

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ BLUE SERVICE PARTNERS OY:SSÄ

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi (ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Tanja Toikka

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

TOIKKA TANJA:

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ BLUE SERVICE PARTNERS OY:SSÄ

72 sivua, 1 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien rooli sekä käsitykset palkitsemisesta ovat vaihdelleet historian saatossa. Palkitsemalla on perinteisesti pyritty houkuttelemaan taloon halutunlaista henkilöstöä, saamaan heidät pysymään talossa ja motivoimaan heitä hyviin työsuorituksiin. Palkitseminen onkin tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Yksinkertaisimmillaan palkitseminen on sitä, että työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, jos hän näkee voitavansa saada vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion.

Tulospalkkauksesta alettiin maassamme puhua jo 1970-luvun loppupuolella, jolloin koko tulosjohtamisideologia alkoi yleistyä. Ajatukset ja mallit tulivat pääasiassa Yhdysvalloista. Vielä 1980–1990 lukujen vaihteessa tulospalkkaus oli maassamme vähäistä. Tulospalkkauksen käyttö on voimakkaasti lisääntynyt 1990-luvun alusta, erityisesti teollisuudessa. Teollisuudessa tulospalkkioita sai 1980-luvun puolivälissä vain 5 prosenttia toimihenkilöistä, mutta vuonna 2001 jo reilusti yli 60 prosenttia. Tulospalkkaus onkin osoittautunut merkittäväksi johtamisen ja toiminnan ohjaamisen välineeksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa tulospalkkiojärjestelmä Blue Service Partners Oy:lle. Organisaatiossa tuli tarve palkitsemisjärjestelmälle, kun omistajayhtiö lanseerasi omansa henkilöstölleen. Tulospalkkausjärjestelmän haluttiin tukevan liiketoimintaa ja kannustavan henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä saada henkilöstö pysymään yrityksen palveluksessa. Tulospalkkiojärjestelmän oli tarkoitus olla läpinäkyvä, oikeudenmukainen sekä myös helposti tulkittava.

Avainsanat: palkitseminen, motivaatio, motivointi, tulospalkka

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

TOIKKA TANJA:

INCENTIVE BONUS SCHEME IN BLUE SERVICE PARTNERS LTD

Masters' Thesis in Hospitality Management

72 pages, 1 appendixes

Autumn 2009

ABSTRACT

A role of salary and bonus schemes as well as perceptions of the rewarding has varied throughout history. Traditionally by rewarding have sought to attract the desired form of the personnel, to get them to stay in the company and to motivate them to good work performance. Rewarding is the most effective tool available to communicate the important goals and values of the company to the personnel. At its simplest, rewarding is that an employee gives his knowledge and ideas to the company if he sees that he can get a suitable economic or spiritual reward by return.

Result, late the 1970s, when the entire performance management ideology began to increase, it was started to talk about a performance-related pay in the country. Ideas and designs came mainly from the United States. Yet 1980 - 1990 figures, the turn of the performance-related pay was low in our country. The use of performance-related pay has been strongly increased since the beginning of 1990s, particularly in industry. Industry performance fees were received only 5 percent of the servants, but in 2001, already well over 60 percent. Performance-related pay has proved to be an important activity of management and governance tool.

The objective was to build an incentive bonus scheme to Blue Service Partners Oy. There was a need in the organization for a rewarding system as the owner of the company launched its own to its personnel. The incentive bonus scheme was wanted to support the business and to encourage the personnel to better work performance and also to get the personnel to remain with the company. The incentive bonus scheme was intended to be transparent, fair, and also easy to interpret.

Key words: incentive, motivation, incentive wage, performance-related pay

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämistehtävän tausta	1
1.2	Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus	3
1.3	Toimeksiantaja	4
1.3.1	Fazer-konserni	4
1.3.2	Fazer Amica	6
1.3.3	Blue Service Partners Oy	7
2	MOTIVAATIO JA HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN	9
2.1	Mitä motivaatio on?	9
2.2	Motivaatioteoriat	12
2.3	Motivaation edistäminen	15
2.4	Henkilöstön palkitseminen	17
2.4.1	Palkitsemisen kokonaisuus	18
2.4.2	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	21
2.4.3	Palkitseminen johtamisen välineenä	23
2.4.4	Palkitsemisen vaikutukset	24
2.4.5	Palkitsemisen kehittäminen	26
2.5	Motivaation merkitys palkitsemisessä	29
3	TULOSPALKKAUS JA TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN	31
3.1	Tulospalkkion tarkoitus	31
3.2	Tulospalkkiojärjestelmän edellytykset	33
3.3	Tulospalkkion merkitys henkilöstölle	36
3.4	Tulospalkkioiden suuruus ja jakoperusteet	38
3.5	Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen ja sen haasteet	38
4	KEHITTÄMISMENETELMÄ	41
4.1	Tutkivan otteen lähestymistavat	41
4.2	Realistinen evaluaatio	43
4.2.1	Hankesuunnitelma ja hankkeen mallinnus	46
4.2.2	Realistisen evaluaation toimintasykli	47

5	KEHITTÄMISHANKKEEN KULKU JA SEN TULOKSET	48
5.1	Nykytilanteen kuvaus	48
5.2	Hankesuunnitelma ja ohjelmateoria	49
5.3	Tulospalkkiojärjestelmän lähtökohdat ja 1. version rakentuminen	51
5.4	Tulospalkkiojärjestelmän 2. versio	56
5.5	Tulospalkkiojärjestelmän 3. versio	61
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
6.1	Opinnäytteen tavoitteiden toteutuminen ja arviointi	64
6.2	Kehittämisehdotukset	66
	LÄHTEET	69
	LIITTEET	73

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistehtävän tausta

Opinnäytetyöni aihe valikoitui vuosi sitten, kun yrityksessämme tuli tarve rakentaa palveluhenkilöstölle tulospalkkiojärjestelmä. Yrityksemme omistajayhtiöllä tulospalkkiojärjestelmä oli ollut käytössään jo useita vuosia ja sen parannellessa omaansa sekä tiedottaessaan siitä henkilöstölehdessään nousi henkilöstöltämme kysymys, miksei organisaatiossamme ollut tulospalkitsemista käytössä. Tästä syystä tuli tarve tulospalkkiojärjestelmän rakentamiselle.

Suorituksenmukaisesta palkkauksesta eli tulospalkkauksesta alettiin maassamme puhua jo 1970-luvun loppupuolella, jolloin koko tulosjohtamisideologia alkoi yleistyä. Ajatukset ja mallit tulivat pääasiassa Yhdysvalloista, mutta osin myös Ruotsin kautta, kuten yleensäkin liikkeenjohdon uudet ajatukset tuona ajankohtana. Tulospalkkiojärjestelmät eivät sinänsä ole mikään uutuus, sillä niitä käytettiin Suomessakin johdon palkkausjärjestelmissä teollistumisen alkumetreillä 1880-luvulla. (Kauhanen 2006, 124.)

Vielä 1980–90-lukujen vaihteessa tulospalkkaus oli maassamme vähäistä, esimerkiksi teollisuudessa se koski vain noin kymmentä prosenttia henkilöstöstä. Tulospalkkauksen käyttö on voimakkaasti lisääntynyt 1990-luvun alusta erityisesti teollisuudessa. Teollisuudessa tulospalkkioita sai 1980-luvun puolivälissä vain 5 prosenttia toimihenkilöistä, mutta vuonna 2001 jo reilusti yli 60 prosenttia. Tulospalkkaus onkin osoittautunut merkittäväksi johtamisen ja toiminnan ohjaamisen välineeksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 120; Kauhanen 2006, 127.)

Palkitseminen on organisaation ja yksilön välinen vaihtosuhteenomainen, palkkiota sisältävä prosessi. Palkitsemisessa on aina olemassa vaihtosuhteenomainen luonne: palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnist-

lunsa organisaation käyttöön ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia tai aineettomia palkkioita. Palkitsemiseen liittyy aina myös tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta, ja kaiken kaikkiaan on hyvä muistaa, että tulospalkkaus vaatii perustakseen toimivan peruspalkan. (Luoma, Troberg, Kaajas & Norlund 2004, 34.)

Palkitsemisjärjestelmät ovat usein monimutkainen kokonaisuus, eikä niissä ole olemassa kaikille soveltuvaa, yhtä oikeaa menetelmää tai tapaa. Kannustavan ja ohjaavan vaikutuksen saamiseksi on yrityksessä toimivan henkilöstön pystyttävä tunnistamaan, miten he itse pystyvät omilla toimenpiteillään saavuttamaan palkitsemiseen edellyttävät tavoitteet. Tämä edellyttää, että henkilöstön palkitsemismenetelmien tulee olla läpinäkyviä, helposti tulkittavissa ja oikeudenmukaisia. (Viitala 2004, 269; Valtanen, Lamminpää, Akola, Heinonen, Koskinen, Malinen & Westergård 2006, 101.)

Yritysten kannalta palkitsemisjärjestelmät tulisi rakentaa strategialähtöisiksi, jotta niillä pystytään ohjaamaan henkilöstön toimintaa. Strateginen palkitseminen onkin kuuma aihe juuri nyt siksi, että siinä piileviä mahdollisuuksia vasta otetaan käyttöön. Parhaan kilpailuedun saavat organisaatioista ne, jotka ensimmäisten joukossa oppivat hyödyntämään strategisen palkitsemisen mahdollisuuksia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 56.)

Strategisessa palkitsemisessä kehitetään aktiivisesti palkitsemisen kokonaisuuksia ja palkitsemisjärjestelmien toimivuutta yrityksen strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan edistämiseksi. Strateginen palkitseminen näkyy yrityksissä niin, että yrityksellä on palkitsemisstrategia, joka on johdettu liiketoimintastrategiasta ja toiminnan tavoitteista. Palkitsemista myös johdetaan eli palkitsemisen toimivuutta arvioidaan ja parannetaan. Strategisessa palkitsemisessä palkitseminen muuttuu strategian ja toimintatapojen muuttuessa. Tämän lisäksi huolehditaan ja varmistetaan, että yritysjohto on sitoutunut palkitsemisprosesseihin ja huolehtii, että palkitsemiseen on olemassa tarvittavat valmiudet ja resurssit. (Hakonen & Leino 2007, 5 – 6.)

Käytännössä strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkitsemistekijät ovat johdettu yrityksen strategiasta ja näin ne käytännössä ohjaavat toimintaa ja siten yrityksen strategian toteutumista. Esimerkiksi yhtiömme tulevaisuuden tavoitteena on olla kustannustehokkain monipalveluosaaja, ja juuri näistä tekijöistä pyrittiin löytämään tulospalkkiojärjestelmään sopivat kriteerit.

Tulospalkkio mielletään palkansaajien keskuudessa helposti vain yritysjohtajille kuuluviksi etuuksiksi. Ajattelu lienee seurausta viime vuosien aikana vilkkaana käyneestä lehtikirjoittelusta yritysjohtajien optioista sekä tulospalkkioista, joita on yritysten johtajistolle maksettu joskus jopa yritysten miinusmerkkisestä tuloksesta huolimatta. Tulospalkkiojärjestelmää yhtiömme rakennettaessa havaitsin, ettei noin sadasta työntekijästä monellakaan ollut minkäänlaista aikaisempaa kokemusta tulospalkkiojärjestelmistä.

1.2 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytteen tavoitteena on selvittää henkilöstön palkitsemisen keinoja sekä niihin liittyviä ja vaikuttavia asioita ja luoda samalla kohdeorganisaatiolle tulospalkkiojärjestelmä, joka sopii yrityksen yrityskuvaan sekä palvelutoimintaan. Tulospalkkiojärjestelmän on tarkoitus olla läpinäkyvä, oikeudenmukainen sekä helposti tulkittavissa, ja sen käyttökelpoisuutta on tarkoitus pilotoida yrityksessä vuonna 2009. Kehittämishankkeen nykytila on kuvattu opinnäytteen kohdassa 5.1.

Etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaisista asioista henkilöstön palkitseminen rakentuu?
2. Mitä henkilöstö yleensä odottaa tulospalkkiojärjestelmältä?
3. Mitä yritys hyötyy tulospalkkiojärjestelmästä?

Käsittelen opinnäytteessäni yleisellä tasolla henkilöstön palkitsemista sekä motivaatiotekijöiden vaikutusta palkitsemiseen. Tulospalkkaukseen ja tulospalkkiojärjestelmän rakentamiseen paneudun työssäni tarkemmin. Työni aikana pohdin, mitä kukin opinnäytetyössäni esiintyvä elementti tarkoittaa käytännössä ja kuinka

se ilmenee tai on toteutettu organisaatiossamme. Opinnäytteen tuloksena rakentuu organisaatioomme tulospalkkiojärjestelmä.

Rajaan opinnäytteeni ulkopuolelle kokonaan henkilöstön aineettoman palkitsemisen sekä muiden henkilöstön aineellisten palkitsemistekijöiden käsittelyn. Näitä muita aineellisia palkitsemistekijöitä ovat mm. peruspalkkaus, työsuhde-edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa johdattelen aiheeseen ja esittelen kohdeorganisaation. Toisessa luvussa käsittelen henkilöstön palkitsemista yleensä sekä siihen liittyviä motiaatioteorioita. Kolmannessa luvussa selvitän tulospalkkiojärjestelmän rakentamista, sen sisältöä ja niiden vaikutuksia henkilöstöön ja organisaatioon. Neljännessä luvussa esittelen kehittämismenetelmän, jota olen työssäni käyttänyt. Viidennessä luvussa kuvaan nykytilan ja käsittelen tutkimuksen kulkua sekä sen tuloksia. Kuudennessa luvussa teen pohdintoja, johtopäätöksiä sekä tarkastelen tulospalkkiojärjestelmän ja opinnäytteen hyödyllisyyttä.

Itse olen tämän kehittämishankkeen vetäjä ja toimin organisaation palvelupäällikkönä vastaten yhtiön operatiivisesta liiketoiminnasta. Tämän opinnäytteen aiheena olevan tulospalkkiojärjestelmän rakentamisen päävastuu ja edelleen kehittämisen organisointi jäi kokonaisuudessaan kehittämishankkeen vetäjälle.

