute on yleensä seurausta hyvästä motivaatiosta. Positiivinen palaute innostaa ja vahvistaa kehittymistä. Innostunut ja motivoitunut työntekijä on loistava käyntikortti yrityksestä. Työelämässä koetut myönteiset kokemukset ruokkivat työntekijän itsetuntoja ja parantavat siten motivaatiota. (Linkola 2007, 98–99.)

### **2.3 Johtaminen motivoinnin tukena**

Hakosen ja Nylanderin mukaan (2015) yrityksessä tulee panostaa johtamiseen jokainen työntekijä huomioiden. Johtamisen tulisi olla tasalaatuista,

oikeudenmukaista ja kaikille työntekijöille saatavilla. Johtamisen pitää olla myös luotettavaa. Tämä luotettavuus näkyy motivaatiossa ja esimerkiksi tulospalkkauksella saavutettavilla vaikutuksilla. (Hakonen & Nylander 2015, 123–125.)

Kun johtajuus tukee työmotivaatiota, lisääntyy vuorovaikutus ja yhteistyö työyhteisössä. Valmentavan johtajuuden avulla työntekijöitä voidaan tukea hyviin suoriin. Johtajan pitää kuunnella yksilöitä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Kehitystä tulee myös tukea näillä molemmilla tasoilla. Johtamisen läsnäololla ja luotettavuudella on työyhteisön kannalta merkittäviä vaikutuksia. Avoimuus lisää työnimua itsessään ja synnyttää luottamusta. Innovaatiot lisääntyvät työyhteisössä, jossa osaamisen ja tiedon jakaminen, yhdistäminen ja hyödyntäminen on onnistunutta. (Luoma ym. 2004, 16–19.)

Johtaminen ja palkitseminen liittyvät tiiviisti yhteen. Onnistunut esimiestyö palkitsee ja motivoi itsessään niin esimiestä kuin alaistakin. Johtamisen muotoja ovat transaktionaalinen ja transformationaalinen johtaminen ja suoritusperusteinen palkitseminen. **Transaktionaalinen johtaminen** keskittyy työntekijöiden toiminnan ja suorituksen johtamiseen. Tässä yhteydessä käytetään usein termiä “keppi ja porkkana”. Tällaisessa johtamisessa johtamistoimet tukevat palkitsemista tai jopa rankaisemista työtehtävien suorittamisesta. Se, koetaanko transaktionaalinen johtaminen motivoivaksi, riippuu johdettavasta. **Transformationalisessa** johtamisessa johtaja luo muutokselle vision, johon hän sitouttaa työntekijät. Yleensä hän toimii esimerkkinä ja osallistuttaa työntekijöitä. Tämä vahvistaa sisäistä motivaatiota ja sitouttaa työhön, mahdollistaen tavoitteisiin pääsemisen. **Suoritusperusteisella palkitsemisella** yritetään johdettaessa saada työntekijä mitä parhaimpiin suoriin tavoitteiden avulla. Tausta-ajatuksena on se, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat vain ainoastaan asetetut tavoitteet ja siihen sidotut palkkiot. (Hakonen & Nylander 2015, 199–200.)

**Proaktiivisen mallin** hyödyntäminen yrityksessä johdon ja työntekijöiden välillä voidaan kokea myös motivoivana. Proaktiivisen mallin perustana on luottamus, jonka tulee vallita työyhteisössä. Hyvä tiedonkulku ja avoimuus ovat perusedellytyksiä työn laadun ja jatkuvuuden varmistamiseksi. Vastuunottaminen korostuu mallissa kaikilla organisaation tasoilla. Mallin avulla pyritään varautumaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin jo ennalta. Työnantajalla on vahva

työnjohdollinen rooli tavoitteiden, suoritusten ja eri prosessien määrittelyssä. Palkitseminen ja seuranta ovat osa työnjohdon tehtäviä. Työntekijän omana motivaattorina toimii proaktiivisessa mallissa suorituskeskeisyys, tavoitteellisuus ja oman työn hallinnantunne. Työhyvinvointi on työntekijöiden osalta tärkeässä roolissa. Korkea työhyvinvointi ja autonomian tunne lisäävät työssä jaksamista. Niiden avulla vuorovaikutus paranee ja hyvä työmotivaatio on helppo ylläpitää. (Linnola 2007, 84–87.)

### 3 Tulospalkkaus ja palkitseminen

#### 3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkka on kaikille työntekijöille tuttu käsite, ja monesti se mielletään rahaksi. Palkka määritellään kuitenkin yleisesti niin, että se on tehdystä työstä saatu vastike työnantajalta. Se voi olla muutakin kuin vain rahaa. (Linnalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12.)

Palkitseminen on palkkaa hieman monimutkaisempi käsite. Palkitsemisen laaja-alaisuus voi vaihdella hyvinkin paljon siitä, miltä kannalta asiaa tarkastellaan. Nykyään palkitseminen on yrityksen johtamisessa huomion arvoinen osa, jonka avulla voidaan saavuttaa strategisesti valitut tavoitteet ja päämäärät. Linnalaakson ym. (2016, 12) mukaan palkitsemisella tarkoitetaan tapoja ja käytänteitä, joilla yritys pyrkii

- palkitsemaan saavutetut tavoitteet ja hyvät työsuoritukset
- antamaan halutun suunnan henkilöstölle
- kannustamaan ja motivoimaan
- sitouttamaan työvoimaa sekä
- houkuttelemaan työvoimaa ulkoisilta työmarkkinoilta.

Palkitsemistavat voidaan jakaa **aineettomiin** ja **aineellisiin palkitsemistapoihin**. Aineelliset palkitsemistavat tuottavat työntekijälle suoraa taloudellista

hyötyä. Näitä ovat esimerkiksi rahapalkka tai muut vastikkeet. Aineellisten palkitsemistapojen nyrkkisääntönä voi pitää sitä, että ne ovat verollista tuloa. Aineettomia palkitsemistapoja voidaan jakaa ryhmiin eritavoin. Usein ne jaetaan ei-rahallisiin tai psykologisiin palkkioihin. Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi työilmapiiriin vaikuttaminen positiivisesti tai työssä kehittymisen mahdollisuuksiin liittyvät asiat, kuten koulutusmahdollisuudet. (Linnalaakso ym. 2016, 13.) Tätä kutsutaan palkitsemisen nelikentäksi. Nelikenttä on esitetty alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Palkitsemisen nelikenttä (Linnalaakso ym. 2016, 15).

<p><b>Palkka</b> Peruspalkka Tulospalkkiot Pitkän aikavälin palkkiot</p>	<p><b>Edut</b> Terveys ja hyvinvointi Eläke-edut Palkalliset vapaat</p>
<p><b>Henkilökohtainen kehitys</b> Suorituksen johtaminen Koulutus ja kehittyminen Urakehitys</p>	<p><b>Työympäristö</b> Kulttuuri ja ilmapiiri Työn sisältö ja joustavuus Työelämän laatu</p>

Palkkaus perustuu yleisesti työhön ja sen vaativuuteen. Eri alojen työehtosopimukset raamittavat myös palkkausta. Työehtosopimukset määrittävät suoraan minimiehdot, joita työnantajan tulee alakohtaisesti noudattaa palkkauksessa. Palkitsemisen kokonaisuudessa näiden asioiden huomioiminen on välttämätöntä. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

Hakonen ja Nylander (2015) kertovat, että palkitsemisen kokonaisuus, johon palkkauksen lisäksi luetaan myös toimiva palkitsemisjärjestelmä, ei ole yrityksellä pakollinen muoto. Se on kunkin yrityksen itse määriteltävissä oleva asia, jolla voidaan pyrkiä saavuttamaan haluttuja päämääriä paremmin ja hallitusti. Työntekijän henkilökohtaiset valmiudet, kuten osaaminen, koulutus ja ominaisuudet, on mahdollista sitouttaa toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla yrityksen käyttöön. Tulospalkkauksessa on hyvä miettiä niin yksilö- kuin ryhmäkohtaisia asioita

yrittäjien strategian kannalta. Näin voidaan varmistaa positiivisen tuloksen syntymisen. (Hakonen & Nylander 2015, 22–23.)

Patersonin (2019) mukaan yritys voi myös motivoida antamalla työntekijälle osuuden yritystoiminnan tuotosta. Tämä asia yleistyy maailmalla yritysten käytössä koko ajan. On monia syitä, miksi yrityksen tulisi harkita osuuden tarjoamista työntekijöilleen liiketoiminnassa. Näitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Rekrytointi helpottuu. Lahjakkuuksien ja hyvien työntekijöiden houkuttelevuus ja sitouttaminen on paremmin mahdollista.
- Yrityksen suoritus- ja kilpailukyky paranee hyvien ja motivoituneiden työntekijöiden avulla.
- Varoja jää enemmän sijoitettavaksi. Yrityksen näkökulmasta varojen säilyttäminen on myös avaintekijä tässä asiassa. Yrityksen varoja voidaan sitouttaa muihin tärkeisiin asioihin, kuten innovointiin, koska rahapalkkaa ei tarvitse suoranaisesti maksaa työntekijälle niin paljoa.
- Jatkuvuuden suunnittelu helpottuu, koska resurssit ovat tiedossa ja sitoutuneiden työntekijöiden varaan voidaan helpommin tukeutua suunnitelmassa.
- Työntekijöiden saamat voitot lisäävät työtyytyväisyyttä ja lisäävät innostusta ahkeroinaan entistä enemmän yhteisen hyvän vuoksi.

(Paterson 2019.)

### **3.2 Palkitsemisjärjestelmä**

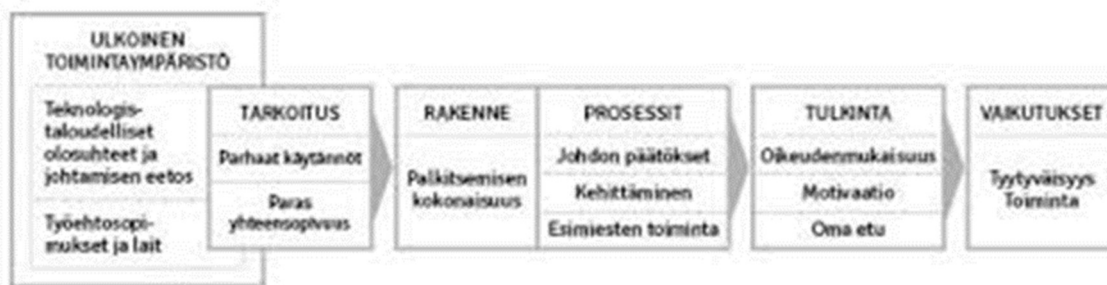
Parhallaan toimiessaan palkitsemisjärjestelmä tukee yrityksen strategiaa. Periaatteiden noudattaminen tulee olla yhdenmukaista ja osana johtamisjärjestelmää. On tärkeää, että järjestelmä on ymmärrettävä ja sitä käytetään. Lisäksi on tärkeää, että sillä on sekä johdon että työntekijöiden hyväksyntä. Se, mistä



palkitaan, pitää olla kaikkien tiedossa. Koulutus järjestelmään ja sen asioihin tulee yrityksessä myös olla tuettua. Soveltaminen pitää olla hallittua ja palkkausjärjestelmää tulee kehittää, seurata ja ajantasaistaa tarvittaessa. (Linnalaakso ym. 2016, 42.) Yrityksen palkitsemisprosessi on kaksisuuntainen, josta kaikki osapuolet, niin työntekijät kuin yrityksen johto hyötyvät. Tavoite on, että työntekijät tuntevat palkitsemisjärjestelmän, jonka johto on luonut heille strategisten tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Näin siitä hyötyvät kaikki. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 17.)

Palkitsemisjärjestelmässä ja sen strategiassa tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat kolme näkökulmaa: Yrityksen tulee miettiä, minkälaisista tuloksista yritys haluaa palkita työntekijöitä. Vaihtoehtoina tässä voi olla taloudellinen tulos tai vaikka asiakastytyvyisyys, vaihtoehtojen kirjo on valtaisa. On hyvä ottaa kantaa myös kysymykseen, minkä tason mukaan työyhteisössä palkinta suoritetaan. Pohdittava on, perustuuko palkkiojärjestelmän ajatus yksilö- vai tiimipalkitsemiseen. Palkitsemisen tasoissa on hyvä ottaa huomioon myös palkitsemisen tarkoituksenmukaisuus. Tulee myös miettiä, kuinka palkkion jako tapahtuu. Palkkion jaon tulee perustua vahvasti yrityksen arvoihin ja tässä perusteena voi olla palkkion sidonnaisuus esimerkiksi työntekijän tekemiin työtunteihin tai kuukausipalkkaan. Sidonnaisuus tulee asettaa tavoitteiden mukaisesti, oikeudenmukaisuusperiaatetta noudattaen. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 16–17.)

Palkitsemisjärjestelmän keskiössä ovat sen **rakenne** ja **prosessit** (kuva 2). Rakenteessa huomioidaan yrityksen strategia ja tavoitteet. Näiden yhteensopivuus tulee olla huolella suunniteltu, ne eivät saa olla keskenään ristiriidassa. Tämän lisäksi on tarkoituksenmukaista saattaa kaikkien osapuolten tietoon myös se, mitä palkitsemisella halutaan yrityksessä saada aikaiseksi. Prosessit kuvaavat sitä, kuinka rakenne viedään käytäntöön ja kuinka sitä sovelletaan yrityksessä. Prosessien toimenpiteisiin lukeutuu mm. johtaminen, kouluttaminen ja tiedottaminen. (Linnalaakso ym. 2016, 46–47.)



Kuva 2. Palkitsemisen toimivuusmalli (Nylander & Hakonen 2015, 19).