1.3 Toimeksiantaja

1.3.1 Fazer-konserni

Fazer-konserni sai alkunsa vuonna 1891 perustetusta perheyrityksestä, kun Karl Fazer avasi ensimmäisen konditoriansa Helsinkiin. Tänäpäin Fazer-konserni tarjoaa ruokailupalveluja sekä leipomo- ja makeist tuotteita. (Fazer vuosikertomus 2008, 4.)

Asiakaslähtöisyys, laadukkuus ja yhteistyö ovat Fazerin toiminnan perusta. Konsernin neljä toimialaa, Fazer Amica, Fazer Leipomot, Fazer Makeiset ja Fazer Venäjä, luovat makuelämyksiä omilla aloillaan. Fazer-Konsernin liikevaihto oli 1,159,7 miljoonaa euroa vuonna 2008. (Fazer vuosikertomus 2008, 4.)

Fazer haluaa olla houkutteleva työpaikka osaaville ihmisille. Työntekijät tekevät Fazerista sen, mitä se on nyt ja tulevaisuudessa. Fazerin toiminnan perustana ovat tuotteet ja palvelut, joita luovat päivittäin osaavat ja sitoutuneet ihmiset. Hyvin tehty työ on Fazer-laadun tae, ja hyvää työtä tekevät ainoastaan motivoituneet henkilöt. Siksi yhtiö pitää erityisen hyvää huolta työntekijöistään, kertoo konsernijohtaja Karsten Slotte vuoden 2008 vuosikertomuksessa.

Fazerin lupaus henkilöstölleen on: Hyvä työ maistuu. Kun työ maistuu, työn tulokset puolestaan lunastavat asiakkaille ja muille sidosryhmille annetut lupaukset. Fazer on pitkäjänteisesti toimiva yritys, joka arvostaa työntekijöitään ja kantaa heistä vastuuta. Kaikille työntekijöille tarjotaan mahdollisuus työskennellä innostavassa ja suvaitsevassa työilmapiirissä, oppia uutta ja kehittää taitojaan. (Fazer vuosikertomus 2008, 36.)

Henkilöstötutkimus on yksi tärkeimmistä Fazer-konsernin henkilöstöön liittyvistä toimista vuosittain. Työtyytyväisyys Fazerilla on selvästi eurooppalaista keskiarvoa korkeampi. Myönteistä kehitystä on tapahtunut viime vuosina muun muassa tehokkuuteen ja joustavuuteen, sisäiseen yhteistyöhön ja johtamiseen liittyvissä asioissa. (Fazer vuosikertomus 2008, 36.)

Fazer-konsernissa johtajuus merkitsee osallistuvaa johtamista. Tavoitteena on, että kaikilla on selkeät työkuvaukset, henkilökohtaiset tavoitteet ja kehityssuunnitelmat, jotka parantavat työmotivaatiota. (Fazer vuosikertomus 2008, 37.)

Fazer-konsernin kokonaishenkilömäärä vuonna 2008 oli 14 869. Henkilöstöstä 52 prosenttia työskentelee Fazer Amicassa, 22 prosenttia Fazer Leipomoilla ja 25 prosenttia Fazer Venäjässä. Henkilökunnasta 68 prosenttia on naisia ja 32 prosenttia miehiä. Henkilöstöstä 17 prosenttia on työskennellyt konsernin palveluk-

sessä vähintään 15 vuotta, 5 – 15 vuotta työskennelleitä henkilöitä on 31 prosenttia ja alle 5 vuotta työskennelleitä on 51 prosenttia. (Fazer vuosikertomus 2008, 36.)

1.3.2 Fazer Amica

Fazer Amica on Pohjoismaiden ja Baltian johtava ruokailupalveluyritys, jonka perustehtävä on tarjota hyvää ruokaa ja asiakaskohtaisia palveluratkaisuja. Fazer Amicalla on kaikkiaan 1400 ravintolaa Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa, Virossa, Latviassa ja Venäjällä. Fazer Amican palveluvalikoimaan kuuluu muun muassa henkilöstöravintoloita, opiskelijaravintoloita, tavaratalojen kahvila-ravintoloita, kongressi-, kokous- ja tilausravintoloita sekä koulujen ja julkisten laitosten ruokailupalveluja. Fazer Amican liikevaihto vuonna 2008 oli 572 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä 7 765. (Fazer vuosikertomus 2008, 12, 15.)

Fazer Amica panostaa paitsi laadukkaaseen, maistuvaan ja terveelliseen ruokaan myös hyvään asiakaspalveluun ja henkilöstön viihtyvyyteen ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen. Panostukset näkyvät Fazer Amican menestymisenä ja sekä asiakastyytyväisyys- että henkilöstötutkimuksissa. Fazer Amica on edelleen selvästi tunnetuin sopimusruokapalveluja tarjoava yritys Suomessa. (Fazer vuosikertomus 2008, 12.)

Palvelualalla yksi tärkeimmistä menestystekijöitä on osaava henkilöstö. Fazer Amica huolehtii henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä tarjoamalla monipuolisia kouluttautumismahdollisuuksia kaikissa maissa. Henkilöstön työtyytyväisyys Fazer Amicassa on huippuluokkaa. Fazer Amican tavoitteena on olla alan houkuttelevin ja paras työnantaja, hyvien ihmisten työpaikka. (Fazer vuosikertomus 2008, 14.)

1.3.3 Blue Service Partners Oy

Tämän opinnäytetyön varsinaisena kohdeorganisaationa on Blue Service Partners Oy (myöhemmin Blue). Blue on Fazer-konserniin kuuluva yhtiö, joka tuottaa ruoka- ja siivouspalveluita kunnille sekä hoivapalvelua tuottaville tahoille.

Blue perustettiin vuonna 2004 vastaamaan kuntien avautuvaan tarjouskilpailutukseen nimenomaan monipalvelun osalta, jossa kilpailutetaan ruoka- ja siivouspalvelut yhdessä. Palvelun avautuminen kilpailulle kunnissa on ollut odotettua hitaampaa, ja näin ollen Blue toimii myös muilla sektoreilla erikseen valituilla segmenteillä, kuten esimerkiksi hoivapalvelussa. Bluessa monipalvelulla tarkoitetaan, että sama palveluhenkilöstö huolehtii niin ruoka- kuin siivouspalvelutehtävistä. Toimialallamme monipalvelutehtäviksi voidaan käsittää ruoka- ja siivouspalvelutehtävien lisäksi myös muun muassa postitustehtävät, aulapalvelutehtävät sekä kiinteistöhoitotehtävät.

Bluen toiminta perustuu huolellisesti laadittuihin konsepteihin, joista kullekin asiakkaalle rakennetaan paras mahdollinen palvelukokonaisuus. (Blue Service Partners Oy:n internetsivut) Konseptisuunnittelussa on pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin kunkin asiakaskohderyhmän ydintehtävät ja Bluen konseptit on pyritty rakentamaan juuri siten, että ne tukevat asiakkaan onnistumista ydintehtävissään. Esimerkiksi hoivataloissa konseptisuunnittelulla on pyritty siihen, että hoitohenkilöstöllä olisi mahdollisimman vähän ruoka- ja siivouspalvelutehtäviä, ja tämän lisäksi on otettu huomioon, että konsepti on tarvittaessa monistettavissa saman toimijan toiseen hoivataloon.

Bluen organisaatio on matala ja tehokas. Bluessa panostetaan siihen, että henkilöstöä on riittävästi palvelutehtävissä, hallintoa kasvattamatta. Tällä hetkellä (syksyllä 2009) Bluen hallinnossa toimii toimitusjohtaja, palvelupäällikkö ja palvelupäällikköharjoittelija. Blue saa tarvittavat tukipalvelut, mm. tuotekehitystoiminnot kuten ruokalista- ja reseptisuunnittelun, emoyhtiöltään Fazer Amicalta.

Blue toimii 11 paikkakunnalla, 22 eri toimintakohteessa koko Suomen alueella. Tällä hetkellä suurin osa Bluen palvelutuotannosta on Helsingistä noin 200 kilometrin säteellä, ja pohjoisin palvelukohde on Kuopiossa. Blue on kasvava palveluyritys. Bluen liikevaihto vuonna 2008 oli 3,135 miljoonaa euroa ja liikevaihtotavoite vuodelle 2009 on 5,5 miljoonaa euroa. Uusia kohteita on käynnistetty kahdeksan kappaletta vuoden 2009 (1.1. - 1.9.2009) aikana. Alkuvuoden liikevaihdon kehitys viittaa siihen, että vuoden 2009 liikevaihtotavoite tullaan saavuttamaan.

Bluella on tällä hetkellä (syksyllä 2009) noin 90 työntekijää eri puolilla Suomea, työntekijöistä 45 prosenttia toimii pelkästään ruokapalvelutehtävissä, 20 prosenttia monipalvelutehtävissä ja 22 prosenttia pelkästään siivoustehtävissä. Henkilöstöstä palvelutuotannon esimiestehtävissä toimii 10 prosenttia ja johtotehtävissä 3 prosenttia.

Bluen henkilöstöstä 90 prosenttia on naisia ja 10 prosenttia on miehiä. Suurimmalla osalla (93 prosentilla) työntekijöistä on alalle soveltuva koulutus. Alalle soveltuvia koulutuksia ovat ruokapalvelutehtävissä mm. suurtaloukokin, kokin ja catering-alan perustutkinto, siivouspalvelutehtävissä mm. laitoshuoltaja ja toimitilahuoltaja sekä palveluesimiestehtävissä mm. suurtalouksesimies ja restonomi.

Bluen keski-ikä on tällä hetkellä (syksyllä 2009) 38 vuotta. Työhyvinvointibarometri-tutkimus tehdään henkilöstölle kahden vuoden välein. Viimeksi se on tehty vuonna 2008. Tutkimustulokset osoittavat, että Bluen vahvuuksina ovat mm. hyvä työskentelyilmapiiri, kohtuullinen työnkuormitus sekä riittävä tiedonkulku. Henkilöstön koulutuksessa on parannettavaa, ja lisäksi henkilöstö kokee, että työ ei tarjoa riittävästi mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen.

2 MOTIVAATIO JA HENKILÖSTÖN PALKITSEMINEN

2.1 Mitä motivaatio on?

Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kantasana on motiivi. Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa eli ovat päämääräsuuntautuneita, joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motivaatiolla puolestaan tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa.

(Ruohotie & Honka 1999, 13; Kauhanen 2006, 107; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 11 – 12.)

Motivaatioon liittyy usein sellaisia tekijöitä, jotka virittävät ja suuntaavat käyttäytymistä. Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä jonkin asian toteuttamista. Motivaation ytimessä ovat tahto toimia tiettyä tavoitetta kohti ja vireys. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella jne. Ihmisen vireyteen vaikuttavat näiden ohella muun muassa oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä henkilökohtainen elämäntilanne. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaation yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, koska ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi, puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten takia. Kun ihminen saa toiminnastaan palkkioksi rahaa, tunnustusta tai välttää sillä rangaistuksen, hänen toimintaansa voidaan pitää ulkoisesti motivoituneena. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat

työ itse, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisesti kannustavien töiden tärkeimpänä motiivina ovat ulkoiset palkkiot eli useimmiten raha. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat yrityspolitiikka, status, ylennys ja hyvät työolosuhteet. (Ruohotie & Honka 1999, 14 – 15; Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 33; Luoma ym. 2004, 21.)

Luoman ym. (2004) mukaan sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen, ja aikaisemmin hyvin selkeä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon onkin väistymässä. Nykyään motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokonaismotivaatioon ymmärretään yksilökohtaisena ilmiönä. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. Näin ollen sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole toisistaan riippumattomia eivätkä toisiaan poissulkevia vaan ne nähdään toisiansa täydentävinä. Jaakkolan ja Liukkonen (2002) mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio ymmärretään jatkumona, joka alkaa täydellisestä motivaation puuttumisesta, amotivaatiosta ja ulottuu ulkoisen motivaation kautta sisäiseen motivaatioon.

Sisäistä motivaatiota on työelämässä on tutkinut muun muassa Thomas (2001), jonka mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä keskeisestä elementistä: valinnanvapaudesta, pätevydestä, mielekkyydestä ja edistymisestä. Valinnanvapaus tarjoaa mahdollisuuden oman aloitekyvyn ja luovuuden käyttöön, mutta myös henkilökohtaiseen vastuunottoon päätösten seuraamuksista. Pätevyyden tunne on ylpeyttä siitä, että tekee laadukasta työtä ja tuntee suorittavansa työtehtävänsä ammattitaitoisesti. Mielekkyyden tunne viittaa yksilön tunteeseen siitä, että hän pyrkii kohti arvokasta tavoitetta tai suorittaa tärkeää tehtävää, jolla on merkitystä suuremmassakin asiayhteydessä. Edistymisen tunne taas viittaa rohkaisevaan tunteeseen siitä, että yksilö tulee onnistumaan. Tällöin hän kokee, että on pääsemässä lähemmäksi lopullista tavoitettaan ja että aika ja ponnistelut eivät ole menneet hukkaan. (Luoma ym. 2004, 23 – 24.)

Muita sisäistä motivaatiota tutkineita ovat mm. Hackman ja Oldham sekä Eby ym. Hackman ja Oldham (1980) löysivät tutkimuksissaan viisi keskeistä piirrettä, joi-

den toteutuessa yksilö kokee työn sisäisesti motivoivaksi. Nämä piirteet ovat työssä vaadittujen taitojen monipuolisuus, työn merkityksellisyys, työn kokonaisvaltaisuus, itsenäisyys ja palaute. Eby ym. (1999) ovat muokanneet Hackmanin ja Oldhamin mallia lisäämällä siihen tuen ja kannustuksen, osallistumisen sekä oikeudenmukaisuuden. (Luoma ym. 2004, 25.)

Motivaation ymmärtäminen on yksi palkitsemisen ja johtamisen keskeisimmistä osa-alueista. Työelämässä motivaation merkitys on tärkeä ja kokonaisvaltainen, sillä motivaatio vaikuttaa työhalukkuuteen ja vireystasoon ja tätä kautta myös työn laatuun ja työhyvinvointiin. (Luoma ym. 2004, 21 – 22, 33.)

Palvelualoilla henkilöstön työhön motivoimisen merkitys on suuri, koska työ on päivittäin ihmisten tekemää ja palvelutilanteet ovat usein kertaluonteisia ja ainutlaatuisia. Palvelualalla henkilöstön motivointiin panostaminen kannattaa, koska sillä on suuri merkitys työhyvinvointiin ja hyvinvoivat työntekijät saavat aikaan asiakkaille positiivisia palvelukokemuksia. Alalla ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitys on olennainen, koska niillä henkilöstö voi saavuttaa itselleen muun muassa lisäansioita. Ulkoisten motivointikeinojen käyttö on työntekijöille tärkeää ja palkitsevaa siksi, että ala on matalasti palkattua. Sisäisten motivointikeinojenkaan merkitystä ei pidä palvelualalla vähätellä, koska muun muassa työstä saatu säännöllinen palaute auttaa henkilöstöä jaksamaan paremmin palvelutehtävissään. Työterveyslaitoksen palvelualoilla tekemän tutkimuksen mukaan (2009) erityisesti hyvä johtaminen ja esimiestyö saavat työntekijät tuntemaan päivittäin työnimua.

Bluen käytössä olevia ulkoisia motivointikeinoja ovat muun muassa työajan joustot työaikapankki-järjestelmällä ja toimipaikkojen yhteiset illanistujaiset hyvän ruoan merkeissä. Lisäksi käytössä on myös tapauskohtainen palkitseminen hyvin tehdystä työstä. Vapaa-ajalla tapahtuvaa liikunnallisuutta on kannustettu liikuntasetelien muodossa sekä vapaa-ajalla tapahtuvaa kouluttautumista on tuettu maksamalla muun muassa kurssimaksuja ja opiskelukirjoja.

Sisäisinä motivointikeinoina on Bluessa työtehtävien monipuolisuus erityisesti monipalveluissa, työn itsenäisyys muun muassa siivouspalvelutehtävissä sekä

mahdollisuus saada lisävastuuta, saavuttaa haastavampia työtehtäviä ja näin edetä uralla. Tämän lisäksi yrityksessämme on pyritty alusta alkaen luomaan ”hyvää fiilistä” joka mielestämme syntyy hyvistä tyypeistä, hyvästä johtamisesta ja avoimesta yrityskulttuurista.

Haasteita Bluen henkilöstön motivoinnille asettaa erityisesti kuntasektorilla säännöllisin väliajoin toistuva kilpailutus, jossa henkilöstö joutuu epävarmaan tilanteeseen odottaessaan päätöstä työnsä jatkuvuudesta. Näissä tilanteissa huomaa, kuinka nuorempien ja vanhempien työntekijöiden arvomaailma on erilainen ja he suhtautuvat eri tavalla asiaan. Vanhemmille on tärkeää turvallisuuden tunne, että työ jatkuu ja on vakituista sekä samassa toimipaikassa pysyvää. Nuoremmat suhtautuvat asiaan kevyemmin: he usein ajattelevat, että palvelualalla töitä on joka tapauksessa, vaikka kyseinen kohde kilpailutuksessa menetettäisiinkin. Lisäksi he kokevat, että työn loppuminen on heille mahdollisuus hakeutua toisen työnantajan palvelukseen, mitä he eivät välttämättä olisi tehneet, mikäli kilpailutusta ei olisi käyty. Näissä tilanteissa on osattava tunnistaa kunkin työntekijän arvomaailma ja tarpeet, jotta osaisi mahdollisimman hyvin motivoida heitä työn tekemiseen epä-mukavasta tilanteesta huolimatta.

2.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on pyritty kuvaamaan useilla teorioilla, jotka voidaan luokitella kolmeen pääryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä. Yllyketeoriat selvittävät käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä, kannusteita. Odotusarvoteoriat kuvaavat yksilöllisiä eroja reagoitaessa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Motivaatio on yksilön tarpeiden, kannusteiden sekä näitä koskevien havaintojen ja tulkintojen vuorovaikutuksen tulos. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

Eryityisesti 1950-luvulla Yhdysvalloissa kehitettiin useita motivaatioteorioita. Näistä keskeisempiä ovat Abraham Maslow'n tarvehierarkia, Douglas McGregorin X ja Y-teoria sekä Frederick Herzbergin motivaatiohygieniateoria, jota kutsutaan myös 2-faktoriteoriaksi. (Kauhanen 2006, 107.) Ensimmäiset motivaatioteo-

riat olivat viettiteorioita, joiden mukaan ihmisen käyttäytymisen ja näin ollen myös motivaation lähtökohtana on tiettyjen fysiologisten perustarpeiden tyydyttäminen. Freudin mukaan tällaisia tarpeita ovat aggressio ja seksuaalisuus. Näiden perustarpeiden ajateltiin toimivan käyttäytymisen motiiveina ja ohjaavan toimintaamme. (Liukkonen ym. 2002, 18.)

Kirjallisuudessa on esitelty yli kolmekymmentä teoriaa motivaatiosta. Useimmat näistä ovat eräänlaisia miniteorioita, jotka tarkastalevat motivaatiota jostakin kaipa-alaisesta näkökulmasta. (Liukkonen ym. 2002, 17.) Seuraavaksi esittelen aiemmin mainitsemani tunnetuimmat motivaatioteoriat.

Mc Gregor: X & Y - teoria

McGregor kehitti motivaatioteoriansa 1960-luvulla. Teorian mukaan on olemassa kahdenlaisia ihmisiä jotka käyttäytyvät tyyppinsä mukaisesti. X-teorian mukaan ihminen on laiska, ei pidä työstä ja pyrkii kaikin keinoin välttämään sitä. Teoriansa rangaistuksilla uhkaaminen on väline tavoitteellisen toimintaan pyrittäessä. Tämän lisäksi ihminen odottaa tulevansa johdetuksi ja välttää omaa vastuuta työstään. Y-teorian mukaan ihminen nauttii työstä, työhön panostaminen on ihmiselle luonteenomaista ja ihminen haluaa ohjata toimintaansa kohti yhteisön tavoitteita, ilman ulkoista valvontaa. Lisäksi Y-teorian mukaan ihmiset hyväksyvät vastuullisuuden ja haluavat ottaa työssään vastuuta. (Forsyth 2006, 18.)

Abraham Maslow: tarvehierarkia

Abraham Maslow'n mukaan tarpeet ovat hierarkkisessa järjestyksessä. Hän piti alempien tasojen tyydyttämisen toteutumista edellytyksenä ylempien motivaatiotierarkian tasojen tyydyttämiselle. Maslow'n mukaan ihmisen hierarkkinen järjestys on seuraava:

1. fysiologiset tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet

4. arvonannon tarpeet
5. itsensä toteuttamisen tarpeet (Liukkonen ym. 2006, 17.)

Maslow'n tarvehierarkian mukaan palkan kannustearvo häviää sen jälkeen, kun elämiselle välttämättömät (fysiologiset) tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty. Palkka on Maslow'n mukaan pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen väline ja kun nämä tarpeet tulevat tyydytetyksi, niiden ei enää katsota ohjaavan työkäyttäytymistä. (Kauhanen 2006, 107.)

Työturvallisuuskeskuksen työhyvinvoinnin portaat -mallissa on selvitetty ihmisten perustarpeita suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Malli on kehitetty Maslow'n tarvehierarkia pohjalta ja siinä perustarpeet on nimetty seuraavasti: psykofysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Mallin mukaan psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun työ on tekijänsä mittaista ja se mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan. Lisäksi välttämättömiä ovat riittävä ja laadukas ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä on turvallinen työympäristö, toimeentulon mahdollistava palkkaus ja pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen työyhteisö. Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, työyhteisössä avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tämän lisäksi tärkeitä asioita ovat toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. Arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia sekä eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät myös käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat jokapäiväistä. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistää yksilön ja yhteisön osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö. Työ tarjoaa oppimiskokonaisuuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. (Työhyvinvoinnin portaat -malli, 2009.)

Hertzberg: 2-faktoriteoria

Hertzbergin (1966) kaksifaktoriteoriassa on jaoteltu työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kahteen ryhmään, joista toisilla on ensisijaisesti motivaatiota lisäävä vaikutus (ns. X-tekijät) ja toisilla vain sitä nakertava vaikutus (Y-tekijät), jos niiden kohdalla asioiden koetaan olevan huonosti. Y-tekijöiden kehittäminen yli ”tyytyväisyysrajan” ei siis enää välttämättä kasvata motivaatiota. Palkka kuuluu Hertzbergin mukaan näihin Y-tekijöihin. Tyytymättömyys palkkaan heijastuu työhön ja saa aikaan negatiivisia vaikutuksia. Palkan pitää olla kohdallaan, jotta työntekijä vapautuu siihen liittyvästä tyytymättömyydestä ja voi käyttää energiansa työn tekemiseen ja kehittämiseen. Mutta palkan nostaminen tämän jälkeen ei enää pitkäkestoisesti kasvata motivaatiota. (Viitala 2009, 160 – 161.)

2-faktoriteoriassa mielenkiinto palkkaa kohtaan johtuu lähinnä siitä, että sen avulla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Hertzbergin tutkimuksissa 1960-luvulla havaittiin, että saavutukset, tunnustus, työ sinänsä, vastuu ja kasvu useimmiten saavat aikaan työtyytyväisyyttä. Saman tutkimuksen mukaan mm. yrityspolitiikka, hallinto, työnjohto, palkka, henkilökohtainen elämäntilanne, status ja turvallisuus aiheuttavat huonosti hoidettuina tyytymättömyyttä ja ovat hyvin hoidettuina lähes merkityksettömiä. Hertzbergin johtopäätös oli se, että työtyytyväisyyttä lisääviä toimenpiteitä pitäisi käyttää henkilöstön motivoimiseksi parempiin työsuorituksiin ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat pitäisi pystyä poistamaan. (Kauhanen 2006, 107 - 108.)

2.3 Motivaation edistäminen

Organisaation keskeisin haaste on yksilön motivointi. Ihmisten arvostukset ovat kuitenkin erilaisia. Kun henkilö tekee valintoja elämässään, hän tutkailee ensin käytettävissä olevia vaihtoehtoja. Sen jälkeen puntaroidaan mahdollisia lopputuloksia sekä lopputuloksen hyödyllisyyttä. Lopulta henkilö valitsee sen vaihtoehdon, joka johtaa mieluisimpaan lopputulokseen. Tätä kutsutaan odotusmalliksi. Se sopii työelämään niin kauan, kun keskitytään työn ulkoisten motiivijärjestelmien kehittämiseen. Ulkoisista motivaatiokeinoista muun muassa joustava työaika, joustava työpaikka ja työaikapankki ovat työntekijöistä itsestään nousseita, työ-

elämään viime vuosina tulleita motivaatiokeinoja. (Liukkonen ym. 2002, 130 – 131; Moisio, Sweins & Salimäki 2006, 20; Liukkonen ym. 2006, 100.)

Ulkoisia motivaatiokeinoja on hienosäädetty yrityksissä pitkälti, ja siksi niiden edelleen kehittäminen tuottaa yhä vähemmän uutta hyötyä organisaatioille. Keskeiseksi työelämän haasteeksi nousee sisäisten motivaatiokeinojen systemaattinen kehittäminen siten, että työ itsessään tulee energiaa antavaksi ja iloa ja tyydytystä elämään tuottavaksi niin, että työntekijät eivät halua luopua työstään. (Liukkonen ym. 2006, 99.)

Sisäiset palkkiot syntyvät ennen kaikkea myönteisistä tunteista. Niissä on kyse sellaisista tapahtumista, jotka tuntuvat hyviltä. Useimmille sisäinen palkinto syntyy siitä kunniallisuuden tunteesta, että on tehnyt eettisesti oikeita asioita, vaikka se merkitsisi tinkimistä omasta taloudellisesta edusta. Jo nyt nuori sukupolvi arvostaa rahallista palkitsemista vähemmän kuin vaikkapa kehitysmahdollisuuksia tai joustavaa ajankäyttöä. Tulevaisuuden työssä on pystyttävä motivoimaan ihmisiä heidän tarpeidensa mukaan. Halutaan aikaa, arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta, kehittymismahdollisuuksia ja mielekästä työtä. (Liukkonen ym. 2006, 100; Moisio ym. 2006, 29.)

Henkilöstön motivointi on haastavaa, koska muun muassa arvomaailmat muuttuvat. Nuorilla arvot ovat muuttuneet enemmän yksilölliseen suuntaan; halutaan saada palkkio oman suorituksen mukaan ja hyväksytään suuretkin palkkaerot ja palkanvaihtelut. Ikääntyvät odottavat, että kokemus ja pitkä palvelussuhde vaikuttavat palkkaan, kun taas nuoret odottavat, että pelkkä työstä suoriutuminen vaikuttaa palkkaan. Sitoutuminen työelämässä on vähentynyt puolin ja toisin, ja tavoitellaan lyhytnäköistä hyötyä. Hyvinvoinnin lisääntyessä myös vapaa-ajan merkitys kasvaa. Myös odotuksien työelämän laadulle uskotaan kasvavan. (Moisio ym. 2006, 23.) Tämä sitoutumisen vähentyminen ja vapaa-ajan merkityksen kasvu on näkynyt jo jonkin aikaa rekrytoitaessa henkilökuntaa. Esimerkiksi hakijat ovat halunneet jo haastattelutilanteessa hyvin tarkkaan tietää, miten työvuorot suunnitellaan ja kuinka niihin on mahdollista vaikuttaa työvuoroitoiden ja säännöllisten viikonloppuvapaiden suhteen.

Johtamisen haasteeksi on viime aikoin noussut kysymys, kuinka voimme tuottaa intohimoa ja täyttymystä työssä. Avain siihen on työn merkityksen sisäistäminen. Ihmiset pyrkivät toimimaan siten, että heidän elämällään ja teoillaan on jokin merkitys. Myös työn tulee täyttää tämä merkityksellisyyden vaatimus. (Liukkonen ym. 2006, 102.)

Motivaation edistämistä tai motivoinnin kokonaisuutta ei ole vielä Bluen nuoresta iästä johtuen erityisesti mietitty. Käytössä olevat motivointikeinot (ks. kohta 2.1.1) ovat muodostuneet yksi kerrallaan, tarpeen ja tilanteen mukaan, ja ne ovat vakiintuneet pysyväksi toiminnaksi. Pienen organisaation vahvuus motivoinnissa on ollut tähän saakka se, että helposti ja nopeasti on pystynyt tekemään tilanteen mukaisia päätöksiä, joilla on ollu motivoiva vaikutus henkilöstöön.