Näiden tulee toimia hyvin. Hyvin suunniteltu rakenne voi pettää, jos prosesseja ei toteuteta oikein. Soveltamisen keskeiset osat ovatkin yrityksen toiminnassa ne, kuinka palkitsemiseen liittyviä päätöksiä tehdään, miten järjestelmää kehitetään ja ylläpidetään ja kuinka johto soveltaa järjestelmää käytännössä. (Linnalaakso ym. 2016, 46–47.)

### 3.3 Tulospalkkauksen hyödyntäminen

Palkitsemisjärjestelmän toimivuus on osa tulospalkkausta. Tulospalkkauksen käyttämiseen on monia perusteltuja syitä yrityksissä. Usein sen avulla tavoitellaan esimerkiksi parempaa tuottavuutta tai työ- tai asiakastyytyväisyyttä. Tulospalkkaus voi olla peruspalkkaa täydentävä osa tai yrityksen itse määräämä palkanosa. Tämän tulee motivoida työntekijöitä ylittämään strategisesti asetetut tavoitteet. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 200–203.)

Kauhanen ja Vartiainen (2005) tarkentavat, että aikaisemmin tulospalkkaus on muodostunut lähes pelkästään yrityksen talouden tunnuslukujen perusteella. Tavoitteena on voinut olla esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantaminen ja kehittäminen tai jopa ainoastaan kustannussäästöjen aikaansaaminen. Nykyään tulospalkkio perustuu kuitenkin yrityksen käytössä entistä useammin tuotteen tai palvelun laatuun, kehittämisen eteenpäin viemiseen ja prosessien sujuvoittamiseen liittyviin tavoitteisiin. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 201.)

Tulospalkkaus toimii loistavana apuvälineenä johtamiselle. Usein sen ansiosta yrityksessä myös johtaminen kehittyy. Järjestelmällisyyden ja seurannan avulla

voidaan myötävaikuttaa ihmisten asenteisiin ja muokata työpaikan ilmapiiriä yhteisten tavoitteiden pohjalta tuloksellisemmaksi. Tulospalkkaus lisää yhteisöllisyyden tunnetta, ja toimiva tulospalkkausjärjestelmä houkuttelee uusia ja sitouttaa vanhoja työntekijöitä yritykseen. Näin ollen tulospalkkaus on myös yritykselle kilpailuetu. Tulospalkkauksen etuna yritykselle on myös sen joustavuus. Tulospalkkauksen avulla palkkakustannukset vaihtelevat, joten huonoina aikoina kustannukset pienenevät ja hyvinä kasvavat. Kuitenkaan tämä ei nosta palkkakustannuksia pysyvästi. Jos yrityksen peruspalkkauksen rakenne on jostakin syystä vääristynyt, esimerkiksi sen ollessaan alkujaan liian suuri, voi haasteita tulospalkkaukselle olla. Tämä synnyttää tilanteen, että yritys ei voi taloudellisesta näkökulmasta maksaa tulospalkkiota paljoa. Silloin tulospalkkaus ei myöskään motivoi työntekijöitä niin paljon. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 25–34.)

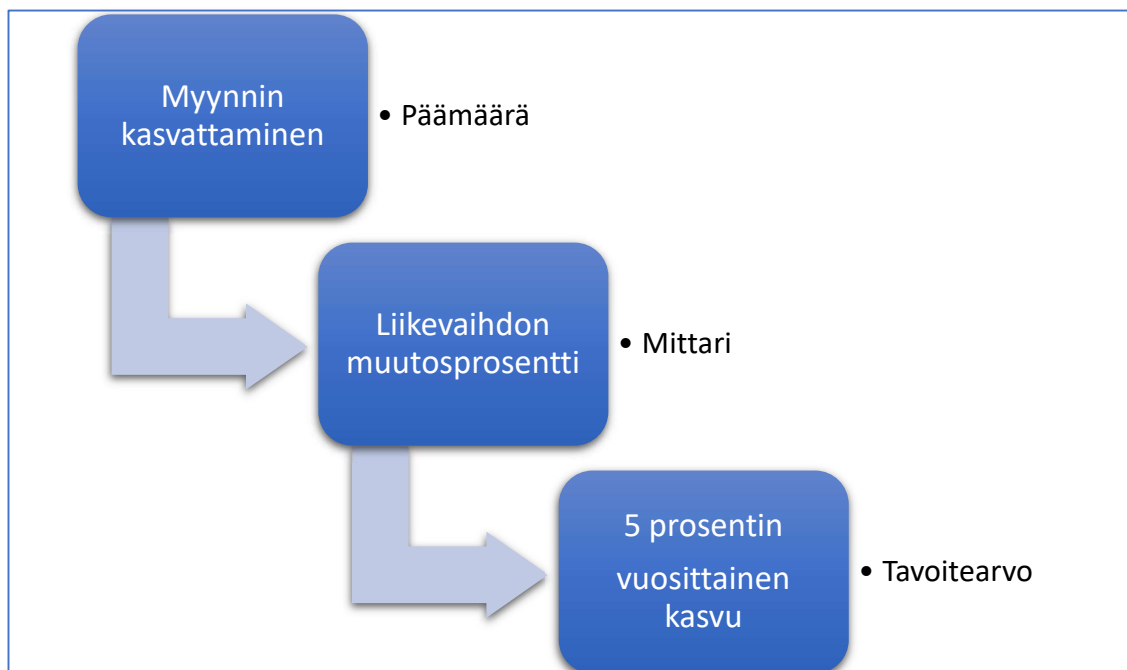
#### **4 Tasapainotettu mittaristo**

Tasapainotettu mittaristo on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä. Tasapainotetun mittariston alkuperäinen nimitys on Balanced Scorecard. Termi ja käsite julkaistiin tammikuussa 1992, kun Kaplanin ja Nortonin kirjoittama artikkeli julkaistiin Harvard Business Review -lehdessä. (Olve, Roy, Wetter, 1997, 15–16.)

Robert Kaplanin ja David Nortonin tarkoituksena oli luoda mittaristo (Balanced Scorecard), jonka avulla yrityksen johto voi seurata toimintaansa paremmin. Tuolloin vallalla oli lähinnä taloudellisten seikkojen mittaaminen. Balanced Scorecardin tavoitteena oli kuvata ja mitata myös yrityksen aineetonta omaisuutta, kuten henkilöstön motivaatiota ja osaamista, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta ja asiakassuhteita. Uusi mittaustapa mahdollisti toiminnanohjauksen monipuolistamisen. Balanced Scorecardin hyödyiksi luettiin myös se, että sen avulla strategia ja visio on helpommin havainnollistettavissa koko organisaatiolle ja sen tekeminen mitattavaksi tavoitteiksi on mahdollista. (Kaplan & Norton 1996a, 7–12.)

Mittariston voi luoda kolmella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on olennaiseen keskittyminen. Mittaristo luodaan strategian pohjalta, jolloin on helpompi havainnoida olennaisia tekijöitä. Toinen keino on tasapaino, eli huomioidaan eri tekijöitä, jotka ovat liitoksissa yritystoimintaan. Kaikkia osa-alueita on seurattava ja kehitettävä tasapuolisesti. Kolmatta tapaa kutsutaan integraatioksi, eli toimintaa yhdenmuikaistetaan tavoitteiden mukaiseksi. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 103–104.)

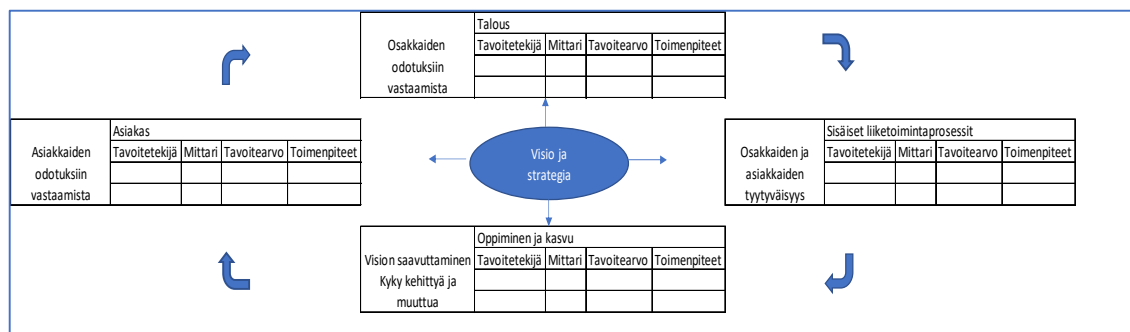
Tasapainotetussa mittaristossa tarkastellaan asioita neljältä eri kannalta, eli talouden, asiakkuuksien, prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Jokaiselle ulottuvuudelle määritellään päämäärä, mittarit ja tavoitearvo. (Kankkunen ym. 2005, 104.) Kohteet tulisi päättää korostaen yrityksen kriittisiä menestystekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi asiakas-, omistaja-, henkilöstö- ja ympäristötyytyväisyys (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 301). Oma esimerkkinne talouden mittarin määrittelystä voisi esimerkiksi mennä näin (kuva 3):



Kuva 3. Syy-seuraussuhteen kuvaus.

Tasapainotetussa mittaristossa asioilla oletetaan olevan syy-seuraussuhde (kuva 3). Mittarit, mittaaminen sekä näiden syy-seuraussuhde luovat perustan mittaamisjärjestelmälle. Balanced Scorecardin hyödyntäminen kannustaa myös

siinä, että eri organisaation osien ja eri tehtävissä tai osastoilla työskentelevien keskinäinen kommunikointi paranee. (Määttä 2000, 35.) Tasapainotetun mittariston perusta on se, että osakkeenomistajien tai yrittäjien varallisuuden kertyminen on yritystoiminnan lopullinen päämäärä (Kankkunen ym. 2005, 104). Strategisen johtamisen prosesseja on esitelty seuraavasti (kuva 4).



Kuva 4. Strategisen johtamisen prosessit (Kaplan & Norton, 1996b, 11).

Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (2009, 301) mittauksen tarkoituksena on

- motivoida
- korostaa mitattavan asian arvoa
- ohjaa tekemään oikeita asioita
- selkiyttää tavoitteita
- helpottaa kommunikointia
- lisää kilpailua ja kilvoittelua
- luo edellytyksiä palkitsemiselle.

Mittaus tulee toteuttaa hyvin ja huolellisesti, sillä muutoin sen vaikutus voi käännyä yritystä vastaan. Mittauksen tarkoituksena ei ole esimerkiksi ärsyttää työyhteisön jäseniä, kankeuttaa organisaatiota tai lisätä byrokratiaa. Mittausta luodessa ja toteuttaessa on henkilöstölle hyvä korostaa aloitteellisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 301.)

#### 4.1 Mittausjärjestelmän suunnittelu

Tasapainotettua mittaristoa luodessa on tärkeää, että yrityksen strategia on hyvin selvillä mittariston luojalle. Mittaristot tulee aina luoda yrityskohtaisesti strategiaa noudattaen, eivätkä ne ole kopioitavissa yrityksestä toiseen. On myös tärkeää muistaa, ettei kaikkia tärkeiksi koettuja asioita voida seurata mittariston avulla. Mittaristoon olisi tarkoitus valita kriittisimmät menestystekijät ja luoda niille mittarit. (Kankkunen ym. 2005, 17, 22.)

Mittaristoon valittavien mittareiden määrä voi olla hankala päättää. Asiasta on ristiriitaisia ohjeita. Kun yrityksen tarpeisiin sopivaa mittarien määrää pohditaan, on otettava huomioon, että määrän kasvaessa mallintaminen on todennäköisesti tarkempaa ja kaikki näkökulmat huomioitu paremmin, mutta mittariston hahmotaminen kokonaisuutena vaikeutuu, syy-seuraus-suhteiden ymmärtäminen heikenee, mittariston ylläpito ja kehittäminen vaativat enemmän resursseja ja kriittiset osa-alueet voivat jäädä muiden mittareiden jalkoihin. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

Kun tasapainotettua mittaristoa luodaan, on johdon hyvä muistaa, ettei sama mittaristo välttämättä toimi ajasta ikuisuuteen. Mittaristoa saa ja on hyvä muokata tarpeiden mukaan. Jos käytännössä koetaan, ettei luotu mittaristo vastaa tarpeita tai muutoin ole toimiva, muokkaamiselle ei ole esteitä. Varsinkin yritykset, jotka vasta tutustuvat tasapainotettuun mittaristoon, voivat joutua muokkaamaan useitakin kertoja mittaristoa ennen kuin saavat siitä strategiaansa palvelevan. (Kankkunen ym. 2005, 22.)

Hyvä mittausjärjestelmä pitää sisällään Kankkusen ym. (2005) mukaan seuraavat ominaisuudet:

- A) Mittareiden yhdenmukaisuus, eli mittareiden tulee olla strategian mukaisia ja kriittisiä menestystekijöitä (Alignment)
- B) Mittareiden tasapaino, eli tasapaino eri sidosryhmien ja aikahorisonttien kesken (Balance)

C) Mittausjärjestelmän vieminen organisaatioon, eli kaikkien organisaatioyksiköiden sekä yksilötason mittarit johdetaan ylemmän tason päämääristä ja mittareista (Cascade)

D) Mittausjärjestelmän hyödyntäminen organisaatiossa, eli käyttö päivittäisessä toiminnassa (Deployment)

E) Mittausjärjestelmän kehittyminen, eli järjestelmää kehitetään ja muokataan tarpeiden mukaisesti (Evolment)

Mallin laatijat kutsuvat sitä ABCDE- malliksi. (Kankkunen ym. 2005, 27.)

## 4.2 Mittausjärjestelmän toteutus

Tasapainotettua mittaristoa laadittaessa on muistettava, että sen tarkoitus on ohjata toimintaa, ei niinkään seurata sitä (Kankkunen ym. 2005, 92). Kaikkea ei tarvitse luoda alusta loppuun kerralla, vaan mittaristoa voidaan luoda myös pienin erin projektien avulla. Pienin askelein etenemisessä on se hyöty, että mittausosaaminen karttuu askelten myötä. Myös mahdolliset esteet täysmittaisen tasapainotetun käyttöönoton tiellä tulevat ilmi. (Kankkunen ym. 2005, 117.)

Kun tasapainotettua mittaristoa ryhdytään luomaan, on luojille oltava selvää, mitä tavoitellaan. Päämäärä, aikataulu ja työryhmä on hyvä määritellä ennen aloitusta. Muistettava on, että tavoitteista on valittava ne kriittisimmät. Jos pyritään mittamaan kaikki tärkeäksi koetut asiat, mittaristosta tulee valtavan laaja ja sen ylläpito, toteutus ja noudattaminen voi muuttua hyvin haastavaksi. (Kankkunen ym. 2005,119.)

Mittaristoa luodessa ensimmäisenä tavoitteena on kirkastaa yrityksen tavoitteet. On tärkeää, että organisaatio saadaan kiinnostumaan mittaristosta. Sisäisen motivaation syntyminen on tärkeää, sillä se on ainoa keino saada henkilöstö ymmärtämään mittausjärjestelmän tarkoitus ja sen mukanaan tuomat edut. Yksi keino edesauttaa mielenkiinnon heräämisessä on aloittaa mittausjärjestelmän luominen organisaatiossa sieltä, mistä kiinnostusta löytyy. Vaikka järjestelmän luominen aloitettaisiin pienesti ja rajatusti, on tietoisuutta siitä kuitenkin hyvä jakaa koko henkilöstölle. (Kankkunen ym. 2005,124.)

Mittaristo on tärkeää saada luotua tasapainokseksi, jottei mikään osa-alue korostu liikaa ja aiheuta osaoptimointia. Huomion arvoisia asioita tasapainon säilyttämiseksi ovat Kankkusen, Matikaisen ja Lehtisen (2005, 135–136) mukaan seuraavat seikat:

- Tulosta, toimintaa ja panoksia kuvaavat mittarit: Tulokseen päästään toimintaa kuvaavien mittareiden avulla. Toimintaa ja panoksia kuvaavien mittareiden avulla päästään tuloksen syiden jäljille.
- Taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit: Ei-taloudelliset mittarit lähentävät yrityksen tosiasiallisen toiminnan kanssa. Pelkät taloudelliset mittarit eivät riitä organisaation toiminnan ohjaamiseen ja mittaamiseen.
- Globaalit ja paikalliset mittarit: varsinkin moniportaisissa organisaatioissa globaalit mittarit ovat ylemmän johdon ja paikalliset mittarit alemman tason johtajien tarpeisiin.
- Ulkoiset ja sisäiset mittarit: nimensä mukaisesti tarkoitettu sisäisen ja ulkoisen näkökulman mittaamiseen.
- Eri organisaatiotasojen mittarit: mittarit luotu eri tasojen tarpeisiin.
- Mittarit eri sovellusalueilla: eri toiminnoille omat mittarit, jotka sopivat kyseisen toiminnan mittaamiseen.
- Mittarit eri päätöstyypeille ja aikahorisonteille: erityyppiset mittarit strategisen, taktisen ja operatiivisen tason päätöksien tueksi.

Täydellisen tasapainon saavuttaminen on mahdottomuus, eikä sitä kannata edes tavoitella. Hyvin suunnitellun ja laaditun mittariston on tarkoitus ohjata mittariston painotusta valittuun suuntaan. (Kankkunen ym. 2005, 135–136.)

### 4.3 Mittausjärjestelmän käyttö

Pelkkä mittariston luominen, tai tunnuslukujen laskeminen ei riitä. Niiden lisäksi on luotava periaatteet niiden käyttämiseen. Periaatteita mietittäessä on Neilimon ja Uusi-Rauvan mukaan (2009) hyvä huomioida ainakin seuraavat asiat:

- Kuka vastaa muodostuneesta tuloksesta?



- Kuinka tulokset tulkitaan, tavoitearvo, kriittinen arvo tai ”peukalosääntö”?
- Miten raportin visuaalinen ilme toteutetaan?
- Kenelle raportoidaan ja kuinka usein?
- Missä arvot käsitellään?
- Kuka seuraa ja korjaa tavoitearvon sopivuutta?
- Mistä data saadaan?
- Miten luku lasketaan?
- Kuka vastaa laskennasta?
- Mitä ovat osaoptimointivaarat?
- Keinot, joilla tavoitteisiin päästään?

(Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 309)

Balanced Scorecard vaatii onnistuakseen motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön. Tämä edellyttää sitä, että henkilöstö tietää, mitä heiltä odotetaan. Tiedottaminen vaatii kommunikaatiota johdon ja henkilöstön välillä. Johdon sitoutuminen ja motivaatio on siis ensiarvoisen tärkeää mittauksen onnistumiseksi. Lopullinen tavoite mittaamiselle on toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan, ei niinkään mittaus itsessään. (Kankkunen ym. 2005, 159, 176–181.)

#### **4.4 Mittausjärjestelmän haasteet, mahdollisuudet ja hyödyt**

Haasteina tasapainotetun mittariston luomisessa, toteutuksessa sekä käytössä ovat usein ongelmat strategian kanssa. Kenties ylin johto on perillä luodusta strategiasta, mutta henkilöstö ei välttämättä ole tietoinen, mitä toimia sen toteuttaminen vaatii. Huonoimmassa tapauksessa strategiasta ei ole edes puhuttu henkilöstölle, vaan se on niin sanotusti jäänyt johtajan pöydälle. Tällöin myös helposti käy niin, ettei tasapainotettu mittaristo ole strategian kuva. Hyvästä mittaristosta pitäisi pystyä päättämään yrityksen strategian. (Kankkunen ym. 2005, 17, 19.)

Mittariston pitäminen tasapainossa on haasteellista. Yleisesti yritykset ovat laati-  
neet taloutta seuraavat mittarit huolella, mutta muut osa-alueet saavat heikommin

huomiota. Tärkeää onkin, että johto ymmärtää mittariston tarkoituksen ja syy-seuraussuhteet. (Kankkunen ym. 2005, 20.)

Balanced Scorecardia on kuvailtu haastavaksi työkaluksi. Muutosvastarinta ei ole tavatonta työntekijöiden, mutta ei myöskään johdon keskuudessa. Voidaan tarvita runsaasti vaivannäköä ja koulutusta, jotta henkilöstö ja johto ymmärtävät mittariston idean ja toimintatavan. Kuitenkin on tärkeää, että koko henkilöstö on mittariston takana. (Richards 2016.)

Malmi, Peltola & Toivanen (2006) pitävät Balanced Scorecardin merkittävimpinä hyötyinä mahdollisuutta tarkastella raha- ja ei rahamääräisten mittareiden kautta yrityksen suorituskykyä. Tämä onnistuu sekä lyhyellä, että pitkällä tähtäimellä. Muita hyötyjä ovat vision ja strategian selkeyttäminen johdolle. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 48–49.)

Balanced Scorecard suuntautuu tulevaisuuteen ja parantaa sen suunnittelua. Olennaista on asiakaslähtöisyyden painottaminen. Balanced Scorecard pyrkii tunnistamaan uusia sisäisiä prosesseja. Mittariston tarkoituksena on myös tuoda julki henkilöstön tarpeet. Balanced Scorecardin avulla on mahdollista helposti ymmärtää korrelaatioita eri strategisten toimenpiteiden välillä. (Malmi ym. 2006, 48–49.)

#### 4.5 Mittarit

Mittareita luodessa tulee huomioida, että ne tuottavat informaatiota mittauksen kohteesta. Mittari ei saa olla tulkinnanvarainen, epäluotettava tai piilotteleva. Mittarin tulee myös olla hyödyllinen ja merkityksellinen toiminnan kannalta. Esimerkiksi yrityksen on tuskin kannattavaa mitata kulutettuja vessapaperiarkkeja. Mittarin olisi hyvä olla myös uskottava ja edullinen. (Määttä & Ojala 2000, 118.)

**Taloudellinen näkökulma** mittaa niitä asioita, joista yrityksen johto on kiinnostunut. Talouden mittareiden tarkoituksena on kertoa, kuinka hyvin strategia on toteutunut taloudellisesti, mutta ne määrittelevät myös tavoitteet. (Malmi ym. 2006, 25.) Talouden näkökulmaa voisinkin kutsua myös omistajanäkökulmaksi,

sillä mitattavat asiat ovat usein juuri niitä, joista yrityksen omistajat ovat erityisen kiinnostuneita. Toisaalta mittarit ovat hyvin tärkeitä myös yrityksen johdolle. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 24–25.)

Taloudelliset mittarit ovat saaneet kritiikkiä siitä, että ne keskittyvät menneisyyteen, estäen tällöin lisäarvoa tuottavien toimintojen esiin tulon. Taloutta on kuitenkin hyvä mitata. Taloutta kuvaavien mittareiden avulla voidaan varmistaa, että yrityksen toimintojen kehittyessä myös taloudellinen tulos kehittyy ja strategia toteutuu. (Kaplan & Norton 1992, 77–78.)

Kun pohdimme talouden mittareita aiemmin mainitun syy-seuraussuhteen kautta, voidaan todeta, että kaikki muut osa-alueet vaikuttavat talouteen ja talous niihin. Esimerkiksi jos asiakkaat ovat tyytymättömiä, vaihtavat he palvelun tarjoajaa. Ja mikäli talous ei ole kunnossa, ei yrityksellä kenties ole mahdollisuutta kouluttaa henkilökuntaa tai tehdä investointeja sisäisten prosessien kehittämiseksi.

**Asiakasnäkökulman mittareita** voidaan tarkistella kahden eri ryhmän avulla. Toista ryhmää kutsutaan perusmittareiksi. Nämä mittarit voivat koskea esimerkiksi markkinaosuutta, asiakastyytyväisyyttä, -kannattavuutta ja -uskollisuutta sekä uusien asiakkaiden määrää. Perusmittarit kertovat yrityksen näkökulmasta tilanteesta markkinoilla ja asiakasrajapinnassa. Toista ryhmää Malmi ym. (2006, 26) kutsuu asiakaslupauksen mittareiksi. Näitä mittareita voidaan kutsua myös organisaatiokohtaisiksi mittareiksi. Kyseiset mittarit määrittävät vastauksen kysymykseen: ”Mitä yrityksen tulisi asiakkailleen tarjota, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia ja jotta houkuteltaisiin uusia asiakkaita ja saavutettaisiin haluttu markkinaosuus?” Esimerkkinä ryhmän mittareista voisi olla esimerkiksi hinta ja laatu. Kun asiakasnäkökulman mittareita ryhdytään suunnittelemaan, on syytä olla perillä siitä, millaisia asiakassegmenttejä yrityksellä on. Muuten asiakkaiden odotuksia on hyvin haastava ennakoida. (Kaplan & Norton 1996a, 63– 85; Malmi ym. 2002, 25–26.)

Mikäli yrityksen strategiaan kuuluu asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen tuotteiden tai palvelun avulla, ovat asiakasnäkökulman mittarit kenties keskeisimpiä mittareita (Määttä ym. 2000, 74–76). Jos pohditaan syy-seuraussuhteita, vaikuttaa asiakkuusmittareiden toteutuminen vahvasti talouteen. Sisäisten prosessien ja

oppimisen ja kasvun tavoitteiden toteutuminen puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa palveluun.

**Sisäisten prosessien mittarit** keskittyvät mittaamaan niitä asioita, joiden saavuttaminen on edellytys talouden- ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseksi (Malmi ym. 2006, 27). Se, kuinka yritys suoriutuu sisäisistä prosesseistaan, on suorassa yhteydessä siihen, kuinka yritys vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja kuinka kustannustehokkaasti se toiminnassaan onnistuu. Sisäisten prosessien mittareiden on tarkoitus mitata kriittisiä prosesseja, joissa menestyminen on ensiarvoisen tärkeää taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisille prosesseille tulee määrittää kolme eri suuntausta: tutkimus- ja kehitystoiminta, operatiivinen prosessi (nykyiset toiminnot) ja myynnin jälkeinen palveluprosessi eli esimerkiksi määritelty laatu- ja kattavuustakuu. (Kaplan & Norton 1996a, 63.)

**Oppimis- ja kasvunäkökulman** tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan asiakkaiden jatkossa asettamien haasteiden lisäksi sisäisten prosessien kehitystarpeisiin. Oppimisen pohjana on kolme lähdettä: ihmiset, järjestelmät ja toimintatavat. Osaamis- ja kasvunäkökulman tarkoituksena on huomioida, mitä asiakkaiden tarpeiden täyttäminen edellyttää. Tarpeiden täyttämässä huomioidaan muun muassa odotukset ihmisten, järjestelmien sekä toimintatapojen ja kehittämisen kannalta. Osaamis- ja kasvunäkökulma tarjoaa toisaalta myös mahdollisuuden kriittiseen pohdintaan: mikä on prosessien tehokkuudessa, tuottavuuden ylläpitämisessä ja kehittämisessä tärkeintä asiakkaan näkökulmasta? Tärkeää on huomata ydinosaamisalueet ja se, mitkä niistä on viisainta ja tärkeintä ottaa kehittämiskohteiksi. Toisaalta olisi hyvä pohtia myös sitä, miten osaamista kehitetään muilla kuin ydinosaamisalueilla. (Malmi ym. 2006. 29–30.)