2.4 Henkilöstön palkitseminen

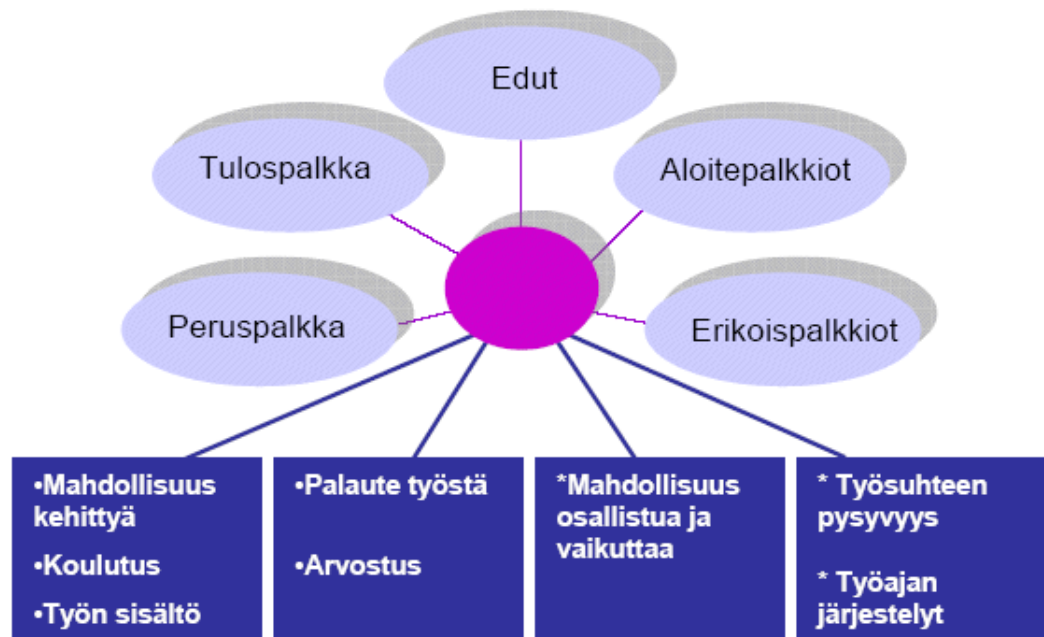
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien rooli sekä käsitykset palkitsemisesta ovat vaihdelleet historian saatossa. Palkitsemalla on perinteisesti pyritty houkuttelemaan taloon halutunlaista henkilöstöä, saamaan heidät pysymään talossa ja motivoimaan heitä hyviin työsuorituksiin. Palkitsemisjärjestelmiin ovat vaikuttaneet talouden ja työelämän erilaiset kehitysvaiheet sekä muutokset työmarkkinajärjestelmissä ja käsityksissä organisaatioiden johtamisesta ja työntekijöiden motivaatiosta. Palkitsemisen on arvioitu vaikuttavan muun muassa tuottavuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Siksi palkitsemisen toimivuus on tärkeää niin organisaatioille, yhteiskunnalle kuin yksittäisille palkansaajillekin. (Hakonen ym. 2005, 19; Kauhanen 2006, 111; Moisio ym. 2006, 5.)

Laajimmillaan palkitsemisilla tarkoitetaan kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa työvoimaa. Palkitsemisen on siis toisaalta oltava henkilöstön näkökulmasta merkityksellistä, mutta samalla sen tulisi olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Yksinkertaisimmillaan palkitsemisesta voidaan aja-

tella, että työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön, jos hän näkee voivansa saada vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Haasteita onkin onnistua luomaan sellainen palkitsemisjärjestelmä, että työntekijät kokevat oman panoksensa ja yrityksen ja työn tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään. (Viitala 2004, 269; Moisio ym. 2006, 11; Rantamäki ym. 2006, 15.)

2.4.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Palkitsemisen kokonaisuuden voi määrittellä monin tavoin. Kuviossa 1 esitetään malli, joka on kehitetty alun perin palkitsemistutkimuksen tarpeisiin. Mallia on käytetty palkitsemisjärjestelmien rakentamiseen menestyksekkäästi erikokoisissa yrityksissä. (Hakonen ym. 2005, 13, 20.)



KUVIO 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Vartiainen, Hakonen & Hulkko, 1998.)

Kuviossa 1 on esitetty palkitsemisen kokonaisuus, joka koostuu peruspalkasta, tulospalkasta, eduista, aloitepalkkioista sekä erikoispalkkioista. Peruspalkka on tehtäväkohtainen vähimmäispalkka, jossa huomioidaan työn vastuu ja vaativuus. Tulospalkka on peruspalkan päälle erilaisin, yrityskohtaisin kriteerein maksettava tulokseen perustuva palkanlisä. Etuja ovat mm. puhelinetu, työsuhdeauto ja terveyspalvelut, joilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. (Kauhanen 2006, 115.) Aloitepalkkiot ovat palkkioita, jotka maksetaan yleensä työhön liittyvien aloitteiden perusteella. Erikoispalkkioita ovat muun muassa erillisistä saavutuksista johdolle annettavat yrityksen osakkeet ja optiot.

Palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten organisaatio kykenee houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä ja saa sen pysymään. Palkitsemisessa on kuitenkin hyödyllistä muistaa, että kysymys ei ole yksin palkitsemisesta, vaan myös tarjolla olevista tulevaisuuden näkymistä ja monista muista tekijöistä, joista kaikki eivät ole työnantajan vaikutuspiirissä. (Hakonen ym. 2005, 57.)

Palkitseminen muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista. Aineellisia palkitsemistapoja on peruspalkka ja palkkiot, rahanarvoiset muut etuudet kuten puhelin, työsuhdeauto ja -asunto, edustustili, ulkomaanmatkat, subventoidut harrastukset eli harrastustoiminta, josta työnantaja maksaa osan ja terveystalvelut. Aineettomia palkitsemistapoja on muun muassa viestitetty kiitos ja arvostus, luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, joustavuus ja vapaus työaikojen, -paikan ja -tapojen suhteen sekä ura- ja kehittymismahdollisuudet. (Viitala 2004, 270; Moisio ym. 2006, 11; Valtanen ym. 2006, 100.)

Aineettomat eli sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat sellaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä suurempi työntekijän palkka on. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovatkin keskeisiä sosiaalisia palkitsemiskeinoja. Työntekijää voi palkita myös päästämällä hänet organisaation sosiaalisiin verkkoihin. Yrityksen edustaminen eri sidosryhmäsuhteissa tarjoaa väylän mielenkiintoisiin kontakteihin ja oppimiseen. (Viitala 2004, 286 – 287; Kauhanen 2006, 131.) Bluen henkilöstöstä muutamit käyvät vuosittain tavarantoimittajien teemapäivillä, messuilla tms. alan verkostoitumistapahtumissa. Bluessa on katsottu, että näin voidaan edistää henkilöstön oppimista, motivaatiota ja työssäjaksamista.

Usein julkinen, organisaation sisällä hyvin tiedotettu, tietylle henkilölle kohdistettu tunnustus tai kiitos on pienen palkankorotuksen vastine. Suomalaisessa työyhteisössä tunnustukset ovat tavallisimpia juhla- ja merkkipäivien yhteydessä. Niiden ongelma on kuitenkin persoonattomuus. Jos tunnustus annetaan automaattisesti, se ei tuota henkilökohtaista mielihyvää samalla tavalla kuin henkilökohtaisen aikaansaannoksen huomioiminen. (Viitala 2004, 286; Kauhanen 2006, 135.)

Bluessa tällaista julkista tunnustusta on käytetty, kun vuosittain on henkilöstön keskuudesta valittu ”vuoden bluelainen”. Esimiehet ovat saaneet ehdottaa ansioituneita työntekijöitään erityisillä perusteilla, jotka on pitänyt liittää ehdotuksen

mukaan. Tämä vuoden bluelainen on julkistettu vuosittain järjestettävässä Blue Rules - henkilöstötapauksessa, ja siitä on saanut itselleen kunniakirjan sekä omaa hyvinvointia edistävän muun palkinnon, kuten esimerkiksi jalkahoidon.

2.4.2 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Kun halutaan onnistua palkitsemisessa, kannattaa huolehtia oikeudenmukaisuudesta. Henkilöstön kokemukseen palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa se, miten paljon jaetaan, kenelle jaetaan, miten jaetaan ja miten päätökset syntyvät. Oikeudenmukaisuutta on ainakin kahdenlaista: jaon oikeudenmukaisuutta, jossa arvioidaan jaon lopputulosta ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, jossa tarkastellaan, miten lopputulokseen on päädytty. Palkitsemisen kannalta kumpikin on tärkeä. (Hakonen ym. 2005, 30; Rantamäki ym. 2006, 25.)

Oikeudenmukainen jako tarkoittaa kokemustamme saamiemme palkkioiden määrän oikeudenmukaisuudesta. Tutkijoiden mukaan tyytyväisyys palkkioiden määrään syntyy tasasuhteoriasta. Sen mukaan vertailemme omia ja samassa tilanteessa olevien kollegoidemme panoksia ja palkkioita. Jos oma panostus ja palkkiot ovat tasasuhteessa keskenään, työntekijä on tyytyväinen ja tehokas. (Rantamäki ym. 2006, 26.)

TAULUKKO 1. Leventhalin (1980) menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatteet Rantamäen ym. (2006) mukaan.

Periaate	Täsmennys
Johdonmukaisuus	Päätöksentekotapa on johdonmukainen, jos sitä sovelletaan kaikkiin yksilöihin kaikkina aikoina samalla tavalla.
Puolueellisuuden estäminen	Mikään salattu intressi ei saa vaikuttaa päätöksentekoon. Epäoikeudenmukaista on se, jos henkilö liian kapean ennakkokäsityksen varjolla ei ota muita näkökulmia huomioon.
Tiedon tarkkuus	Päätöksentekoprosessin pitäisi perustua mahdollisimman paikkaansa pitävään ja oikeaan tietoon.
Oikaistavuus	Päätöstä pitää voida muuttaa, jos havaitaan, että on tehty virheitä.
Edustavuus	Päätöksenteossa käytetyn tiedon pitäisi edustaa sitä laajuutta, joka tarvitaan asiasta päättämiseksi. Jokaisella, jota päätös koskee, pitäisi olla mahdollisuus saada äänensä kuuluville.
Eettisyys	Päätöksenteossa pitää noudattaa yleisesti hyväksytyjä eettisiä ja moraalisia periaatteita.

Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden käsitteitä ei palkitsemisesta puhuttaessa tulisi sekoittaa. Tasapuolisuus viittaa tasan jakamiseen – kaikille yhtä paljon. Tasapuolisuudessa piilee yksi palkitsemisen vesittymisen vaaroista, esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, jossa palkitsemista käytetään koetun palkkauksen epäoikeudenmukaisuuden paikkaamiseen tai heikosti määritettyjen arviointikriteerien paikkaamiseen niin, että ”jokainen vuorollaan saisi palkkiota”. (Luoma ym. 2004, 53.)

Bluessa oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että toimitaan johdonmukaisesti eli kohdellaan jokaista yksilöä puolueettomasti ja tasavertaisena muihin nähden. Bluella on käytössään Blue Rules - pelisääntöopas, johon on koottu faktat yritystoiminnasta ja sen pelisäännöistä sekä henkilöstöön ja johtamiseen liittyvistä asioista. Tämän oppaan menettelytapoja noudattamalla saavutetaan oikeudenmukaisuutta.

2.4.3 Palkitseminen johtamisen välineenä

Palkitsemistapojen kokonaisuus on johtamisen väline, jonka organisaatio määrittelee. Yrityksissä erilaiset palkitsemisjärjestelmät ovat johtamisen välineitä, joilla henkilöstöä kannustetaan ja tuetaan saavuttamaan yrityksen tavoitteita. Palkitsemisjärjestelmä on johdon ja omistajien viesti siitä, mitä henkilöstöltä odotetaan. Samalla se ohjaa henkilöstön toimintaa tiettyyn suuntaan ja toimii näin osaltaan motivoinnin keinona. (Valtanen ym. 2006, 100.)

Strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan osaltaan tukea organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Tähän suuntaukseen liittyvät erilaiset uudet palkitsemistavat, palkkausjärjestelmäuudistukset ja palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Strateginen palkitseminen ei tarkoita palkkakilpailua, vaan hyvin suunniteltuja palkitsemisen kokonaisuuksia ja hyvin toimivia palkitsemisjärjestelmiä. Oleellista on, että palkitseminen on kiinteä osa johtamista. Strategista palkitsemista käyttävät yritykset johtavat, arvioivat ja kehittävät palkitsemista määrätietoisesti. Tavoitteena on kustannusten minimoimisen sijasta hyötyjen maksimointi. (Hakonen ym. 2005, 44; Hyvönen 2008, 30 – 33.)

Osamiskeskeisen työn palkitsemisessa on paljolti kysymys palkitsemisen kokonaisuuden sovittamisesta tukemaan strategian toteutumista. Strategista palkitseminen on silloin, kun kaikki palkitsemisen muodot tukevat toimintaa strategioiden suuntaan. Strateginen palkitseminen on tavoitteellista toimintaa, joka liittyy mo-

nipuolisesti organisaation nykytilaan ja tulevaisuuteen. Strategisessa palkitsemisen johtamisessa tarkoituksena on ymmärtää, mitkä parannukset osaamisessa, suorituksissa ja toiminnassa parhaimmin tukevat yrityksen menestystä ja millaisin palkitsemisen keinoin kehitystä voi saada aikaan. (Luoma ym. 2004, 49; Hyvönen 2008, 30 - 33.)

Toimivan palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää, että järjestelmä on suunniteltu ja räätälöity organisaatiota varten. Toimivuuden kannalta on olennaista, että palkitseminen on liitetty tukemaan juuri kyseisen organisaation strategisia tavoitteita. Tärkeää on, että palkitsemisjärjestelmän suunnittelu perustuu organisaation lähtötila-analyysiin, jossa 1) määritellään organisaatiokohtaiset haasteet, joihin palkitsemisjärjestelmällä halutaan reagoida, 2) määritellään tavoitteet, joiden saavuttamista palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea sekä 3) tunnistetaan henkilöstön tarpeet. (Hackett & McDermott 1999 Luoman ym. 2004 mukaan.)