Kaplanin ja Nortonin valitsemat neljä näkökulmaa ovat saaneet myös kritiikkiä osakseen. Norreklitin (2000, 81–82) mukaan näkökulmien väliset syy-seuraussuhteet ovat enemmän loogisia yhteyksiä osa-alueiden välillä. Hänen mukaansa mallin tuominen organisaatioon on myös haastavaa. Tämä johtuu siitä, että malli syntyy ja se luodaan johdon toimesta ja tuodaan organisaation ylhäältä alas.

Vaikka henkilöstön sitouttaminen mittaristoon on hankalaa, on se ensiarvoisen tärkeää onnistuneen toteutuksen kannalta. Tämän osalta lisähaastetta luo se, että mittariston laatiminen ja käyttöönotto voi vaatia runsasta paneutumista asiaan tai jopa lisäkoulutusta. Tämä aiheuttaa helposti henkilöstön sisällä muutosvastarintaa. (Richards 2020.)

Kritiikistä huolimatta uskomme Balanced Scorecardin palvelevan kohdeyrityksemme tarpeita. Laadimme mittariston huomioiden kritiikin ja mahdolliset haasteet sen käytössä. Haastattelujen perusteella myös henkilöstö suhtautuu positiivisesti tähän malliin ja pitää hyvänä, että myös muita näkökulmia talouden ohella seurataan. Luomme mittariston myös niin, että se on helposti muokattavissa mahdollisten haasteiden ilmaantuessa toteuttamisen yhteydessä.

## **5 Työn tavoite, menetelmät ja aineisto**

### **5.1 Työn tavoite**

Opinnäytetyömme tavoitteena on luoda Balanced Scorecardin avulla tavoitteellinen ja motivoiva tulospalkkausmalli Carelian Nirko Oy:lle. Mittaristossa tarkoituksemme on painottaa voimakkaasti niitä seikkoja, joilla johto voi selkeyttää yrityksen strategian ja vision mukaisia tavoitteita henkilöstölle. Produktion tarkoitus on olla myös apuna yrityksen johdolle päivittäisjohtamisessa.

Pitkällä aikavälillä työmme tarkoitus on tukea yrityksen tuloksen positiivista kehitystä. Tavoitteena on löytää yrityksen todelliset tavoitteet menestymiseksi ja keinot niiden mittaamiseen sekä saavuttamiseen. Lisäksi henkilöstön on hyvä ymmärtää tavoitteiden saavuttamisen merkitys. Henkilöstö tarvitsee tavoitteiden saavuttamisen tueksi motivointia ja päivittäistä johtamista asioiden toteuttamiseksi. Uskomme yrityksen johdon kanssa yhteisesti, että tulospalkkaus on hyvä keino sekä motivoida henkilöstöä, että sitouttaa heitä yrityksen toimintaan.

Työn yhtenä päätavoitteena on auttaa henkilöstöä oppimaan hahmottamaan yrityksen strategia paremmin. Produktiona tuotettava tulospalkkausjärjestelmä

ohjaa henkilöstön työtä tehokkaammin kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Näin ollen huomio saadaan kiinnitettyä yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Työssä on erityisesti huomioitu henkilöstön näkemykset ja kokemukset.

## 5.2 Menetelmät

Tutkimusotteet jaetaan tavallisesti kahteen eri kategoriaan. Tutkimustyyppinä ovat laadullinen eli kvalitatiivinen ja määrällinen eli kvantitatiivinen. Kvalitatiivista menetelmää käytetään uusien ilmiöiden tutkimisessa. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää usein ilmiön tuntemista, ja siksi se usein seuraa kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen ja laskemiseen. (Kananen 2011, 12.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla on tarkoitus ymmärtää isompaa ilmiötä. Tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti ja tutkimuksen arvolähtökohdat muovaavat tutkijan käsitystä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pyritään ongelman ratkaisuun ilmiön suhteen eli löytämään vastauksia ja tosiasioita tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset tulee kuvata lauseilla ja sanoilla. Tutkijan rooli on tärkeässä asemassa kvalitatiivisen tutkimuksen tekemisessä. Hänen roolinsa on toimia puolueettomana analysoijana tutkimustuloksien ja tiedonkeruun osalta, tutkimuksessa tulleita asioita kuunnellen ja tarkastellen. Tutkimus suoritetaan yleensä havainnoimalla tai haastatteluilla. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ei ole tarkkoja ohjeita, kuinka se tulisi toteuttaa vaan tutkimusta analysoidaan koko työn tekemisen ajan. (Kananen 2008, 24–25.)

Opinnäytetyössämme käytämme kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska aiheemme vaatii syvällisempää tarkastelua. Tulospalkkausjärjestelmää ja sen käyttöpotentiaalia ei ole ennen tarkasteltu case-yrityksessä. Valitun tutkimusmenetelmän avulla voimme tutkia haastatteluja hyödyntäen yrityksen työntekijöiden ja johdon motivaatiota ja palkitsemiseen sidoksissa olevia odotuksia.

Aineistoanalyysimenetelmän osalta opinnäytetyö edustaa laadullisen tutkimussuuntaukseen kuuluvaa sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin luokitteluperusteet ovat aineistolähtöinen, teoriapohjainen tai teoria- ja aineistopohjainen analyysi (Kananen 2014, 109–110).

Opinnäytetyömme aineiston analyysi on teoria- ja aineistopohjaista analyysiä. Kananen (2014, 109) mukaa teoriapohjaisessa tarkastelussa aineistoa käsitellään siihen pohjautuvan teorian avulla. Teemahaastattelun avulla aineistosta voidaan nostaa esille juuri ne asiat, jotka vaikuttavat osaltaan työn lopputulokseen.

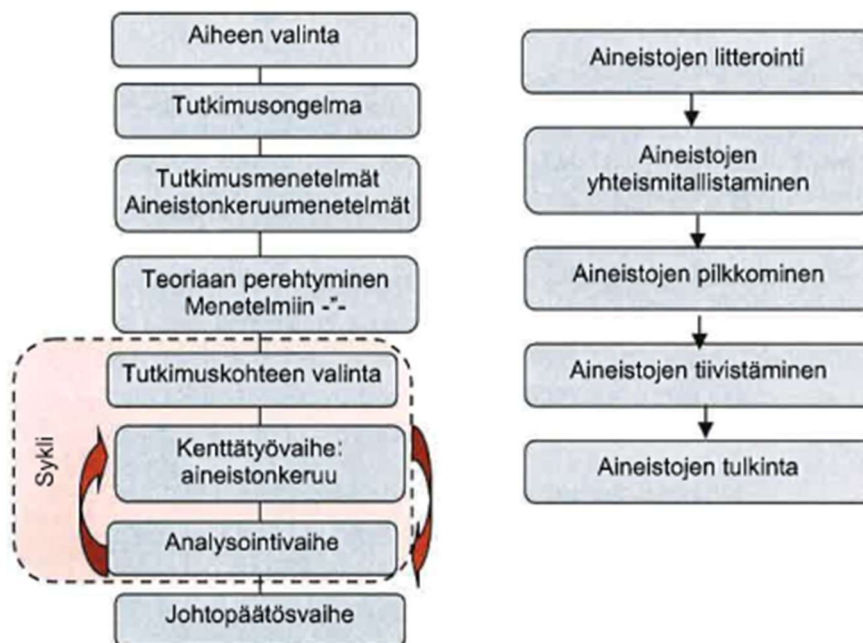
**Teoria- ja aineistopohjaisen** analyysin päättelyn logiikka on **abduktiivista**. Tätä logiikkaa käyttäen tutkija yhdistelee analyysissä omaa aineistoa ja teorian malleja keskenään. **Aineistolähtöisessä** analyysissä käytetään **induktiivista** päättelyä eli yksittäisestä ilmiöstä muodostetaan yleinen ilmiö. **Teoriapohjaisessa** analyysissä hyödynnetään **deduktiivista** päättelyä. Silloin yleisestä ilmiöstä muodostetaan yksittäinen ilmiö. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95– 97, 99.)

Opinnäytetyöhömmme ja analysointityyliin parhaiten sopii teoria- ja aineistosidonnainen analyysi. Tämä siksi, että jaamme aineistomme aikaisempaan tietoon ja teorioihin perustuvien teemojen mukaisesti haastatteluissa ja analysoimme tietoa tältä pohjalta. Kyseisiä teorioita olemme käsitelleet teoriaosuudessamme. Aikaisemmat tiedot motivaatiosta ja sen merkityksestä työhyvinvointiin ja tulospalkkaukseen ohjaavat käsitystämme. Näin ollen ne myös vaikuttavat analyysin ja sen kulkuun.

### 5.3 Aineisto ja prosessin kuvaus

Tutkimusprosessi on itsessään tapahtumaketju, joka noudattaa aina samaa kaavaa. Siinä tutkimusongelma ratkaistaan tutkimuskysymysten avulla hyödyntäen vastausten saamisessa tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoa. Tutkimusongelman rajaaminen kannattaa tehdä tarkasti. Ongelmat muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joihin on helpompi vastata aineiston pohjalta. Tutkimusmenetelmiin lukeutuvat aineistonkeruumenetelmät sekä analyysimenetelmät, joiden määrittelyssä ovat mukana tutkimuksen aihe ja tutkimusaineisto. (Kananen 2015, 19–20.)

Laadullinen tutkimus noudattaa valtaosin yleisesti tunnettua tutkimusprosessia. Poikkeuksen tähän prosessiin voi tehdä vain aineistonkeruuvaiheessa oleva sykli. Syklissä aineistoa tulee kerätä niin kauan, että se ei tuota tutkimuksen kannalta analysointivaiheen jälkeen enää uutta tietoa tutkijalle. Tämä vaihe on kyläntymisvaihe, saturaatio. Alla olevasta kuvasta 5 voidaan havainnoida selvästi tutkimusprosessin ja aineiston käsittelyn vaiheet. (Kananen 2015, 128.)



Kuva 5. Tutkimusprosessin ja aineiston käsittelyn vaiheet (Kananen 2015, 123).

Strukturoitu haastattelu eli toisin sanoen lomakehaastattelu toimii hyvänä apuvälineenä haastattelun pitämiseen. Strukturoidut haastattelut voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: **Strukturoitu**, jossa edetään kysymysten ja väitteiden avulla tietyssä järjestyksessä haastattelun loppuun. **Puolistrukturoitu**, jossa voidaan poiketa haastattelukysymysten järjestyksestä, haastattelussa ilmi käyvien asioiden avulla vapaasti keskustellen. Kolmas kategoria on **strukturoimaton haastattelu**, jossa aiheeseen liittyen keskustellaan vapaasti haastateltavan kanssa eli kysymyksiä tai väittämiä ei ole ennakkoon laadittu tai valittu. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)



Tutkimusprosessimme eteni laadullisen tutkimusprosessin mukaisesti vaiheittain. Seuraavaksi olemme kuvanneet prosessin eri vaiheita käytännössä työmme kohdalla. Prosessin eteneminen oli sujuvaa, ja se oli helppo toteuttaa.

Valitsimme opinnäytetyössämme käytettäväksi puolistrukturoidut teemahaastattelut. Näiden haastattelujen avulla haastateltavat saivat kertoa sanallisesti vastaukset haastattelukysymyksiin, joita kävimme keskustellen läpi. Kysymysten esittämiselle ei siis ollut tarkoin määriteltyä järjestystä haastattelussa. Tavoite oli, että osapuolet keskustelevat aiheesta ja haluavat yhdessä selventää tutkimusongelmaan liittyviä aiheita, pureutua pintaa syvemmälle. Näin saimme paremmin vastauksia tutkimusongelmaamme liittyen ja analysointivaiheessa pystyimme tuottamaan juuri yrityksen tarpeisiin perustuvan tulospalkkausmallin. Lopuksi voimme osoittaa produktiolla, että haastatellut ovat tulleet kuulluksi. Tämä näkyy sekä Balanced Scorecardissa että sen pohjalta luodussa tulospalkkausmallissa.

Haastatteluja varten tehtiin kaksi eri sisältöistä kyselylomaketta työntekijöille ja yrityksen johdolle omansa. Haastattelulomakkeiden kysymykset kategorioitiin kahteen teemaan. Ensimmäisen teeman kysymykset käsittelivät motivaatiota ja toisen teeman kysymykset tulospalkkausta ja tiimityötä. Tässä osiossa oli myös muutama henkilöstölle suunnattu kysymys johtamisen nykytilasta ja kokemuksista. Haastattelukysymykset pohjautuivat motivaation ja tulospalkkausjärjestelmän tämänhetkisen tilan selvittämiseen ja tulevaisuuden näkymiin. Halusimme selvittää, kuinka haastatellut näihin asioihin suhtautuvat omassa työssään.

Haastattelulomakkeet lähetettiin kaikille osapuolille tutustuttavaksi. Vastaukset pyydettiin miettimään ennakkoon ja lähettämään ennen haastattelua haastatteli-joille. Tarkoituksena oli, että haastateltavat pystyivät tutustumaan aiheeseen ennalta. Näin keskustelu itse haastattelutilanteessa olisi jo aihepiiriltään tutumpaa ja siten myös helpompaa haastateltaville. Haastateltavat palauttivat vastauksia haastattelukysymyksiin hyvin, ja haastattelijat pystyivät tutustumaan näin niihin ennen varsinaisen haastattelun toteutusta. Haastattelut olivat kuitenkin tärkeämmässä roolissa työn toteutuksessa.

Haastateltavia henkilöitä oli kuusi: neljä työntekijää ja kaksi yrittäjää. Kysymykset olivat hieman erilaisia roolin mukaan. Tämä johtui siitä, että opinnäytetyön

tarkoituksena on selvittää ennen kaikkea työntekijöiden näkemyksiä tulospalkkauksesta. Produktion tarkoitus on suuressa määrin tukea henkilöstön työmotivaatiota ja olla kannustava. Toisena tarkoituksena haastattelujen avulla oli selvittää yrittäjien ajatuksia ja odotuksia palkitsemiseen liittyen. Yrittäjillä on kuitenkin vahva rooli päivittäisessä tekemisessä, koska yritys on pk-yritys. Yrittäjien osaaminen ja oma työpanos esimerkiksi myynnissä näkyy päivittäisessä tekemisessä vahvasti.

Haastateltavia työntekijöitä yrityksessä oli yhteensä neljä. Koska haastatteluista oli mahdollisuus kieltäytyä, päätyi yksi työntekijöistä tähän. Kolmen työntekijän haastattelut olivat kattavia ja ne suoritettiin yhteisenä tuokiona opinnäytetyön tekijöiden ja haastateltavan kesken virtuaalisesti. Haasteita haastattelujen ajankohtaan loivat kesälomat ja työntekijöiden kiireiset päivät. Keskeytyksiin piti varautua vähäisten resurssien vuoksi. Yksi virtuaalinen haastattelu jouduttiin keskeyttämään hieman ennen sen loppumista tästä syystä. Toisen opinnäytetyöntekijän toimesta se hoidettiin kahden kesken puhelinhaastatteluna loppuun myöhempanä ajankohtana.

Haastattelut sujuivat hyvin, ja haastattelijoiden mielestä ilmapiiri oli vapautunut ja vuorovaikutteinen kaikissa haastatteluissa. Tätä edesauttoi varmasti se, että haastattelijat olivat lähestyneet jo aiemmin kysymyslomakkeiden lähetyksen yhteydessä jokaista työntekijää sähköpostilla. Sähköpostissa haastattelijat esittelivät itsensä. Siinä kuvattiin laajasti työn tarkoitus ja odotukset sekä kerrottiin työntekijöille mahdollisuudesta kieltäytyä haastattelusta, vastauksien luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä. Haastattelujen kestot vaihtelivat 30-60 minuutin välillä per haastateltava.

Yrityksen johdon haastattelut sovimme eri viikoille. Niissä toteutustapa oli sama kuin henkilöstön haastatteluissa. Yrityksen johtoon kuuluu kaksi henkilöä. Molemmat palauttivat ennakkoon haastattelukysymyksiin vastaukset. Toinen haastateltava kuitenkin kieltäytyi haastattelusta vedoten haastaviin aikatauluihin. Tämä asia ei tuottanut ongelmaa työmme etenemisessä tai sen tekemisessä. Molempia yrittäjiä on kuultu kirjallisesti ja vastaukset niissä olivat yhdenmukaiset ja kattavat. Toisen yrittäjän haastattelu antoi vielä vahvistusta yrittäjien

näkemyksistä tulospalkkaukseen ja toiveista tulevan produktion suhteen. Haastattelun kesto toiselle yrittäjälle oli noin 45 minuuttia ja se järjestettiin virtuaalisesti.

Teemahaastattelut tallennetaan digitaaliseen muotoon ja ne puretaan tekstiksi. Litterointi on tekstimuotoon kirjoittamista eli konvertointia. Litterointi on työvaiheena hidas ja siinä tutkija joutuu rajaamaan, mitä kaikkea hän litteroi. Litterointitasoja on erilaisia, ja niissä kirjaukset vaihtelevat laajasta jopa eleiden kirjoittamisesta tekstiin. Litteroinnista tekee haasteellisen se, että edeltä käsin ei voida tietää, mitä aineistosta lopulta tarvitaan. Prosessin syklistyys tulee tässä ilmi, ja tiedonkeruuta voidaan siksi tarvita vielä haastattelujen jälkeen uudelleen, mikä ilmenee tutkimuksen edetessä. (Kananen 2015, 101–102.)

Haastattelujen jälkeen nauhoitetut puhelinkeskustelut litteroitiin ja vastaukset koottiin yhteen henkilöittäin. Tämän jälkeen vastaukset purettiin kysymyskohtaisesti vielä yhteen. Haastattelujen purkaminen tehtiin yhteistyössä haastattelijoiden kesken. Litteroinnissa purettiin puhelinkeskustelujen ydinasiat haastatelluista. Sanatarkkaa litterointia emme hyödyntäneet, sillä nauhoitteisiin oli helppo palata tarvittaessa. Täysin strukturoituja kysymyksiä haastattelussa oli ainoastaan kaksi: ammatti ja asema. Muuten haastattelut noudattivat teemahaastattelua, ja siksi tiedonkeruun jälkeen analysointi tapahtui mahdollisimman nopeasti.

Tulokset muodostettiin litterointimateriaalien avulla. Haastattelun tuloksista tulkittiin siihen osallistuneiden mielipiteet yksilöinä sekä yhteisesti. Nämä näkemykset ja mielipiteet näkyvät lopputuloksena työssämme. Tulosten muodostumisen yhteydessä tuotettiin tulospalkkausmalli. Tuloksien muodostumista käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 6 **Balanced Scorecardin ja tulospalkkausmallin luominen case-yritykselle**

### 6.1 **Lähtökohdat.**

Case-yrityksen henkilöstö ei haastattelujen perusteella ole kovinkaan hyvin tietoinen yrityksen strategiasta. Haastatteluissa työntekijät linjaavat strategian hyvinkin yleisellä tasolla. Se liitetään asiakassuhteiden ja yrityksen toiminnan kehittämiseen ja pysyvyyteen. Eräs työntekijä mainitseekin haastattelussa, että ”nämä ovat omia olettamuksiani yrityksen strategiasta”. Se, että strategia on tuntematon työntekijöille, voi luoda haasteita Balanced Scorecardin toteuttamiseen. Toisaalta työntekijöiden oma käsitys yrityksen strategiasta on hyvin totuudenmukainen. Eri-tyisesti hyvän palvelun merkitys on erittäin terävänä työntekijöiden mielessä ja se myös nousee vahvasti haastatteluissa esiin. Asiakaspalvelun tärkeyttä ja asiakkaiden sitouttamista kommentoitiin muun muassa seuraavasti: ”Tahtotilamme on tuoda asiakkaan ongelmaan aina ratkaisu, vaikka sen selvittämisen jouduttaisiin kääntämään monta kiveä.”

Yrittäjien haastattelussa käy ilmi, että strategiaa ei koskaan ole varsinaisesti laadittu kovinkaan tarkkasanaisesti. Yrittäjät avaavat tätä haastatteluissa, mutta selvää on, ettei henkilöstölle asiasta ole juurikaan puhuttu. Yrityksessä keskitytään nykyhetkeen ja tekemiseen, ei niinkään tulevaisuuden suunnitteluun. Liikevaihdon ja tuloksen kasvu on tullut melko helposti uusien asiakassuhteiden muodossa. Uudet asiakassuhteet puolestaan ovat syntyneet ”puskaradion” avulla, eikä esimerkiksi uusasiakashankintaan ole juurikaan panostettu. Haastateltu yrittäjäkin toteaa, että ”viidakkorumpu on toiminut”. Vanhat asiakassuhteet ovat hyvin pysyviä ja asiakkaat uskollisia. Eräs työntekijä kertoikin alan trendin Joensuun seudulla olevan sellainen, että ”apua pyydetään useasti samasta paikkaa, kun homma toimii. Mutta jos asiakassuhteeseen tulee särö voivat asiakkaat herkästi vaihtavat toimittajaa.”

Haastattelujen pohjalta yrityksen strategiana on kasvattaa liiketoimintaa nykyisiä asiakassuhteita vahvistamalla sekä uusasiakashankinnan kautta. Tärkeiksi

seikoiksi haastattelussa mainitaan: ”Olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen. Uusiasiakashankinta olisi tärkeää, kasvu on toistaiseksi ollut luontaista olemassa olevien asiakkaiden kautta.” Näihin tavoitteisiin pyritään pääsemään erinomaisen, kilpailijoita paremman palvelun avulla. Varsinaisia tavoitearvoja yrityksellä ei ole. Jotta tavoitteisiin päästään, on ne hyvä konkretisoida, asettaa ja tuoda työntekijöiden tietoon.

Haastatteluissa nousee esiin henkilöstön tyytymättömyys nykyisiin järjestelmiin. Erityisesti kassajärjestelmä on työntekijöiden mukaan jäykkä eikä palvele tarpeita kovinkaan hyvin. Tämä seikka on isoin työmotivaation heikentäjä, joka haastatteluissa tulee esiin. Osassa haastatteluissa kerrotaan, että järjestelmän vaihdolla olisi suurempi merkitys työmotivaatioon kuin tulospalkkauksella. Työntekijät ovat tuoneet kertomansa mukaan tämän myös johdon tietoon. Kuitenkin heille on jäänyt tunne, ettei asiaa otettu kovinkaan vakavasti. Eräs työntekijä kommentoi, että ”mieluummin haluan, että järjestelmät toimivat, kuin että saisin tuloslisää. Koen toimivan järjestelmän lisäävän motivaatiotani ja siten viihtyisin paremmin töissä.”

Yrittäjien näkökulmasta järjestelmä toimii erittäin hyvin yhteen muun muassa kirjanpidon kanssa. Tämän havainnon perusteella kehityskohteenä yrityksessä voisikin olla kommunikointi johdon ja henkilöstön välillä. Henkilöstön olisi hyvä tietää johdon kanta, miksi heitä häiritseviä ja motivaatiota syöviä tekijöitä ei korjata tai muutos ei tapahdu nopeasti. Avoimella kommunikoinnilla on helpompi etsiä ratkaisuja haasteisiin, ja molempien osapuolten on mahdollista saavuttaa ymmärrys toistensa näkemyksiin. Haastattelun aikana yrittäjä kertoo itsekkin, että kertomalla henkilöstölle päätösten taustat, olisi heillä mahdollisuus ymmärtää paremmin, miksi muutoksia ei tapahdu ainakaan heti.

Haastattelujen perusteella henkilöstö vaikuttaa tyytyväiseltä palkkaukseensa. Haastateltavien mukaan peruspalkkaus on tällä hetkellä motivoivampi kuin tulososa. Tämänhetkinen tuloslisä ei ole kovinkaan selkeä, eivätkä työntekijät ole aivan selvillä siitä, koska sitä maksetaan ja millä perustein. Henkilöstö kertoo, että ylimääräinen rahallinen korvaus on motivoivampi, kuin konkreettinen palkitseminen, esimerkiksi urheilupelien lippujen muodossa.

Yrittäjät kertovat itsekin, ettei tällä hetkellä tulolisästä ole mitään selkeää päätöstä, eikä sitä ole kirjattu esimerkiksi työsopimukseen. Viimeisimmällä tilikaudella tulolisä maksettiin kaksi kertaa. Tulolisä ei ole ollut kovin merkittävä lisäosa palkkaan, vaan ennemminkin ”pieni ja kiva extra”. Toisaalta tulospalkkauksen toteutumiseen ei ole vaadittu erityisiä toimenpiteitä henkilöstöltä. Tällä hetkellä henkilöstölle ei ole asetettu selkeitä tavoitteita.

Henkilöstön haastatteluissa kävi ilmi, että työtämme kohtaan on muodostunut vääristymä. Eräs työntekijä toteaaakin, että toivoo ettei työn perusteella siirrytä käyttämään provisiopalkkausta nykyisen peruspalkkauksen sijaan. Tämä vääristymä korjattiin haastattelun yhteydessä. Tarkoituksena ei ole muuttaa peruspalkan osuutta, vaan ainoastaan kehittää keinoja motivoinnin tueksi tulospalkkauksen tavoitteiden asetannalla. Kommentti voi paljastaa mahdollisen virhelähteen mahdollisuuden. Voiko tämä oletamus olla vaikuttanut henkilön vastauksiin haastattelussa, jos hän on pelännyt tulospalkkauksen mahdollisia vaikutuksia?

Yritys on hyvin tasa-arvoinen, ja varsinkin talossa pidempään olleet kertoivat, että välit johtoon ovat enemmän kaverilliset kuin perinteinen työnantaja-alaisuus. Kysyimme haastatteluissa sekä työntekijöiltä että työnantajilta, miten he kokisivat, jos johto ottaisi vahvemman roolin. Työntekijöiden mukaan tälle ei välttämättä ole tarvetta. Tätä kommentointiin muun muassa, että ”Meillä on hyvät ja kaverilliset välit. Se on just parasta, kun kukaan ei pomota.” Lisäksi todettiin seuraavaa: ”Hankalistakin asioista on helppo puhua, kun tuntee toisensa hyvin ja ei tarvitse katsoa pomoa ylöspäin.” Johtamisen kehittämistä ei kuitenkaan koettu ongelmaksi. Työnantajat uskovat tämän sujuvan ilman suurempaa muutosvastarintaa. Yrittäjillä on hiukan erilaiset roolit, ja johtaminen on tällä hetkellä enemmän toisen yrittäjän vastuulla. Hänellä onkin halua kehittää myös tätä puolta ja haastattelun perusteella hän myös ymmärtää, mikä hyöty voi olla saavutettavissa johtamista kehittämällä.

Yrityksellä on kaksi päätavoitetta; uusien asiakassuhteiden luominen ja vanhojen asiakassuhteiden vahvistaminen. Uusien asiakkuuksien hankkimiseen yrittäjän mukaan ”löytyisi jo paukkuja”. Henkilöstöä on myös mahdollista palkata lisää tarpeen vaatiessa. Uusien asiakkuuksien hankinta on kuitenkin viime aikoina hiukan unohtunut. Tulevaisuudessa siihen tulee panostaa enemmän. Vanhoja

asiakassuhteita vahvistetaan erityisesti palvelun kautta. Yritys pyrkii ratkaisuun asiakkaan ongelmat. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että aina ei välttämättä ole tarjolla nopeaa ratkaisua, vaan sopivaa ratkaisua voidaan joutua etsimään.