Palkitsemisjärjestelmä rakennetaan yleensä ajatukseltaan sellaiseksi, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Yksinkertaistettuna järjestelmät rakennetaan sellaisen ajatusmallin varaan, jossa kaikki palkittavat tavoittelevat rahassa mitattavia palkkioita samalla voimakkaalla intensiteetillä. Kun palkitseminen on sitten liitetty yrityksen taloudelliseen menestymiseen, on palkitsemisen seurauksena yrityksen menestyminen, vaikka konkreettisia yksilö- tai ryhmäkohtaisia tavoitteita ei olisi-kaan liitetty järjestelmiin. (Luoma ym. 2004, 49.)

2.4.4 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisen vaikutukset eivät ole samanlaisia kaikkialla, vaan niitä muovaavat monet tapauskohtaiset tekijät. Palkitsemisen vaikutuksista voidaan kuitenkin esittää kolme muistisääntöä: palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan vielä enemmän kuin aikaisemmin on kuviteltu, palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja palkitsemisen vaikutukset voivat olla samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä, tai pääasiassa myönteisiä tai pääasiassa kielteisiä. Palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia ja toimivuutta ei voida tarkastella vain strategisen ohjaavuuden näkökulmasta, vaan on

otettava huomioon myös vaikutukset hyvinvointiin, osaamisen jakamiseen ja yhteistyöhön sekä niihin työasenteisiin, jotka liitetään pitkän aikavälin toiminnan suunnitteluun.

(Hakonen ym. 2005, 52; Luoma ym. 2004, 65.)

Yrityksen henkilöstön taloudellisten palkitsemismenetelmien tavoitteena on yleensä palkita hyvästä työsuorituksesta, sitouttaa henkilöstö yhteisiin tavoitteisiin sekä motivoida ja kannustaa entistä parempaan työsuoritukseen. Yrityksen palkitsemiskulttuurilla voidaan merkittävästi vaikuttaa mm. kilpailustrategian toteutumiseen. Esimerkiksi yritys, joka on päättänyt menestyä kilpailussa ystävällisellä ja asiakaslähtöisellä palvelullaan, saavuttaa tavoitteensa vain, jos ne on selvitetty henkilöstölle ja jos tavoitteissa menestymisestä palkitaan näkyvästi. Palkitsemalla voidaan myös kannustaa tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Mahdollisuus kehittyä ja sen myötä avautuvat ura- ja työnäkymät ovat nykyisin monille tärkeimpiä palkitsemistapoja. (Viitala 2004, 269 – 270; Hakonen ym. 2005, 63; Valtanen ym. 2006, 100; Hakonen & Leino 2007, 15.)

Palkitsemisen vaikutuksia työnantajan näkökulmasta on tutkinut Hakonen ym. (2005). Tutkimustulosten mukaan palkitsemisen vaikutuksia ovat olleet muun muassa korkeampi tuottavuus, parempi laatu, kustannusten lasku, poissaolojen väheneminen, pienempi vaihtuvuus sekä työasenteiden myönteinen kehitys. Toimivan palkitsemisen myönteiset vaikutukset näkyvät yksilöissä muun muassa sitoutumisena, motivoitumisena ja hyvinä työsuorituksina. Ryhmätasolla ne ruokkivat yhteistyötä ja kannustavaa ilmapiiriä. Koko organisaatio hyötyy tuottavuuden paranemisesta, työrauhan säilymisestä ja yritykselle tärkeän henkilöstön pysyvyydestä. (Hakonen ym. 2005, 53; Hyvönen 2008, 30 - 33.)

Palkitseminen vaikuttaa myös yhteistyöhön työpaikalla; harvassa organisaatiossa tulos tehdään yksin. Mikäli palkitsemisessa on liian voimakas yksilöpanostus, voi järjestelmä johtaa tilanteeseen, jossa palkittavat toimivat ohjaamattomina, keskenään kilpailevina ja riitaisina ”yksityisyrittäjinä”. Myönteisessä mielessä osaamista jaetaan ja siirretään sekä yhdessä tehdään. Osaamiskeskeisessä organisaatiossa jokainen näistä tekijöistä on hyvin tärkeä. Palkitseminen vaikuttaa myös ilmapiiri-

riin. Tapa, jolla organisaatiossa palkitsemista käsitellään, antaa kuvan siitä tunteenomaisesta asenteesta, jolla palkitsemista organisaatiossa käsitellään. Palkitsemisen käsittelemisen ilmapiiri on erittäin tärkeä vaikutin sisäiseen motivaation nähden. (Luoma ym. 2004, 57.)

Onnistuminen henkilöstön palkitsemisessa tarkoittaa sitä, että saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia, esimerkiksi poissaolojen ja vaihtuvuuden kustannuksia. Tähän perustuu ajatus, että onnistuminen palkitsemisessa on yritykselle merkittävä kilpailuetu. Jos palkitseminen toimii huonosti, seurauksena on esimerkiksi eroaikeita, poissaoloja, kustannusten karkaamista, ryhmien välistä kateutta, erimielisyyksiä, työtaisteluja ja yleensä ei-toivotun organisaatiokulttuurin muodostumista. (Hakonen ym. 2005, 53; Hyvönen 2008, 30 - 33.)

Palkitsemisella saattaa olla myös kuormittavia vaikutuksia. Esimerkiksi liika ohjaavuuden korostus, suuret palkkiot kertaonnistumis- tai epäonnistumisperiaatteella yhdistettynä alhaiseen palkkatasoon edustavat selkeää riskiä siitä, ettei järjestelmä tuota toivottuja vaikutuksia pitkällä aikavälillä. Palkitseminen ei saa ohjata henkilöstöä loppuun palamiseen tai hyvinvoinnista tinkimiseen. Palkkion kannustinvaikutus saattaa olla myös negatiivinen, jos odotukset kasvavat tai kannustin nähdään pysyvänä saavutettuna etuna. Jos kannustimen määrään ja laajuuteen tulee muutoksia esimerkiksi huonomman taloudellisen tilanteen takia, voi palkitsemisesta tulla myös negatiivinen tulos. (Luoma ym. 2004, 58; Valtanen ym. 2006, 101.)

Bluessa palkitsemisen vaikutuksilta odotetaan, että palkitseminen sitouttaa henkilöstöä pysymään yrityksen palveluksessa ja näin vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Samalla tulospalkkiojärjestelmän odotetaan kannustavan moniosaavien tiimien yhteistyötä, laajentavan henkilöstön osaamista ja tietenkin ohjaavan liiketoimintaa niin, että yritystoiminnan kasvulle asetetut taloudelliset sekä muut tavoitteet saadaan toteutettua.

2.4.5 Palkitsemisen kehittäminen

Monet meneillään olevat työelämän muutokset luovat paineita kehittää paremmin toimivia palkitsemisjärjestelmiä, jotta organisaatiot olisivat kilpailukykyisiä työmarkkinoilla ja varsinaisessa toiminnassaan. Yrityksen palkkiojärjestelmän pitäisikin kehittyä yrityksen kasvuprosesseissa ja muissa muutosvaiheissa pitkäjänteisesti. Kerran hyväksi havaittu järjestelmä ei välttämättä ole hyvä henkilöstön vaihtuessa tai toiminnan luonteen muuttuessa. Esimerkiksi yrityksen pyrkiessä kasvamaan tai kasvattamaan markkinaosuuttaan saattaa taloudellinen tulos heikentyä, mutta tulevaisuudessa kannattavuus ja tulos voivat olla parempia. Jos henkilöstön työpanos on kuitenkin ollut hyvää ja yrityksen johdon mukaista koko prosessin ajan, on palkitseminen vasta onnistuneen kasvun jälkeen epäoikeudenmukaista. (Moisio ym. 2006, 5; Valtanen ym. 2006, 101; Viitala 2009, 142.)

Hakosen ym. (2005) tutkimuksen mukaan palkitsemisjärjestelmien kehittämisen syitä yrityksissä on henkilökunnan motivoinnin ja kannustamisen ohella työvoiman saatavuus, sitouttaminen ja kilpailukyvyyn tukeminen. Palkitsemisella halutaan viestiä organisaation strategiaa ja ohjata toimintaa haluttuun suuntaan sitouttamalla henkilöstö organisaation tavoitteisiin. Kannustamisella hyvän tuloksen tekemiseen ja hyviin työsuorituksiin nähdään olevan yhteys muun muassa yrityksen tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen mutta toisaalta myös henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja yksilöiden kehittymiseen. Palkitsemisen kehittämisessä nähdään tärkeäksi myös yhdenmukaisuus ja oikeudenmukaisuus. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 55.)

Tulevaisuudessa palkitsemisella pitäisi pystyä houkuttelemaan, motivoimaan ja sitouttamaan erilaisia työntekijäryhmiä, joilla on erilaisia tarpeita ja joiden tarpeet muuttuvat elämän ja työuran edetessä. Palkitsemisen pitää tukea myös uusia työsuorittamisen tapoja kuten projektimaista työtä ja virtuaalityötä. Sen pitää tukea myös työyhteisöjen toimintaa ja yhteistyötä sekä kannustaa kannustaa hyviin suorituksiin, tuloksiin, oppimiseen ja innovatiivisuuteen. (Moisio ym. 2006, 28, 42.)

Palkitsemisen kehittäminen organisaatiossa lähtee liikkeelle siitä, että selvitetään, millainen yleisnäkemys palkitsemisesta organisaatiossa vallitsee. Onko palkitse-

minen vain pölyttynyt ja unohdettu järjestelmä vai aito välittämisen foorumi? Onko palkitsemista kehitetty viime aikoina, liittyykö se kiinteästi palauteprosesseihin ja näkyvätkö siinä arkipäivän tavoitteet? Onko palkitseminen saatu riittävän lähelle tekemistä ja konkreettisia tavoitteita? Palkitsemisen kehittämistä on tärkeää arvioida myös siksi, että saataisiin selville, onko tiedottaminen tai esimiesten valmennus palkitsemisen käyttäjinä ollut riittävää. (Luoma ym. 2004, 54 – 55.)

Palkitsemisen kehittäminen kohtaa myös haasteita. Asenteet palkitsemisjärjestelmää kohtaan niin yksilö- kuin organisaatiotasolla, kateus, epäillyt eturistiriidat, muutosvastarinta, konservatiivisuus tai puuttuva näkemys ja uudistushalu ovat asioita, jotka saattavat hankaloittaa palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Vanhaa ja tuttua pidetään helposti parempana kuin uutta ja tuntematonta. Eri tehtävissä toimivien henkilöiden tasapuolinen kohtelu asettaa myös haasteita, jos tavoitteet ovat vain osan henkilöstöä toimenpiteiden varassa. Yrityksen menestyminen on riippuvainen useiden henkilöiden työpanoksesta, joten sen tulisi näkyä myös palkitsemisessa. Palkkiojärjestelmiä on hyvä olla erikseen lyhyelle ja pitkälle aikavälille. Lyhyen aikavälin palkkiot ovat yleensä yksilö- tai yksikkökohtaisia, suoriteperusteisia kannustimia. Pitkän aikavälinkannustimia ovat mm. yrityksen voittoon tai muuhun taloudelliseen menestykseen pohjautuvia kannustimia, jotka määräytyvät harvoin, yleensä kerran vuodessa. (Moisio ym. 2006, 31; Valtanen ym. 2006, 101.)

Palkitsemisen kehittämisen käytännön haasteina ovat muun muassa mittaamisen ongelma ja mittareiden laadinta. Oikeudenmukainen arviointi edellyttää hyviä prosesseja sekä mittareita ja suorituksesta saatavaa tietoa. Ihmiset ovat taipuvaisia arvioimaan oman suorituksensa todellista paremmaksi ja kokevat tällöin suorituksen arvioinnin yhteyden palkkaan toimimattomaksi, mikäli mittareita ei ole laadittu riittävän täsmällisiksi. Myös huonosti valitut tulosmittarit kohdentavat huomion väärin asioihin. Ihmiset eivät myös useinkaan koe voivansa vaikuttaa organisaation tulokseen. Joissain tapauksissa kannustavat palkanosat ovat liian pieniä ollakseen motivoivia. (Hakonen ym. 2005b, 121; Moisio ym. 2006, 20, 27, 32.)

Bluessa palkkiojärjestelmien kehittäminen on alkutekijöissään. Lähtötilanne on ollut hyvä, koska ei ole ollut olemassa vanhaa, tulospalkkiojärjestelmiin liittyvää historiaa ja näin on pystytty kehittämässä lähtemään liikkeelle avoimin ajatuksin. Toisaalta tämän historiatiedon olemassaolo olisi helpottanut suunnittelutyötä, koska aiempien käytäntöjen kokemusten perusteella olisi yrityksessä ollut jo jonkinlainen käsitys tulospalkkauksesta sekä sen hyvistä ja huonoista puolista. Kehittämisen haasteina on tunnistettu muun muassa mittariston rakentamisen haasteet sekä niiden oikeudenmukaisuus, ja niiden kehittäminen onkin meneillään. Itse olen sitä mieltä, että Bluen palkitsemisen kehittämisessä onnistumisen kulmakiveksi muodostuu se, kuinka tulevaisuudessa pystymme palkitsemisella vaikuttamaan siihen, että henkilöstö, joilla on erilaisia tarpeita, on motivoitunut ja sitoutunut tekemään työtä Bluessa ja samalla antamaan panoksensa yrityksen menestymiseen.

2.5 Motivaation merkitys palkitsemisessa

Yritysten palkitsemisjärjestelmiin on etsitty tieteen keinoin parhaita mahdollisia ratkaisuja jo lähes vuosisadan ajan. Ydinkysymykseksi ovat nousseet ihmisen motivoitumiseen vaikuttavat tekijät: mikä saa ihmisen tekemään sitoutuneesti ja aktiivisesti työtä? Merkittävimmin palkitsemisjärjestelmien kehittymiseen ovatkin vaikuttaneet motivaatioteoriat. (Viitala 2004, 269.) Henkilöstöä palkittaessaan yrityksen on siis kyettävä löytämään sellaiset palkitsemiskeinot, jotka vaikuttavat myönteisesti niin henkilöstön sisäiseen kuin ulkoiseenkin motivaatioon.

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista. Osaamiskeskeisessä organisaatiossa työmotivaation merkitys korostuu, koska motivaatio ei vaikuta vain työn tuloksiin ja laatuun vaan myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvoinnin turvaaminen sitouttaa osaajia ja luo organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta. Pitkän aikavälin jatkuvuus on olennaista organisaatiolle, joissa innovaatiot, tuotteet sekä palvelut syntyvät osaajien yhteistyön tuloksena. (Luoma ym. 2004, 20.)