## 6.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecardin luominen case-yritykselle pohjautuu kasvun tavoitteluun. Tähän nousee haastatteluissa kaksi eri linjaa: vanhojen asiakassuhteiden vahvistaminen ja uusasiakashankinta. Näiden pohjalta lähdimme luomaan mittaristoa. Balanced Scorecard on luotu kohdeyritykselle olennaiseen keskittyen.

Koska yrityksellä tai sen henkilöstöllä ei ole aiempaa tietoa tai osaamista Balanced Scorecardista, päätimme luoda tiiviin ja helposti tulkittavan mittariston. Kaikki mittarit on luotu helposti laskettavaksi ja seurattavaksi. Sovimme yrityksen kanssa, että tavoitearvoja ei julkaista työssä. Ne tulevat vain yrityksen sisäiseen tietoon.

Toimenpiteet on luotu haastattelujen perusteella. Toimenpiteiden tarkoituksena on olla sellaisia, jotka teoriassa ovat jo tällä hetkellä osa yrityksen arkea, mutta ovat kenties hiukan unohtuneet. Yrityksen tilanne on melko hyvä tällä hetkellä, ja kasvu on ollut helppoa ja luontevaa. Tästä syystä mittaristo ei sisällä radikaaleja toimenpiteitä. Loppujen lopuksi mittaristo koostuu pienistä arkipäiväisistä asioista, joihin jatkossa olisi hyvä kiinnittää enemmän huomiota ja jotka kaipaivat seurantaa.

Koska mittaaminen on uutta yritykselle, pyrimme luomaan mittareista sellaisia, että samalla toimenpiteellä olisi mahdollista mitata useampaa asiaa. Esimerkiksi päätimme luoda työtyytyväisyyskyselyn (liite 1), jonka pohjalta johto saa hyvin tietoa sisäisten prosessien tilanteesta. Vaihtoehto työtyytyväisyyskyselylle voisi olla kehityskeskustelut, joista voisi saada enemmän tietoa irti. Haasteena keskusteluissa tosin on se, että niiden tulkitseminen numeerisesti Balanced Scorecardin mukaan on hyvin haastavaa. Kehityskeskustelut olisivat oiva lisä täydentämään kyselyä, mutta mittariston arvot kannattanee laskea kyselyn perusteella.

Mittariston tavoite on olla apuna liiketoiminnan kehittämisessä, eikä se saisi syödä voimavaroja liikaa. Aluksi käyttö voi vaatia enemmän aikaa, mutta käyttöön oppii kyllä. Mittaristoa on myös helppo kehittää ja laajentaa tilanteiden muuttuessa.

**Talouden tavoitetekijöiksi** valitsimme myynnin kasvun ja hyvän kannattavuuden. Näihin seikkoihin yrityksessä on jo entuudestaan kiinnitetty huomiota, joten mittareiksi valittujen liikevaihdonmuutosprosentin ja kannattavuuden laskeminen eivät tule olemaan mielestämme suuri haaste. Toimenpiteitä tavoitteiden toteutumiseksi ovat uusasiakashankinta, vanhojen asiakassuhteiden vahvistaminen, katteesta huolehtiminen ja kulujen hallinta.

Uusasiakashankinta vaatii suunnitelmallisuutta koko yritykseltä. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi viikkopalavereissa, joissa yhdessä pohdittaisiin potentiaalisia asiakkaita. Uusia kontakteja tulee etsiä ja potentiaalisten asiakkaiden luona vierailta. Yksi keino uusien asiakkaiden saamiseksi voisi olla vanhojen asiakkuuksien hyödyntäminen. Tämän voisi toteuttaa vaikka niin, että mikäli vanha asiakas saa hankittua uuden asiakkaan, saisi hän seuraavasta tilauksesta esimerkiksi tietyn suuruisen alennuksen. Tämä auttaisi myös olemassa olevien asiakassuhteiden vahvistamisessa, asiakkaille annettavan edun myötä. Asiakassuhteiden vahvistamiseksi yrityksen tulee pitää hyvää huolta olemassa olevista asiakkaista. Tässä avaintekijöinä ovat mielestämme säännölliset asiakaskäynnit, yhteydenpito ja tavoitettavana oleminen. Puheluihin vastataan ja jos ei voida, soitetaan takaisin. Asiakkaan on hyvä tuntea olevansa tärkeä ja merkityksellinen yritykselle.

Haastattelujen perusteella yrityksen hinnat ovat edulliset. Koska yritys kertomansa mukaan tarjoaa kilpailijoitaan parempaa palvelua, voisi tämä näkyä myös hinnoittelussa. Yrittäjien ja myyjien olisi järkevää keskenään keskustella kentältä tulleesta palautteesta ja pohtia hinnoittelua tämän pohjalta uudestaan. Tähän voisi olla vaihtoehtona konsultoinnin hinnoittelu lisäpalveluna tai pieni hinnan muutos tuotteisiin. Jo pieni katteen vahvistus voi näkyä merkittävänä muutoksena liikevoitossa.



Yksistään kate ei riitä pitämään liikevoittoa hyvänä, vaan myös kulut tulee pitää kurissa. Budjetin laatiminen tilikaudelle voisi auttaa hahmottamaan sitä, mihin varoja on todellisuudessa mahdollista käyttää. Budjetti voisi myös olla apuvälineenä varautumisessa suurempiin hankintoihin, kuten vaikkapa autoihin. Yrittäjillä olisi hyvä olla yhteinen suunnitelma varojen käytölle, mikä näyttäytyisi yhtenäisenä linjana henkilöstölle.

Balanced Scorecardissa on neljä näkökulmaa, josta asioita tarkastellaan. Yksi näistä on **asiakasnäkökulma**. Kohdeyrityksellemme valitsimme tavoitteiksi asiakastytyväisyyden ja uusien asiakkaiden hankinnan. Tyytyväiset asiakkaat ovat todennäköisesti uskollisempia. Ja uusien asiakkuuksien saaminen on tärkeää kasvun saavuttamiseksi.

Asiakastytyväisyyden mittariksi valitsimme reklamaatioiden määrän suhteessa toimituksiin. Tämä ei toki kata kaikkea, mutta on hyvä alku mittaamiselle. Keinoiksi asiakastytyväisyyden ylläpitämiseksi valitsimme asiakaskäynnit ja reklamaatioiden läpikäynnin yrityksen sisäisesti, jotta saadaan toistuvat reklamaatiot kitkettyä pois. Asiakaskäyntejä ja yhteydenpitoa asiakkaisiin pidimme tärkeänä, jotta asiakkaat kokevat, että heidän asiakkuuttaan arvostetaan. Kun asiakas on tyytyväinen, on hän todennäköisesti myös uskollisempi.

Uusien asiakkuuksien hankintaa päätimme mitatta yksinkertaisesti asiakkuuksien määrällä. Määrän kehitystä on helppo seurata. Mittariin tulee vain valita asiakkuuden kriteeri: minkä ajan sisällä ostoja on pitänyt olla, jotta asiakkuuden katsotaan olevan ”voimissaan”. Uusiasiakashankinta oli tavoitteena myös talousnäkökulmassa, jonka alla asiaa on tarkemmin pohdittu.

**Sisäisten prosessien** osalta tavoiteltaviksi seikoiksi valitsimme toimivat järjestelmät ja tyytyväisyyden. Haastattelujen perusteella työntekijät ovat tällä hetkellä tyytymättömiä järjestelmiin ja pitivät tätä suurimpana motivaatiota heikentävänä tekijänä. Tilannetta voisi mitata käyttökatojen tai virhetilanteiden määrällä. Näin saataisiin myös faktatietoa tilanteesta. Yrittäjän kertoman mukaan uuden järjestelmän vaihtaminen on iso ja kallis prosessi. Jos tähän ei ole halua tai kykyä ryhtyä nyt, voisiko olemassa olevaa järjestelmää kehittää tai päivittää? Asiasta olisi hyvä keskustella yrityksen sisällä.

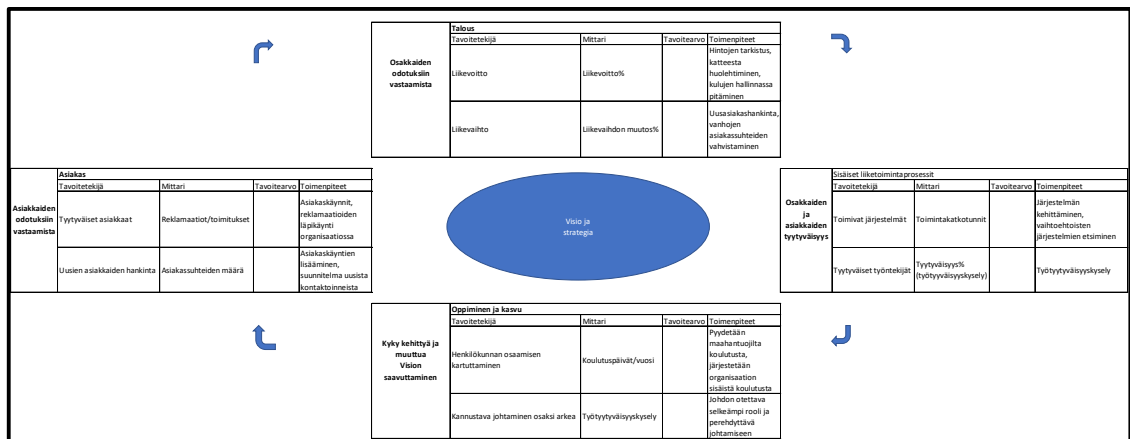
Työtyytyväisyys on tärkeä osa sisäisiä prosesseja. Tällä hetkellä varsinkin henkilöstön työtyytyväisyys vaikutti olevan hyvällä mallilla. Haastattelujen perusteella he ovat sitoutuneita työhönsä. Jatkossa asiaa voisi mitata työtyytyväisyyskyselyjen avulla. Kysely voidaan laatia niin, että siitä on helppo saada numeerista tietoa. Kyselyä voidaan laajentaa siten, että se samalla mittaa henkilöstön motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta. Kysely olisi hyvä järjestää ennen kehityskeskusteluja, jotta keskustelun aikana asioita voitaisiin käydä tarkemmin vielä läpi.

Viimeisenä näkökulmana Balanced Scorecardissa on **oppimisen ja kasvun näkökulma**. Tavoitetekijöiksi tämän osalta valitsimme henkilökunnan osaamisen kasvattamisen ja kannustavan johtamisen kehittämisen. Henkilökunnan osaamista on nykyäänkin kehitetty erilaisin koulutuksin, mutta se ei ole ollut suunnitelmallista. Jatkossa ehdotamme, että kouluttautumista suunnitellaan ja siihen myös budjetoidaan resursseja. Osaavampi henkilöstö pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin, ja näin myös myynnin kasvattaminen on mahdollista. Henkilöstön osaamisen kartuttamisen mittariksi valitsimme koulutuspäivien määrän. Koulutusten ei tarvitse aina olla ulkopuolisen tahon järjestämiä, vaan tiedon jakaminen yrityksen sisällä on myös hyödyllistä.

Yrittäjät myöntävät haastatteluissaan, että johtaminen ei ole heidän yrityksensä vahvuus. Työntekijöiden suhtautuminen johtamiseen on huomattavasti armollisempi. Kuitenkin valitsimme johtamisen kehittämisen toiseksi tavoitteeksi sisäisten prosessien osalta. Johtamista voi harjoitella ja opiskella itsenäisesti. Myös erilaisia kursseja on runsaasti saatavilla. Johtamisen avulla yrityksen toimintaa on helpompi ohjata ja kehittää. Johtamisessa on hyvä muistaa myös se, että johtaminen ei aina ole sitä, että olisi kaikkien mieleen. Johtamisen kehittämisen mittaamiseksi sopii jo aiemmin mainittu työtyytyväisyyskysely. Yritykselle laadittu Balanced Scorecard on esitetty alla olevassa taulukossa 2.

Taulukko 2. Balanced Scorecard.

	Tavoitetekijä	Mittari	Tavoitearvo	Toimenpiteet
Talous	Myyntin kasvu	Liikevaihdon muutos%		Uusiasiakashankinta, vanhojen asiakassuhteiden vahvistaminen
	Hyvä kannattavuus	Tulot-menot		Kateesta huolehtiminen, kulujen hallinnassa pitäminen, budjetointi
Asiakas	Tyytyväiset asiakkaat	Reklamaatiot/toimitukset		Asiakaskäynnit, reklamaatioiden läpikäynti organisaatiossa
	Uusien asiakkaiden hankinta	Asiakassuhteiden määrä		Asiakaskäyntien lisääminen, suunnitelma uusista kontaktoinneista
Sisäiset prosessit	Toimivat järjestelmät	Toimintakatkotunnit		Järjestelmän kehittäminen, vaihtoehtoisten järjestelmien etsiminen
	Tyytyväiset työntekijät	Tyytyväisyys%		Työttyytyväisyyskysely
Oppiminen ja kasvu	Henkilökunnan osaamisen kartuttaminen	Koulutuspäivät/vuosi		Pyydetään maahantuojiilta koulutusta, järjestetään organisaation sisäistä koulutusta
	Kannustava johtaminen osaksi arkea	Työttyytyväisyyskysely		Johdon otettava selkeämpi rooli ja perehdyttävä johtamiseen



Kuva 6. Balanced Scorecardin syy-seuraussuhteet.

Yllä olevassa kuvassa (kuva 6) on pyritty havainnollistamaan laatimamme Balanced Scorecardin syy-seuraussuhteita. Kaiken keskiössä on visio ja strategia. Tavoitetekijät ja -arvot rakentuvat niiden perusteella.

### 6.3 Balanced Scorecardin pohjalta luotu tulospalkkausmalli

Ehdotelma tulospalkkausmallista yrityksen käyttöön perustuu Balanced Scorecardiin ja seikkoihin, joihin yrityksen tulisi jatkossa panostaa. Tulospalkkausmallin

tulee jatkossa olla osa yrityksen toimintaa, ja sitä tulee tarkastella vuosittain. Sen tulee jatkossa palvella juuri asioissa, joissa liiketoimintaa halutaan kehittää.

Luomamme tulospalkkausmalli pohjautuu aiemmin esittelemäämme Balanced Scorecardiin. Tulospalkkausmallin pohjaksi valitsimme tämän muodon, sillä uskomme sen huomioivan kattavasti liiketoiminnan eri osa-alueita ja näin luovan positiivisen kierteen liiketoiminnan kehittymiselle. Balanced Scorecardia ja tulospalkkausmallia on helppo jatkossa muokata yrityksen tarpeiden mukaan. Myös tulospalkan osuutta on helppo muokata, eikä perusyksikön välttämättä tarvitse olla kuukausipalkka.

Tulospalkkausmalli pitää sisällään haastatteluissa selvinneet liiketoiminnan tämänhetkiset kriittisimmät kehityskohteet. Haastatteluissa kävi ilmi, että tiimityön tekemistä ja siten yhteisiä tavoitteita pidetään työntekijöiden keskuudessa tärkeinä asioina. Tulospalkkausmalli on luotu nyt yhteiseksi koko yritykselle. Haastattelujen perusteella tämä oli se tapa, jonka yritys halusi käyttöönsä.

Ehdotelma kunkin työntekijän maksimitulospalkkauksen määräksi on yhden kuukauden palkan määrä. Tuloslisä maksettaisiin kerran vuodessa perustuen Balanced Scorecardissa asetettujen lukujen saavuttamiseen. Uskomme kerran vuodessa maksettavan lisän olevan motivoivampi kuin useammin maksettavan, pienemmän summan. Suosittelemme Balanced Scorecardin seuranta kuukausittain. Tämä auttaa henkilöstöä, mutta myös yrittäjiä hahmottamaan kokonaistilannetta.

Alla olevassa taulukossa 3 olemme pyrkineet havainnollistamaan, kuinka tulospalkkauksessa käytettävä kerroin muodostuu. Jokaisen mittarin toteutunut arvo suhteutetaan tavoitearvoon. Näin saadaan selville, kuinka hyvin tavoitteeseen on päästy. Tulospalkkaa maksetaan, mikäli keskiarvoprosentti on vähintään 80%. Enimmällään tulospalkan osuus voi olla 150%.

Taulukko 3. Tulospalkan muodostuminen.

Mittari	Esimerkki tavoitearvosta	Toteutunut arvo	Suhde tavoite/toteutunut
Liikevaihdon muutos%	4 %	5 %	125 %
Tulot-menot	100 000 €	95 000 €	95 %
Reklamaatiot/toimitukset	1/100	1/100	100 %
Asiakassuhteiden määrä	120	132	110 %
Toimintakatkotunnit/v	10	9	111 %
Tyytyväisyys%	80 %	85 %	106 %
Koulutuspäivät/vuosi	20	15	75 %
Tyytyväisyys%	85 %	90 %	106 %

Kun johto on saanut laskettua niin sanotun onnistumisprosentin jokaiselle tavoitteelle (taulukko 3), lasketaan niistä keskiarvo. Tätä arvoa pidetään kertoimena, jolla tulospalkan määrä lasketaan. Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty tulospalkan määrä yllä olevan taulukon toteutuman perusteella.

Taulukko 4. Tulospalkan laskenta.

<b>Keskiarvo toteutumisprosentista</b>	104 %
<b>Esimerkki kuukausi palkka</b>	2 500 €
<b>Tulososan perusyksikkö</b>	2 500 €
<b>Tulososan kerroin</b>	1,04
<b>Tuloslisä esimerkissä</b>	2 600 €

Haastattelujen perusteella syntyneiden johtopäätöksien avulla uskomme tämän motivoivan henkilöstöä. Tulospalkkausosa on luomassamme mallissa nykyistä suurempi, mutta myös selkeämpi ja seurattavampi. Mallin avulla henkilöstö on tietoinen tavoitteista ja siitä, mitä niiden saavuttaminen heiltä edellyttää. Johdon etuna on se, että mallin onnistuessa strategia saadaan onnistumaan ja näin kasvua synnytettyä.

Voidaan olettaa, että palkkakustannusten noustessa johto odottaa saavansa enemmän vastinetta maksamalleen palkalle. Havainnollistavan laskelman tekeminen on hyvin haastavaa, sillä muuttuvia tekijöitä on runsaasti. Emme myöskään saaneet tarkkoja palkkakustannuksia, jotta olisimme voineet laatia laskelmat. Kuitenkin voidaan todeta, että mikäli liikevoitto kasvaa enemmän kuin mitä tulospalkkaosan kerroin on (yllä olevassa esimerkissä 104), on palkkakustannusten ja voiton suhde parantunut tilikauteen 2019.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksemme päätutkimuskysymys pohti sitä, millainen palkitsemismalli case-yrityksessä edistäisi työntekijöiden sisäisen motivaation muodostumista ja kuinka tulospalkkaus toimisi motivaattorina yrityksen tuloksen parantamisessa. Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan rakentamalla haastattelujen pohjalta toimiva tulospalkkausmalli.

Päällimmäisenä johtopäätöksenä tutkimuksessa voidaan todeta, että Balanced Scorecardin avulla voidaan luoda toimiva tulospalkkausmalli pk-yritykselle. Toisaalta tulospalkkausmalli olisi voitu luoda myös lukuisilla vaihtoehtoisilla tavoilla. Balanced Scorecardin etuna kuitenkin on se, että liiketoiminnan osa-alueet tulevat paremmin huomioiduiksi. Myös strategia on selvästi esillä. Uskomme, että strategian selkeyttäminen ja julkituonti edesauttaa ja nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista.

Teoriaosuuden kohdassa 2.1 käsitelimme tarveteorioita. Näiden pohjalta haastatteluissa ilmenneet asiat voidaan liittää teoriaan. Maslow'n tarvehierarkiaan pohjautuen työntekijät ovat saavuttaneet alimpien tasojen tarpeet. Yhteenkuuluvuuden tarve työyhteisössä korostui erityisesti haastatteluissa. Työyhteisö on tii miytynyt hyvin ja esimerkiksi tavoitteiden asettamisen suhteen työyhteisö painottaa tarvetta yhteisille selkeille tavoitteille. Arvostuksen tarpeita työyhteisössä johto voi vahvistaa palautteen antamisen muodossa. Työntekijöille tulisi antaa itsensä kehittämiseen enemmän aikaa ja resursseja.

Locken tarveteorian mukaan tavoitteiden asettaminen on tärkeässä roolissa työssä. Haastattelujen pohjalta ilmeni, että tavoitteita ei tällä hetkellä ole työntekijöille määritelty tarkkaan kohdeyrityksessä. Tähän asiaan tulevaisuudessa vaikuttaa motivoivana tekijänä tulospalkkausmalli, jolle näemme todellisen tarpeen haastattelujen pohjalta. Herzbergin tarveteorian mukaan hygienia-työntekijöihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Tätä voidaan tukea antamalla palautetta työntekijöille. Hygienia-työntekijänä peruspalkkataso koettiin haastattelujen mukaan motivoivana tällä hetkellä. Palkka on sekä motivoiva- että hygienia-työntekijä, aivan kuten teoriaosuudessa siihen viitattiin. Motivoivana tekijänä koettiin

yleisesti työn vastuu, ja erityisesti se konkretisoituu asiakassuhteiden hoidossa. Niitä työntekijät hoitavat melko itsenäisesti. Haastattelujen mukaan työyhteisössä puhutaan ja jaetaan kokemuksia asiakkaiden haastavista tarpeista. Vertaisoppiminen on näissä tilanteissa ensiluokkaista. Tämä johtunee pienestä, toimivasta työyhteisöstä.

McClellandin tarveteoriassa korostuvat työntekijöiden aiemmin opitut tavat ja kokemukset. Nämä ohjaavat ja motivoivat tällä hetkellä työntekoa suuressa määrin. Tämä voi näkyä mahdollisissa muutoksissa vastarintana tai haluttomuutena toteuttaa uusia käytänteitä. Tämä kävi ilmi myös haastatteluista. Eräs työntekijä sanoi, että nykytilan pitäminen ja mahdollisimman vähäiset muutokset siihen motivoivat häntä enemmän kuin jatkuva kehitys tai muutokset.

Teoriaosuutemme kohdassa 2.2 käsitelimme työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että motivaatioon vaikuttavia tekijöitä yrityksessä ovat muutkin edut kuin vain rahallinen vastike työstä. Työtyytyväisyyttä lisää esimerkiksi työn joustavuus. Rahan merkitys itsessään nousi tutkimuksessa yrityksen palkitsemisessa pieneksi osaksi. Tähän vaikuttaa se, että rahaa motivaattorina ei ole pidetty yrityksen toiminnassa suuressa roolissa. Se taas näkyy siinä, että esimerkiksi strategiaa ei ole käyty henkilöstön kanssa läpi ja tekemisestä on puuttunut niin sanotusti punainen lanka. On vain keskitytty tekemiseen sen sijaan, että mukana olisi ollut myös tavoitteita ja niiden seuranta. Johtopäätöksenä haastatteluihin pohjautuen kuitenkin henkilöstö olisi innokas ja valmis ottamaan vastaan tavoitteita tukemaan toimintaa. Tavoiteasetanta vahvistaisi myös työntekijöiden kaipaamaa palautteen antamista. Tavoitteiden toteutuessa erityisesti positiivisen palautteen saaminen ja antaminen tukee työtä ja motivoi suoriutumaan jatkossa paremmin. Hallinnan tunne työtä kohtaan koettiin työntekijöiden keskuudessa olevan hyvällä tasolla. Ainoastaan resurssien vähyys voi ajoittain näkyä lisääntyneenä työpaineena. Työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhön ja työnantajaan. Hallinnan tunteen ja sitoutuneisuuden lisäämiseksi yrityksessä on hyvä kiinnittää jatkossa huomiota johtamistoimiin, jotta positiivinen ote ylläpidetään.

Luvussa 2.3 käsitelimme johtamistoimia motivoinnin tukena. Haastatteluissa koettiin johtamisen tason olevan tällä hetkellä toisen yrittäjän vastuulla. Yritys on

palkannut lisää henkilöstöä, minkä ansiosta johtamiselle on enemmän aikaa. Yrityksen tulisi lähteä harjoittamaan johtamista jämäkämmin ja tuloshakuisemmin. Kaverijohtaminen toimii, mutta pienellä motivoinnilla ja panostuksen lisäämisellä voisi saada tuloksia aikaan taloudellisesti sekä asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä ajatellen. Johtamismuotona suosittelisimme yrityksen käyttävän transformationaalista muotoa, jossa johtajan oma esimerkki korostuu. Työntekijöiden aktiivinen osallistaminen yrityksen toiminnassa on näin myös helpompaa. Tällä voidaan sitouttaa ja parantaa sisäistä motivaatiota.

Tulospalkkausta ja palkitsemista käsitelimme teoriaosuuden luvussa 3. Kuten teoriassa mainitaan, palkitseminen käsittää muitakin osa-alueita kuin vain rahan palkan. Case-yrityksellä on jo entuudestaan palkitsemisessa käytetty motivoinnin tukena pientä tulospalkkausta. Lisäksi palkitsemiseksi voidaan laskea myös erilaiset vapaudet ja joustavuus työssä. Palkitsemisen kokonaisuus -nelikentän mukaan työssä erityisesti työympäristö koetaan tällä hetkellä hyväksi. Tähän lukeutuu muun muassa työn sisältö ja sen joustavuus. Tulevaisuudessa toimiva tulospalkkausmalli on myös etu erityisesti hyvistä työntekijöistä kilpailtaessa. Se voidaan lukea teorian mukaan näin myös kilpailueduksi.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös yrityksen osuuksilla sitouttamista toimintaan. PK-yrityksissä tämä toimintamalli tulisi huomioida erityisesti jatkuvuuden suunnittelun kannalta. Case-yrityksessä työntekijöille voisi harkita osuuksien antamista tai myymistä juuri tästä näkökulmasta. Työssämme emme kuitenkaan siihen asiaan keskittyneet suuremmin. Se on kuitenkin asia, joka voidaan antaa yritykselle ideaksi tulevaisuuteen. Osuuksien jaon avulla yritys voisi lisätä työtyytyväisyyttä ja innostaa ahkeroimaan entistä enemmän.

Työssämme luotu Balanced Scorecard on muodostettu neljännen luvun teorian pohjalta. Mittaristo on suunniteltu yrityksen strategian pohjalta, ja siihen on valittu kriittiset menestystekijät. Balanced Scorecardin suunnittelu on tapahtunut olennaiseen keskittyen. Kuten teoriassa kerroimme, on mittariston käyttö viisasta aloittaa pienin askelin. Yrityksen mittareiden määrän pidimme tiukasti rajattuna ja myös helposti laskettavana.



Tasapainon pitäminen mittaristossa oli haasteellista, sillä talousnäkökulma oli ottaa vallan. Lopulta kuitenkin löysimme hyvän tasapainon. Mittaristo on lisäksi luotu niin, että sitä on helppo lähteä muokkaamaan. Koska asia on uutta yritykselle, on todennäköistä, ettei mittaristo ole heti täysin tarpeita palveleva. Mittareita voi lisätä tarpeen mukaan, ja niitä voi myös muokata. Kuten teoriaosuudessa mainitsimmekin, on Balanced Scorecardia tarkoitus muokata ja muovata aina sen hetkisten tavoitteiden ja strategian mukaiseksi.