Palkka ja muu aineellinen palkitseminen eivät ole pitkän ajan motivaation lähteitä, mutta ne voivat olla tyytymättömyyden syitä. Mikäli motivaatiotekijöitä ei oteta huomioon palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa, voi palkitsemisen kokonaisuus muuttua tarkoituksettomaksi. Motivaation näkökulmasta palkitsemisen arviointi- tai menettelytapojen vesittyminen tarkoittaa kuitenkin aina myös merkityksellisyyden ainakin osittaista turmeltumista. Mikäli palkittava ei koe, että palkitseminen liittyy hänen työssä onnistumiseensa tai ponnisteluihinsa, on palkitsemisen automatisoituminen käytännössä jo alkanut. (Luoma ym. 2004, 27, 53.)

3 TULOSPALKKAUS JA TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN RAKENTAMINEN

3.1 Tulospalkkion tarkoitus

Tulospalkkaus on yleisnimitys niille palkkausmuodoille, jotka perustuvat suori-
tuksiin ja tuloksiin. Tulospalkkaus on tasaisesti yleistynyt myös Suomessa 1970-
luvulta lähtien. Tulospalkkauksen käyttö on lisääntynyt viime vuosina ja se on
yhä lisääntymässä. Yleisintä tulospalkkauksen käyttö on yksityisellä sektorilla.
(Viitala 2004, 279; Hakonen 2006, 13; Palkkatilastokatsaus 2007, 14.)

Tulospalkkauksella tarkoitetaan täydentävää palkkaustapaa eli järjestelmää, jolla
maksetaan peruspalkkausta täydentäviä palkkioita siitä, mitä henkilö, työryhmä,
yksikkö tai organisaatio kokonaisuudessaan on saanut aikaiseksi. Tulospalkkaus
on työnantajan päätösvallassa oleva palkkiojärjestelmä, jossa määräytymisperus-
teista sovitaan etukäteen. Palkkiota maksetaan, jos ennalta sovitut tavoitteet on
saavutettu. (Hakonen 2006, 13.)

Tulospalkkausjärjestelmän periaatteita ovat seuraavat:

- Tavoitteet määritellään etukäteen ja palkkio sidotaan niihin
- Palkkioiden maksaminen riippuu tavoitteiden saavuttamisesta
- Tulospalkkio on kiinteän peruskuukausipalkan lisä

Tulokset, joiden perusteella palkkio määritellään, voivat olla yksilön, tiimin, yk-
sikön tai koko organisation aikaansaannoksia. Tulospalkkiojärjestelmää suunnitel-
taessa on pohdittava, mitkä ovat ne konkreettiset mitattavissa olevat tavoitteet,
joihin henkilöstöä ohjataan. Tulospalkkaus on siten tapa korostaa oleellisia tavoit-
teita ja palkita niihin johtavasta tekemisestä. (Viitala 2004, 279 – 280; Hakonen
ym.2005, 113; Valtanen ym. 2006, 101.)

Tulospalkkausjärjestelmien lähtökohta on motivoida henkilöstöä ponnistelemaan
organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet voivat olla taloudellisia,

määrällisiä tai laadullisia. Niiden avulla voidaan pyrkiä parempaan tehokkuuteen tai tuottavuuteen. Joskus tulospalkkauksen avulla vauhditetaan myös organisaation muutos- ja kehittämisprosessia linkittämällä tulostavoitteet halutun muutoksen mukaisiksi. (Viitala 2004, 280; Hakonen ym. 2005b, 135; Viitala 2009, 149.)

Usko tulospalkkauksen hyödyllisyyteen on vahvaa. Sillä tavoitellaan vaikutuksia ainakin työn tuottavuuteen, laatuun, henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen, strategian toteuttamiseen ja toimintatapojen uudistumiseen. Hyvin toimivat tulospalkkausjärjestelmät vastaavat yrityksen tarpeita, palkitsevat hyvin tehdystä työstä, ovat joustavia, riittävän ymmärrettäviä sekä aiheuttavat vain vähän epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002; 619; Hakonen ym. 2005b, 135.)

Tulospalkkauksen piirissä oli vuoden 2004 lopussa yli puolet eli 52 prosenttia Elinkeinoelämän keskusliiton (myöhemmin EK) jäsenyritysten henkilöstöstä. Henkilömääränä tämä on lähes 500 000 palkansaajaa. Tulospalkkaus on käytössä joka kolmannessa yrityksessä eli 32 prosentissa yrityksistä. EK:n arvion mukaan koko yksityisellä sektorilla – mukaan luettuna yritykset, jotka eivät ole EK:n jäseniä – tulospalkkauksen piirissä oli vuonna 2004 hieman alle puolet eli 46 prosenttia henkilöstöstä. (Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla, EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005, 8.)

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ja palkansaajien tutkimuslaitoksen tutkijoiden viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että niissä yrityksissä, joissa on viime vuonna käytetty tulospalkkiojärjestelmiä, tuottavuus on parempi ja henkilöstön vaihtuvuus pienempi kuin muissa yrityksissä. Samansuuntaisia tutkimustuloksia on kuitenkin aikaisemmin saatu Yhdysvalloissa. (Kauhanen 2006, 127.)

3.2 Tulospalkkiojärjestelmän edellytykset

Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen vaatii suunnitelmallista työskentelyä ja monien asioiden huomioon ottamista. Se edellyttää palkitsemisen periaatteiden ja mittareiden luomista. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteiden pitää olla realistisia, ymmärrettäviä, toiminnallisia, innostavia ja niiden tulee olla mitattavissa. Realistisuus tarkoittaa sitä, että organisaation sekä ylempi että alempi taso kokevat tavoitteet realistisiksi. Ymmärrettävyys tarkoittaa sitä, että kaikki ymmärtävät tavoitteen samalla tavalla. Toiminnallisuus tarkoittaa sitä, että tavoite liittyy yksikön toimintaan ja että asiaan voidaan todella vaikuttaa omalla toiminnalla. Mitattavuus tarkoittaa sitä, että asia voidaan mitata määrällisesti tai laadullisesti, ja innostavuus tarkoittaa sitä, että tavoite on motivoiva, kannustava ja haasteellinen, mutta myös realistiseksi koettu. (Viitala 2004, 280; Rantamäki ym. 2006, 111.) Tulospalkkiojärjestelmän mittareina voivat olla esimerkiksi tuotannon määrä ja laatu, liikeloudellinen tulos, asiakaspalvelu, kustannussäästö tai kehitystavoite.

Pitkällä aikajänteellä toteutettava tulospalkkaus pitäisi sitoa kolmesta kuuteen tekijään. Aiempi palkkiopalkkaohje oli, että palkkion määräytymisperusteita kannattaa olla vain pari kolme, jotta ne ohjaavat toimintaa. Jos tekijöitä on vain yksi tai kaksi, ne saattavat vääristää henkilön tai henkilöstön työkäyttäytymistä. Toisin sanoen tällä pyritään osa-optimoimaan asioita lyhyellä aikavälillä. Tekijöitä pitää olla useita, muttei kuitenkaan kuutta enempää, sillä jos niitä on monta, kokonaisuus ja tavoitteellisuus saattavat henkilöstön näkökulmasta kadota. Yleensä olisi hyvä mitata samoja asioita vuosittain, vaikkakin niiden mahdollinen painoarvo vaihtelisi organisaation kulloisenkin tilanteen mukaan. Mikäli tulospalkkioilla on useampia määräytymisperusteita, niistä tavallisimpia ovat liikeloudellinen tulos, tuottavuus, kehitystavoite, toimitusvarmuus ja asiakaspalvelun laatu. (Hulkko ym. 2002, 27; Hakonen ym. 2005b, 126 - 127; Kauhanen 2006, 126 - 127.)

Erilaisissa organisaatioissa on havaittu parhaimmaksi määritellä tavoitetasot seuraavasti: palkkion nollataso asetetaan onnistuneeseen suoritukseen, joka edellyttään saavutettavan, ennen kuin palkkio voidaan maksaa. Joskus sana ”onnistunut” tarkoittaa organisaatiossa jo parempaa suoritusta, jolloin nollakohdassa kannattaa

käyttää termiä minimisuoritus. Paras mahdollinen suoritus tuottaa maksimipalkkion. Paras mahdollinen tarkoittaa käytännössä sellaista suoritusta, joka voidaan saavuttaa, kun kaikki onnistuu. Toki myös lähtökohdat ja vaikuttavat tekijä tulee huomioida. (Rantamäki ym. 2006, 112.)

Tulospalkkiojärjestelmän mittareiden kehittäminen koetaan vaikeaksi, ja haastavaa se on monissa töissä. Vaikeus liittyy nimenomaan siihen, mittaako kyseinen mittari juuri henkilön tai henkilöstön työsuoritusta vai vaikuttaako asiaan jokin ulkopuolinen seikka, esimerkiksi palveluiden kysynnän muuttuminen tms. ennalta-arvaamaton tilanne. Mittareiden on oltava selkeitä, yleistajuisia, luotettavia ja hyvään kehitykseen johtavia. Arvioinnin ja mittareiden voima on siinä, että ne ohjaavat työntekijän käyttäytymistä ja ponnisteluja. Mittarit voivat olla hyvin monenlaisia. (Viitala 2004, 280; Kauhanen 2006, 125 - 126; Rantamäki ym. 2006, 103.)

Tulospalkkiomittareiden kopiointi toisista organisaatioista ei kannata, vaan niiden rakentamisessa oleellista on itse prosessi eli se, miten mittarit laaditaan. Mittareita ei kannata laatia sen takia, että saataisiin rahat jaettua, vaan sen vuoksi, että saataisiin seurattua ja ohjattua toimintaa niin, että tulosta syntyy. Mittareiden laatimisessa ennakkoluulottomuuden ja kriittisyyden yhdistelmä on tarpeen, jos mittaria halutaan käyttää palkitsemisen perusteena. Helpointa olisi mitata tulosta, mutta suuremmassa organisaatiossa se voi olla liian kaukana yksittäisen ihmisen työkonaisuudesta. Toisaalta tulosta on vaikea mitata lähellä työn tekijää, ja liian yksityiskohtiin viety mittari ohjaa helposti osaoptimointiin. (Rantamäki ym. 2006, 103 ja 106.)

Rantamäen ym. (2006) mukaan mittareiden valintaa voidaan puolustaa erilaisilla perusteilla (taulukko 2), ja hedelmällisintä olisi, mikäli tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa kaikki taulukossa mainitut perusteet täyttyisivät.

TAULUKKO 2. Mittareiden valintaperusteiden hierarkia (Rantamäki ym. 2006, 105)

Tärkeys	Mittarin peruste	Luonnehdinta
1	Strategiasta johdetut menestystekijät	Tulospalkkiojärjestelmän tärkein peruste. Vaikeus johtaa mittareita menestystekijöistä on voitettavissa, ja osallistamalla henkilöstöä saadaan myös oppimisvaikutus.
2	Vaikutusmahdollisuudet	Suora vaikutusmahdollisuus on paras, mutta välillinenkin vaikutusmahdollisuus riittää.
3	Mittarien tarkkuus	Epätarkka mittari vie luotettavuuden. Joissain tavoitteissa mittaaminen joudutaan pakosta rakentamaan siten, että mittaus perustuu ihmisen tai ryhmän tekemään arvioon. Saatava lukuarvo sinänsä voi olla tarkka mutta arvio ei. Siksi arvioperustaisissa mittareissa asteikko kannattaa pitää harvana ja itse arviointiprosessi tehdä mahdollisimman läpinäkyväksi.
4	Vertailutieto	Vertailutiedon hyvä puoli on se, että tavoite- tasojen asettamiseen on käytettävissä tieto siitä, millä tasolla aikaisemmin on oltu.
5	Helppo mitattavuus	Houkutteleva peruste, jota voidaan priorisoida vain nopeissa tilapäisratkaisuisissa.
6	Tieto saadaan suoraan järjestelmästä	On mukavaa käyttää tietoja, jotka ovat jo järjestelmässä. Jos organisaatiolla on kiire, voidaan tätä perustelua käyttää tilapäisratkaisuna.

Tulospalkkiojärjestelmän kokonaisrakenne muodostuu mittareista, mittaustasoista ja jakoperusteista. Tulospalkkiojärjestelmästä kannattaa laatia järjestelmän kuvaus, jossa kuvataan tarkemmin palkitsemisjärjestelmän tavoitteet, kuinka järjestelmää toteutetaan, keitä järjestelmä koskee, kuinka palkkiot rahoitetaan, kuinka usein palkkioita maksetaan, millä perusteella palkkiot jaetaan, miten suoritustaso

määritellään ja minkälaisia ovat eri tahojen tehtävät ja roolit siinä. (Hakonen ym. 2005b, 124.)

3.3 Tulospalkkion merkitys henkilöstölle

Tulospalkkioilla vaikutetaan henkilöstön asenteisiin. Henkilöstö sitoutuu paremmin työpaikkaansa, haluaa olla siellä töissä ja myös pysyy siellä, kun palkitseminen kokonaisuus, niin aineeton kuin aineellinenkin, on toimiva. Tulospalkkioilla voidaan vaikuttaa osaltaan myös työssä olemisen tunteeseen. Halutaan tehdä töitä työpaikan tavoitteiden eteen ja kuulua työpaikan porukkaan. (Hulkko ym. 2002, 27.)

Hakosen tutkimuksen (2006) mukaan henkilöstö ajattelee tulospalkkauksen merkitystä pitkälti sen tuoman rahallisen hyödyn perusteella. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt mainitsivat tyypillisesti ainakin sen, pitivätkö he saatuja tulospalkkiota suuruudeltaan riittävinä ja mitä kyseisellä rahasummalla voi tehdä. Tulospalkkioita ajateltiin pääsääntöisesti mukavana ylimääräisenä lisänä. Rahan lisäksi tutkittavat puhuivat siitä, että tulospalkkiojärjestelmä toi heille lisää palautetta työn tuloksista. Palkkioiden koettiin kertovan onnistumisesta sekä niiden koettiin olevan konkreettinen palaute siitä, että työ oli tehty hyvin.

Hakosen tutkimuksen (2006) mukaan konkreettisten asioiden lisäksi tulospalkkauksella koettiin olevan myös vuorovaikutukseen ja arvostukseen liittyvää merkitystä. Sen koettiin viestivän arvostusta, olevan huomioimista, kertovan siitä, että työnantaja pitää huolta henkilöstöstään ja kaiken kaikkiaan tuntuva hyvältä. Tulospalkkauksen koettiin vaikuttavan toimintaan myönteisesti. Ensisijaisesti tulospalkkauksen koettiin vaikuttavan motivoivasti ja kannustavasti. Myös yhteistyöhön ja yhteisyyden tunteeseen sen koettiin vaikuttavan myönteisesti. Tulospalkkauksen kerrottiin vaikuttavan siihen, että toimintaa ja tuloksia seurataan aiempaa tarkemmin ja aktiivisemmin. Sen myös kerrottiin vaikuttavan myönteisesti henkilöstön tietoisuuteen taloudellisuudesta. Lisäksi tulospalkkauksen koettiin vaikuttavan konkreettisesti tavoitteena tai mittarina oleviin asioihin.

Väitöskirjaansa tekevän Kiisa Hulkon tutkimusaineistossa vain joka neljännen yrityksen henkilöstö oli tyytyväinen tulospalkkaukseen ja arvioi sen vaikuttaneen myönteisesti organisaation tavoitteisiin ja toimintaan. Tyytymätömyyttä aiheutti palkitsemisjärjestelmän todellinen tai koettu epäoikeudenmukaisuus ja perisuomalainen kateus. Suomalaisten on vaikea hyväksyä bonuksia, jos itse jäämme ilman. (Forssell 2007.)

Tulospalkkaus voi hyvin toimiessaan lisätä ponnistuksia saada tuloksia aikaan. Kääntöpuolena saattaa ääritilanteissa olla omien voimavarojen ylittyminen, jonka seuraukset pahimmassa tapauksessa näkyvät uupumisena ja fyysisinä vaivoina. Joissakin tehtävissä voimakas tulosten painottaminen voi joskus johtaa myös ei-toivottujen käytäntöjen vahvistumiseen, kuten esimerkiksi myyntityössä niin sanottuun pakkomyyntiin, jossa asiakkaalle myydään aggressiivisesti välittämättä heidän todellisista tarpeistaan. (Viitala 2009, 150.)

Työnantajan näkökulmaa tulospalkkioiden merkityksestä ja vaikutuksista on tutkinut Piekkola (2005). Hänen arvionsa mukaan tulospalkkiolla saavutettava tuottavuuden parannus on noin kuusi prosenttia, ja sen lisäksi yrityksen voitollisuus paranee saman verran. Tämän edellytys on kuitenkin se, että tulospalkkauksen pitää olla riittävän suurta eli noin 3,6 prosenttia kokonaispalkasta, ennen kuin tulosvaikutuksia voidaan havaita. EK:n jäsenyritykset ovat arvioineet tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien vaikutukset selvästi positiivisiksi. Tulospalkkaus on vaikuttanut myönteisimmin toiminnan kehittymiseen ja tuottavuuteen. Selkeitä positiivisia vaikutuksia tulospalkkauksella on ollut myös johtamisen edellytyksiin ja henkilöstön sitoutumiseen. (Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla, EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005, 23.)

3.4 Tulospalkkioiden suuruus ja jakoperusteet

Tulospalkkioita saaneiden osuus oli vuonna 2007 EK:n tietojen mukaan melkein 37 prosenttia liiton jäsenyritysten henkilöstöstä. Keskimääräinen tulospalkkio oli EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2007 noin 5 prosenttia henkilön kokonaisansioista. Tulospalkkioiden osuus teollisuuden toimihenkilöiden kokonaisansioista oli vuonna 2001 keskimäärin 6,1 prosenttia ja työntekijöiden kokonaisansioista 3,4 prosenttia. Työntekijöistä tulospalkkiota maksettiin 42 prosentille. Hakosen ym. (2005) tutkimuksen mukaan keskimääräinen maksettu tulospalkkio vuonna 2003 oli yrityksissä 4,8 prosenttia kokonaisansioista ja euroissa keskimäärin 1700 euroa tulospalkkiota saanutta työntekijää kohden. (Kauhanen 2006, 127; Palkkatilastokatsaus 2007, 14 - 15.)

Tavallisin tulospalkkion jakotapa on jakaa se suhteessa peruspalkkaan eli antaa tietty prosentti peruspalkasta. Näin jaettuna tulospalkka on sitä suurempi, mitä suurempi peruspalkka henkilöllä on. Menettelyä on tavallisesti perusteltu sillä, että peruspalkkojen porrastus kuvaa myös henkilön vaikutusmahdollisuuksia tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hakonen ym. 2005b, 132.) Myös muunlaisia jakoperusteita on käytössä. Omistajallamme, Fazer Amicalla, on palveluhenkilöstön tulospalkkioissa kiinteät rahasummat, jotka on porrastettu tulostasojen mukaan. Lisäksi rahasummat on porrastettu vielä henkilöstöryhmittäin.

3.5 Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen ja sen haasteet

Usein tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen haasteet liitetään strategiseen, tavoitteelliseen ja suoriutumisperusteiseen palkitsemiseen, joka koettaisiin kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi. Haasteena koetaan lisäksi tulospalkkaukseen sopivien mittarien löytäminen. Suoritukseen tai tulokseen perustuvan palkkauksen ongelmat liitetään pääasiassa siihen, miten palkitsemistapoja käytetään. Monessa työssä mittaaminen on vaikeaa ja perustuu subjektiivisiin arvioihin. Vaarana on, että henkilökohtainen palkanosa tai tulospalkkaus perustuu henkilön ulkoiseen olemukseen. (Hakonen ym. 2005b, 55; Moisio ym. 2006, 20.)

Esimiehillä ja johdolla onkin tärkeä tehtävä tulospalkkauksessa ja sen kehittämisessä. On mietittävä ja kerrottava henkilöstölle, mitä tavoitellaan ja minkä vuoksi ja miten mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Parhaassa tapauksessa ainakin osa tavoitteista voidaan suunnitella yhdessä henkilöstön kanssa. On konkretisoitava tavoitteet ja yhdessä mietittävä toimenpiteitä, joilla ne voidaan saavuttaa. Lisäksi on luotava edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle ja annettava säännöllisesti palautetta niiden saavuttamiseksi. Näillä eväillä on hyvät mahdollisuudet todella saada sitä, mitä mitataan. (Hakonen ym. 2005b, 114; Hulkko ym. 2002, 16.)

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen kannattaa tehdä henkilöstön kanssa yhteistyössä, koska henkilöstön osallistuminen tulospalkkauksen kehittämiseen tuo hyviä tuloksia. (Kauhanen & Piekkola 2006.) Henkilöstön kanssa mietitään yhdessä, mikä ylipäättään eri tehtävissä toimiville tekee työstä tai työpaikasta palkitsevan. Hakosen ym. (2005) tutkimuksen mukaan henkilöstön sitoutuminen on suurin etu, joka saavutetaan henkilöstön mukaan ottamisella, kun kehitetään tulospalkkiojärjestelmää. Henkilöstön edustajilta saatava tieto, näkemykset ja mielipiteet olivat myös tärkeitä. Osallistumalla kehittämiseen henkilöstö ymmärtää paremmin palkitsemisen perusteet, samalla uskotaan myös hyväksynnän lisääntyvän ja ennakkoluulojen vähenevän.

Hakosen (2006) tutkimuksen perusteella henkilöstön osallistuminen tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun on positiivisessa yhteydessä sekä rahalliseen että arvostukseen ja palautteeseen liittyvään merkitykseen. Silloin kun tulospalkkiojärjestelmän kehityksessä on ollut mukana henkilöstön edustaja, on järjestelmällä enemmän sekä rahallista että arvostukseen ja palautteeseen liittyvää merkitystä. Tutkimuksen mukaan myös työntekijöiden osallistuminen tulospalkkiojärjestelmän laatimiseen on yhteydessä sen parempaan kannustavuuteen.

Hulkon ym. (2002) mukaan henkilöstön mukanaolo tuo tulospalkkiojärjestelmään edellä mainittujen tutkimustulosten lisäksi myös seuraavia hyötyjä:

- Pystytään ottamaan huomioon useampia näkemyksiä, mikä osaltaan parantaa lopputuloksen laatua
- Osallistuvat henkilöt oppivat samalla muun muassa organisaation tulokseen ja menestymiseen vaikuttavista asioista
- Kukaan osallistuja on tärkeä virallinen ja epävirallinen viestijä, jolloin tieto tulospalkkiosta välittyy myös puskaradion kautta tehokkaasti

4 KEHITTÄMISMENETELMÄ

Kun pysyttäydään käytännön työn piirissä – tai kokemuksellisen luovan tuottamisen maailmassa – sitä analysoitavien menetelmien tulee löytyä läheltä käytännön tasoa. Siihen ei tarvita Pirkko Anttilan mielestä menetelmällistä kikkailua eikä traditionaalisen akateemisen tutkimuksen sokeaa jäljentämistä. (Anttila 2008.)

Anttilan (2008) mukaan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä esiintyy kolme valtaparadigmaa. Perinteiseen akateemiseen näkemykseen sisältyy joko kvantitatiivinen tutkimusote, joka rakentuu deduktiivisen päättelyn logiikalle sekä tulkinallinen tai laadullinen tutkimusote, joka rakentuu induktiiviselle päättelyn logiikalle. Toisena paradigmana esiintyy kokemuksellisuutta, intuitiivisuutta ja luovia oivalluksia painottava näkemys ja kolmantena ammatillinen näkemys, joka on työtaitoja, osaamista, prosessien ja toiminnan suorittamista, ohjausta ja hallintaa sekä toiminnan tuloksellisuutta painottava.

Luovia, kokemuksellisia ja yhteistoiminnallisia prosesseja analysoidaan toiminnallisilla eli proseduraalisilla menetelmillä. Toiminnallinen menetelmä soveltuu tutkimus- ja kehittämismenetelmäksi, kun kehittämisen tai tutkimuksen kohdetta voidaan kuvailla sanoin: prosessi ja produkti, systeemit, mallit ja mallinnukset, kokemuksellisuus ja reflektio, tiimit, projektit ja yhteistoiminnallisuus, arviointi, tuloksellisuus sekä vaikuttavuus. (Anttila 2006; 2008.)

4.1 Tutkivan otteen lähestymistavat

Anttila (2006, 457) esittää kolme vaihtoehtoa toteuttaa tutkimus- ja kehityshankkeiden tutkiva ote. Hypoteettis - deduktiivisessa lähestymistavassa tutkijalle tarjoutuu koko joukko menetelmällisiä mahdollisuuksia alkaen yksittäistapauksista, joista voidaan koota tuloksia kontrolloitujen tuloksien avulla. Kuitenkin on ha-

vaittu, että testausmenettelyt tarjoavat loppujen lopuksi vain vähän hyötyä kohteiden myöhempään sisällölliseen kehittämiseen. Niiden paras anti on todeta jo tapahtuneet tai toteutuneet asiat. (Anttila 2006, 457.)

Tulkinnalliset lähestymistavat tarjoavat mahdollisuuden osallistuvan evaluoinnin käyttöön kriittisen teorian, sosiaalisen konstruktivismiin ja etnografisen analyysin keinoin. Näiden lähestymistapojen ongelmana on kuitenkin epäilevä suhtautuminen tulospainoitteisuuteen ja sen vuoksi niiden kohteena on enemmänkin toiminnan käytännöllinen toteuttaminen. (Kazi & Spurling 2000, Anttilan 2006, 457 mukaan.)

Kolmantena vaihtoehtona on käyttää pragmaattista, monimenetelmällistä lähestymistapaa, joka pyrkii välttämään sekä empiirisen käytännön että tulkinnallisen lähestymistavan rajoituksia. Menetelmällä saadaan perspektiiviä kehitettävän kohteen kokonaisuuden tutkivaan otteeseen tavalla. Pragmaattinen eli käytännöllinen tarkoittaa keskittymistä siihen, mitä kulloinkin havaitaan hyödylliseksi ja sopivaksi. Myös tavanomainen toimintatutkimus ja pehmeä systeemianalyysi ovat pyrkineet tähän samaan lopputulokseen. (Anttila 2006, 458.) Tavanomaisen toimintatutkimuksen ideana on hankkia tietoa, jolla ohjataan käytäntöä muuntelemalla jotakin tiettyä, tutkimusprosessin osana olevaa tietoa. Pehmeän systeemianalyysin ajatuksena on havaita ongelma tai kehittämistarve, jota pyritään täsmen-tämään ja lopulta ratkaisemaan muodostamalla ratkaisumalleja käyttäen hyväksi yleistä systeemiajattelua. Ratkaisumalleja verrataan todellisuuteen ja määritellään todellisuuden tasolla systeemiin kohdistuvat suotavat ja toivottavat muutokset. (Anttila 2008, 38.)

Kriittinen realistinen tutkimusote käsittää samanaikaisesti kaikki edellä mainitut kolme metodologista lähestymistapaa. Se pyrkii ottamaan huomioon samanaikaisesti kaikki ne ontologisesti ymmärrettävissä olevat maailmat, joihin tutkittavat ilmiöt asettuvat. (Kazi & Spurling 2000, Anttilan 2006, 458 mukaan.) Ontologia tutkii olemisen ja olemassaolon käsitteitä.

Perinteinen toimintatutkimus, joka on ajautuksellisesti hyvin lähellä kehittävää työntutkimusta, on myös hyvin lähellä realistisen evaluaation ajatusta. Toimintatutkimuksella ja realistisella evaluaatiolla on toisistaan poikkeava tieteenfilosofinen taustanäkemykset. Toimintatutkimus soveltuu parhaiten sellaisiin hankkeisiin, joissa kysymys on ryhmässä tai muussa yhteisössä tapahtuneen muutoksen yhteistoiminnallisesta prosessoinnista ja arvioinnista. Käytännölliseen suoritusprosessiin, jossa kehittämisen kohteena ovat konkreettiset, reaali maailman asiat, kuten palveluohjelmat, tuotteistamisen kohteet, soveltuu paremmin realistinen evaluaatio. (Anttila, 2007, 137.)

Koska tämän opinnäytteen kehittämishankkeen kohteena on konkreettisen tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen, olen valinnut tutkimusmenetelmäksi realistisen evaluaation. Työssäni tutkin asiaa sisäisellä tutkimusotteella, joka on käytäntöhaakuinen ja objektiivinen. Sisäinen tutkimusote kohdistuu prosessiin ja sen tuloksiin samanaikaisesti. Tuloksia arvioidaan itsearviointina sekä monitahoarviointina yrityksen johdon sisällä. Tutkimusote on vaiheittaista, ja tutkija on sisällä hankkeessa ja osallistuu kehittämistuloksien tuottamiseen. (Anttila 2007; 2008.)

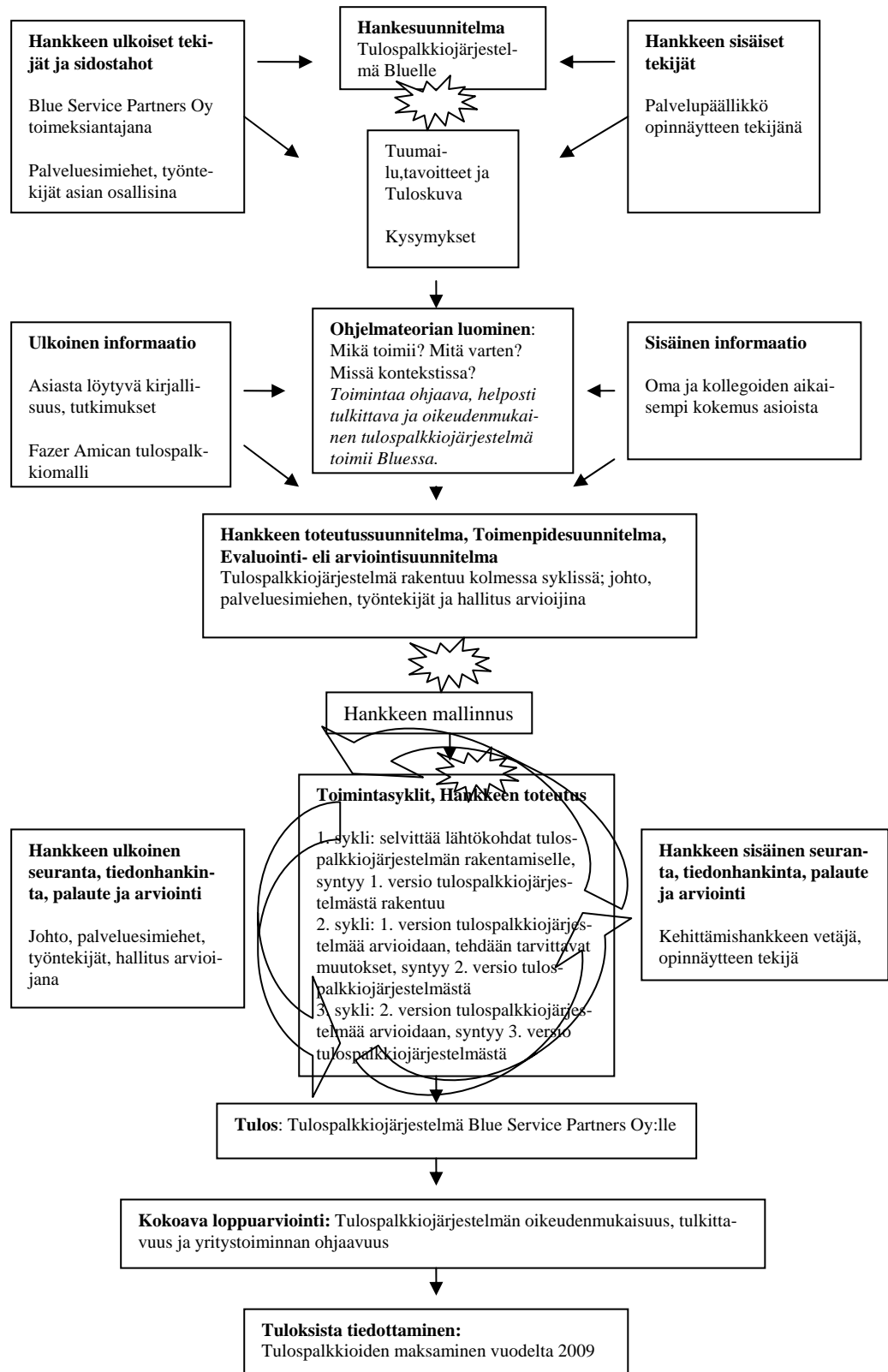
4.2 Realistinen evaluaatio

Realistinen evaluaatio on uusi metodologinen tulokas tutkimuksen maailmaan. Se nojaa tieteellisen realismin tieteenfilosofiseen suuntaukseen. (Anttila 2008.) Menetelmällisesti realistinen evaluaatio ei ole sen enempää määrällistä kuin laadullistakaan, vaan se on oma, prosesseja analysoiva menetelmä. (Anttila. 2006, 456.) Realistinen evaluaatio on käytännöllinen, monimenetelmällinen ja arvioiva metodi, joka tunnistaa sekä empirisen käytännön että tulkinnallisen lähestymistavan rajoitukset ja siksi pyrkii tuottamaan perspektiiviä. Menetelmä keskittyy siihen, mitä kulloinkin havaitaan hyödylliseksi ja sopivaksi. Menetelmän taustalla oleva teoria perustuu arkijärjen käyttöön ja asioitten mielekkyyteen ohjaten siten käytännön ratkaisujen tekemiseen. (Anttila 2008.)

Realistinen evaluaatio edustaa tavanomaisesta tieteellisestä päättelystä eroavaa päättelytapaa. Se on tutkimusote, joka vuorottelee käytännöllisen ja teoreettisen ajattelun välillä ja tekee päätelmiä sekä havaittujen tosiseikkojen että asetettujen arviointikriteerien perusteella. Realistista evaluaatiota käytetään kehittämishankkeiden muutoksen arvioimiseksi ja päätöksenteon pohjaksi. (Anttila, 2007, 61.)

Realistinen evaluaatio tähtää kohteensa vaikuttavuuden sekä ratkaisujen paremmuuden, tehokkuuden, sovellettavuuden ja hyödynnettävyyden arviointiin. Se näkee todellisuuden olevan vaikutusten ja vastavaikutusten monitahoinen järjestelmä. Menetelmässä ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia seurauksia syntyy erilaisista vaihtoehtoisista ratkaisuista ja mikä on niiden paremmuus, vaikuttavuus ja tehokkuus. (Anttila 2007, 71-72.) Realistinen evaluaatio perustuu toimenpidemallien avulla tapahtuvaan tutkivaan lähestymiseen (kuvio 2). Lisäksi se perustuu käytännön järjellä tapahtuvaan analyysitulosten hyödynnettävyyden arviointiin. (Anttila 2008.)

Realistisen evaluaation sisältämä kehittämishanke on luonteeltaan erilainen kuin perinteinen tutkimuskokonaisuus. Hanketta ei voida pitää loppuun käsiteltynä siinä vaiheessa, kun sen kehittämistyö on tehty ja arviointi on saatu suoritetuksi, vaan sen kehittyminen jatkuu edelleen. Arvioinnin päätarkoituksena ei välttämättä ole jonkin totuuden vahvistaminen, vaan tietyssä kehitysvaiheessa hyväksyttävään välitulokseen pääseminen. Menetelmässä pyritään jatkuvasti parantamaan tulosta, korjaamaan ohjelmateorioita ja hakemaan käytännöstä uutta näyttöä tuloksen hyväksyttävyydestä. (Anttila 2007, 37.)



KUVIO 2. Realistisen evaluaation prosessi täsmennettynä tähän työhön (Anttila 2007, 88.)

Realistinen evaluaatio näkee kehittämishankkeen vaiheittain etenevänä prosessina, jossa kukin vaihe eli sykli arvioidaan ensin erikseen. Tehtyjen havaintojen ja analyysien tulosten mukaan korjataan tarvittavia kohtia ja edetään seuraavalle toimintakierrokselle. Lopuksi koko hanketta arvioidaan kokonaisuutena. (Anttila 2007, 74.)

4.2.1 Hankesuunnitelma ja hankkeen mallinnus

Kehittämishanke lähtee liikkeelle konkreettisesta tarpeesta, josta luodaan ensimmäinen mielikuva, ja sen jälkeen luodaan mielikuva hankkeen kokonaisuudesta eli tehdään hankesuunnitelma. Tässä vaiheessa liikutaan arkikielen tasolla, tehdään luonnoksia, kuvaillaan odotettuja ominaisuuksia jne. Mielikuvaa hankkeen toteuttamisesta (mallintamisesta) rakennetaan niin pitkälle kuin mahdollista. Ensimmäiseen mallinnusvaiheeseen kuuluu ”tuumailu”, jossa sekä ulkoisia että sisäisiä vaikutteita tarkastellaan yhteisin voimin. (Anttila 2008.)

Evaluaatio alkaa olemassa olevan sisältöjä, mekanismeja ja tuloksia koskevan tiedon mallinnuksella, jota aineiston kokoamisen kautta jatkuvasti täsmennetään ja kehitetään. Käytännön realistinen evaluaatio ei arvioi ainoastaan aikaisemmin tapahtunutta sen valossa, mikä hankkeessa toimii, vaan edistää myös suoraan tulevan käytännön kehittämistä sen perusteella, mikä saadaan toimimaan, kenen hyväksi ja missä kontekstissa. (Anttila 2008.)

Kehittämisprosessiin kohdistetaan tarkoituksellisia, muutokseen ja parantamiseen tähtäviä toimia, interventioita. Interventiot suunnitellaan yleensä etukäteen, ja niiden vaikutuksia ja vaihtoehtoja vertaillaan keskenään. Prosessin etenemiselle tyypillistä on iteratiivisuus, joka tarkoittaa, että siinä on kerroksittain eteneviä vaiheita, syklejä, joihin interventiot kohdistuvat. Syklin aikana tapahtumia tarkaillaan, tehdään havaintoja asian sujumisesta, korjataan ja muutetaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Prosessin tarkoituksena on tuottaa jotakin, eli sen tulokseksi odotetaan tuotteita. Tulos voi olla laadultaan aineetonta, mutta usein prosessien

tuloksena on kuitenkin selvästi aineellista, näkyvissä olevia tuloksia eli artefakteja. (Anttila 2008; 2007, 77.)

4.2.2 Realistisen evaluaation toimintasykli

Realistisen evaluaation malli toimii sykleittäin. Jokaisen syklin aikana suoritetaan vertailu todellisuuteen ja verrataan sitä edelliseen sykliin. Tämä vaihe on realistisen evaluaation käytännöllinen vaihe – se, jossa tapahtuu hankkeen kehittämistyö ja käytännöllinen arviointi. Yksi realistisen evaluaation sykli on laajuudeltaan sellainen, että sen aikana saadaan jokin työkokonaisuus suoritetuksi. Kuhunkin sykliin kuuluu sisäinen arviointi, mutta myös ulkoista arviointia voidaan suorittaa, jos se on järkevää ja asianmukaista. (Anttila 2006, 461; 2007, 96.)

Realistinen evaluaation ote kohdistuu kaikkiin dimensioihin eli ulottuvuuksiin ja kysymyksiin käytännön suorituksen tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Evaluaatio kohdistetaan konteksteihin, kaikkiin tehtyihin havaintoihin ja käytännön prosesseihin. Metodisen monimenetelmällisyyden avulla tutkitaan, mikä hankkeessa toimii, mitä tai ketä varten ja missä kontekstissa. (Anttila 2006, 461; 2007, 96.)

Reaalitodellisuudessa käytännön asiantuntijat mallintavat todellisuutta käytännön hankkeissa. Tosielämässä malli sisältää teoreettisen orientaation (esiymmärryksen tai aikaisemmin asiasta olemassa olevan tiedon), käytännön viisautta, alan asiantuntijoiden hyväksymää tietoutta, hiljaista tietoa ja aikaisempaa kokemusta. (Anttila 2006, 461.)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN KULKU JA SEN TULOKSET

5.1 Nykytilanteen kuvaus

Keväällä 2008 Fazer Amica julkaisi henkilöstölehdessään tulospalkkiojärjestelmä-mallin. Tulospalkkiojärjestelmä herätti keskustelua Bluen henkilöstössä. Henkilöstö keskusteli pääasiassa siitä, miksei Bluella ollut tulospalkkiota käytössään ja mahtoiko Fazer Amican malli olla toimiva ja voisiko sitä mahdollisesti käyttää myös Bluen mallina. Bluella ei nuorena yrityksenä ollut ollut käytössään tulospalkkioita, eikä Blue myöskään kuulunut Fazer Amican tulospalkkiojärjestelmän piiriin. Henkilöstön palkitsemista oli hoidettu Bluessa siihen saakka muun muassa yksittäisin muistamisoinnista sekä tiimin yhteisin illallisoinnista aina syksyisin. Henkilöstön keskuudessa herännyt vilkas keskustelu loi paineita ja antoi alkusysäyksen Bluen tulospalkkiojärjestelmän rakentamiselle.

Syksyllä 2008 aloitettiin tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen. Suunnittelu lähti käyntiin palveluesimieskokouksesta, jossa esiteltiin ja käytiin läpi Fazer Amican tulospalkkiojärjestelmä ja keskusteltiin siitä, mitä henkilöstö tulospalkkiojärjestelmältä odottaa. Tämän jälkeen asiaa vielä työstettiin palveluesimiesten seminaarimatkalla Virossa. Tässä vaiheessa palveluesimiehillä oli jo henkilöstöltä saatuja ideoita ja toiveita mukanaan, koska keskustelu tulospalkkiojärjestelmän ympärillä oli käynyt vilkkaana. Henkilöstö oli erityisesti painottanut, että tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla oikeudenmukainen ja itse palkkion suuruudeltaan sellainen, että sillä olisi myös kannustava vaikutus.

Esimieskokouksessa pidetyn kartoituskeskustelun jälkeen varsinainen tulospalkkiojärjestelmän sisällön suunnittelu lähti liikkeelle. Sisällön suunnitteluun osallistui Bluen johto (toimitusjohtaja, palvelupäällikkö ja palvelupäällikköharjoittelija) ja järjestelmää suunniteltiin Fazer Amican mallin pohjalta sekä henkilöstöltä saattujen ehdotusten pohjalta. Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu ja edelleenkehittämisprosessiin osallistui kaiken kaikkiaan