Vaikka tulospalkkaus voidaan ajatella yrityksen varoja vievänä toimena, uskomme kuitenkin sen toimivan päinvastoin. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, he tekevät parempaa tulosta ja tuovat enemmän varoja yritykselle. Lisäksi osaaminen pysyy yrityksessä, kun henkilöstö ei vaihdu.

## 8 Pohdinta

Työn arvioinnin tarkoituksena on kuvata työn onnistumista. Arvioinnissa pohditaan esimerkiksi työn suunnittelua ja tavoitteita sekä niiden saavuttamista. Myös tutkimusmenetelmiä ja yhteistyötä kohdeyrityksen kanssa olisi hyvä arvioida. Tarkoitus olisi myös analysoida lopputuloksen merkitystä, käyttömahdollisuuksia ja helppokäyttöisyyttä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 47–48.)

Työn tuloksia arvioidessa on hyvä ottaa huomioon työn taustat, kesto ja eteneminen. Työn toteutus kokonaisuudessaan oli melko nopea prosessi. Työ ja tulospalkkausmalli luotiin noin neljän kuukauden aikana. Tämä vaati tiukkaa aikatauluttamista ja sitoutumista työhön. Oman aikansa vei myös teoriapohjan hankinta, jota työstiin koko prosessin ajan. Siinä keskityimme erityisesti motivointiin, tulospalkkaukseen ja Balanced Scorecardiin.

Virhelähteitä pohdittaessa mieleemme nousi, että toinen opinnäytetyöntekijä on yrittäjän sisar. Virhelähteen mahdollisuus on minimoitu kertomalla haastattelujen yhteydessä anonymiteetistä, eli tulokset julkaistaan niin, ettei niitä voi yhdistää yksittäisen työntekijän kertomaksi. Myös haastattelijoiden vaitiolovelvollisuutta korostettiin. Yrittäjän haastattelun suoritti toinen tekijöistä yksin, eli sisar ei ollut

tilanteessa läsnä. Näin pyrittiin välttämään aikaisemman tiedon pohjalta syntyneiden olettamuksien vaikutus kysymyksien asetannassa ja tulkinnessa. Täysin ei voida poissulkea mahdollisuutta siihen, että sukulaissuhde on vaikuttanut haastatteluissa asioiden kaunisteluun. Pyrimme kuitenkin luomaan haastatteluihin turvallisen ilmapiirin ja saimme myös kriittistä palautetta yrityksen toimintaa koskien.

Havainnoinnin tulkintavirheet pyrittiin ehkäisemään sillä, että kaikki tulokset käytiin yhdessä läpi. Jos näkemykset poikkesivat toisistaan, kuunneltiin kyseinen haastattelukohta uudestaan. Eriävät näkemykset ratkesivat näin.

Teorian virhelähteet voivat olla mahdollisia tiukan rajauksen myötä. Esimerkiksi palkkausta koskevaa lainsäädäntöä emme käsitelleet lainkaan. Tämä on voinut aiheuttaa mahdollisuuden, että joku teoria, jolla olisi ollut merkitystä, on jäänyt käsittelemättä. Toisaalta teimme tiukan rajauksen juuri välttääksemme virhelähteet ja sen, että keskitymme olennaiseen. Tavoitteemme oli pitää teoriapohja tiiviinä valittujen rajauksien myötä.

Tiedonkeruuseen ja haastatteluvaiheeseen vaikuttivat paljon ulkopuoliset aika-aulut ja niiden järjesteleminen. Tulosten analysointivaihe oli intensiivisin osuus työssä, ja se hoidettiin mahdollisimman ripeästi haastattelujen jälkeen. Näin työn luotettavuus mielestämme taattiin parhaiten. Yhteistyön tekeminen osapuolten kesken oli koko prosessin ajan innostavaa, haastavaa ja mielenkiintoista.

Työn tavoitteena oli kartoittaa valittuun teoriaan pohjautuen kaikki avaintekijät ja löytää uusia ideoita tulospalkkaukseen. Tavoitteen osalta koemme, että työmme on onnistunut ja olemme kuunnelleet mallin luomisessa henkilöstön näkemystä. Tämä näkyy erityisesti siinä, että tulospalkkausmalli luotiin yhteisiin tavoitteisiin perustuen. Henkilöstö koki, että yksilötavoitteet motivoivat heitä vähemmän.

Luomamme tulospalkkausmalli edellyttää henkilöstöltä enemmän kuin mitä aiemmin käytössä ollut tapa. Toisaalta myös palkkio on suurempi. On hyvin mahdollista, että yritys ei ota luomaamme mallia käyttöön tällaisenaan, sillä käyttöönotto vaatisi panostusta erityisesti yrittäjiltä. Uskomme kuitenkin yrittäjien ymmärtävän,

että malli toimisi yrityksessä ja sen avulla strategiset tavoitteet olisivat saavutettavissa.

Jatkossa mallia voi kehittää kulloistenkin tavoitteiden mukaisesti. Mallia on myös mahdollista laajentaa. Laitimamme ehdotus tulospalkkauksen suuruudeksi on helposti muokattavissa eikä yksikkönä ole välttämättä oltava kuukausipalkka. Palkan ollessa perusyksikkönä etuna on, että tulospalkka on henkilökohtainen, vaikka tavoitteet ovat yhteiset. Koska toisella yrittäjistä on halua lähteä vielä opiskelemaan lisää ja kehittää liiketoimintaa muutoinkin, on työmme hänelle hyvä pohja kehittää jatkossa motivoivaa palkitsemista.

Oma osaamisemme on karttunut huomattavasti prosessin aikana. Olemme hankineet runsaasti teoratietoa niin motivaatioon, tulospalkkaukseen kuin Balanced Scorecardiin liittyen. Olemme myös kehittyneet teoratiedon soveltamisessa käytäntöön. On ollut mielenkiintoista ja opettavaista tehdä projektia olemassa olevalle yritykselle. Uskomme, että opinnäytetyön tekeminen on antanut meille valmiuksia toimia jatkossakin erilaisissa kehitysprojekteissa.

Tiedonhankinta oli opettavaista. Ongelmanratkaisut eivät syntyneet hetkessä vaan asioita piti tarkastella monelta kannalta, että ratkaisut saatiin aikaiseksi. Vuorovaikutustaidot kehittyivät prosessin myötä. Koemme, että tästä on hyötyä jatkossa oman ammatillisen osaamisemme tueksi.

Valittu tutkimusmenetelmä oli oikea. Kvalitatiivisena tutkimuksena toteutettu opinnäytetyö tuotti tavoitteen mukaisesti juuri oikeanlaista ja rehellistä tietoa produktiota varten. Teemahaastattelu ja analysointimenetelmät olivat oikeat tulosten keruumenetelmät juuri tähän työhön. Tietosuoja-asioiden suhteen olimme tarkkoja työssämme. Haastattelurungot ja yhteenvedot kirjattiin vain sähköiseen muotoon. Emme käyttäneet paperisia muistiinpanoja tai haastattelurunkoja, joten myöskään niiden tuhoamista ei tarvinnut miettiä. Sähköisessä muodossa olleet tiedostot olivat suojattuja, ja että ne tuhotaan tutkimuksen valmistuminen jälkeen.

Poikkeusolot ovat luoneet omat haasteensa työmme tekemiselle. Vaikka olemme tehneet työn yhdessä, emme ole fyysisesti kertaakaan olleet samassa tilassa. Opinnäytetyön ohjaukset on toteutettu myös etänä. Tämä on ollut opettavaista.

Tietotekniset taidot ovat kehittyneet. Erilaiset järjestelmät ovat tulleet tutuiksi, ja etätyöskentely sujuu nykyään ongelmitta. Tämä on viime aikoina ollut trendi myös työelämässä, joten kannaltamme on onni, että valmiutemme siihen ovat loistavat.

Vaikka tekijöitä oli kaksi, oli tekeminen silti yhteistä. Teoriaosuuden kokoamisessa tämä auttoi erityisesti lähteiden hankinnassa. Molemmat olimme sitoutuneita työhön ja aikatauluun. Työtä tehtiin tasavertaisesti ja vastuuta otettiin yhtä paljon. Vilpittömästi voimme todeta, että yhteinen työmme on parempi kuin mihin yksin olisimme pystyneet.

Tutkimuksessamme pyrimme varmistamaan haastattelujen uskottavuuden haastattelukysymysten ja terminologian selkeydellä. Joitakin asioita tai termejä selvitimme vielä haastattelujen aikana. Jokainen haastateltava ymmärsi, mikä haastattelun tarkoituksena oli. He myös ymmärsivät sen, miksi heidän vastauksiensa arvo oli tärkeä työllemme. Ilman niitä työn toteuttaminen olisi ollut mahdotonta.

Eettisyyteen kiinnitettiin huomiota läpi prosessin. Saimme kohdeyrityksen edustajilta vapaat kädet tutkia yrityksen tämänhetkistä tilaa ja tehdä päätelmämme sen perusteella. Jokainen haastatteluun osallistunut osallistui omasta tahdostaan, painostamatta. Yksi työntekijä kieltäytyi osallistumasta, ja toinen yrittäjistä vastasi vain kirjallisesti kysymyksiimme. Case-yrityksen henkilöstölle kerrottiin haastattelukysymysten lähettämisen yhteydessä työn tarkoitus ja päämäärä. Lisäksi avasimme lyhyesti, kuinka sen pyrimme saavuttamaan. Kerroimme haastateltaville, että vastausten sisältö tuodaan työssä julki niin, ettei se ole jäljitettävissä.

Koska työssämme keskitytään voimakkaasti henkilöstön näkemykseen, voi olla mahdollista, että yrittäjät eivät koe mallin palvelevan heitä. Malli voidaan kokea ainoastaan kuluja nostavaksi ja siten hyötyjä tuottamattomaksi. Tämä ei ole tarkoitus. Asiaa tarkastellessa usko tulisi säilyttää pitkäkestoiseen näkemykseen asian onnistumisessa. Uskomme vahvasti, että vaikka palkkakulut tulevat mallin myötä nousemaan, on siitä huolimatta yrittäjien saama taloudellinen hyöty suurempi. Kyse on syy-seuraussuhteesta. Sitoutuneempi ja motivoituneempi henkilöstö ajattelee enemmän yrityksen etuja, ja tämä näkyy talouden luvuissa.

Vastaavasti yrityksen tulee ajatella henkilöstönsä parasta ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan. Asiakkaiden nostaminen keskiöön on tietysti tärkeää myös, sillä muutoin syy-seuraussuhteet eivät tule toteutumaan.

## Lähteet

- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hulkko, K. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Helsinki: WSOY
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R., Norton, D. 1996a. The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., Norton, D. 1996b. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. January-February 1996.
- Kauhanen, J. & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Korkala, M. 2018. Sinä et voi motivoida ketään – Motivaatio lähtee sisältä! <https://contribyte.fi/2018/05/16/motivaatio-lahtee-sisalta/>. 1.6.2020.
- Kärkkäinen, I. 2020. Yrittäjä. Carelian Nirko Oy. Haastattelu. 13.7.2020.
- Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Näkökulma inhimillisen pääoman strategiaan. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Linnalaakso, V. & Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä PK-yrityksen opas palkkaukseen ja palkitsemiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Luoma, K. & Troberg, E. & Kaajas, S & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus.
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki: Talentum.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.
- Mielen Ihmeet. 2019. McClellandin tarveteoria johtajuudessa. <https://mielenihmeet.fi/mcclellandin-tarveteoria-johtajuudessa/>. 1.6.2020.
- Määttä S., Ojala T., 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita.

- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Norreklit, Hanne, 2000, The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of its Assumptions.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro. Opas kehittämiseen. Juva: WSOY.
- Paterson, D. 2019. Why you should consider giving employees a stake in your business. <https://www.peoplemanagment.com.uk/voices/comment/consider-giving-employees-stake-your-business>. 22.6.2020.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Richards L. Houston Chronicle. Balanced Scorecard Drawbacks. <http://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-drawbacks-4602.html>. 15.6.2020
- Richards, Leigh, 2016. <https://smallbusiness.chron.com/balanced-scorecard-drawbacks-4602.html>. 22.8.2020.
- Steptoe-Warren, G. 2013. Occupational Psychology. Edinburgh: Pearson.
- Taloussanomat. 2020. Carelian Nirko. <https://www.is.fi/yritys/carelian-nirko-oy/joensuu/2197456-8/>. 13.7.2020
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

## TYÖTYTYVÄISYYSKYSELY

Arvioi seuraavia väitteitä

1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=ei samaa, eikä eri mieltä, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1) Koen työni tärkeäksi                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2) Arvostan työtäni                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3) Koen, että työpanostani arvostetaan                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4) Koen työmääräni sopivaksi                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5) Viihdyn työssäni                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6) Työtehtäväni ovat motivoivia                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7) Minulla on hyvä työmotivaatio                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8) Koen työni haasteelliseksi ja vaihtelevaksi          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9) Ilmapiiri työssä tukee motivaatiotani                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10) Voin rohkeasti ilmaista mielipiteeni työyhteisössä  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11) Käyttämäni järjestelmät toimivat hyvin              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12) Tiedän tavoitteet, jotka minulle on asetettu        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13) Saavutan asetetut tavoitteet                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14) Suoriudun annetuista tehtävistä työajan puitteissa  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15) Jaksan työssäni hyvin                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16) Saan työstäni riittävästi palautetta                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17) Koen, että työtäni johdetaan hyvin                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18) Tulospalkkausjärjestelmä motivoi minua              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19) Palkkaukseni on sopiva suhteessa työni vaativuuteen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20) Olen tyytyväinen työhöni                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Vapaa sana: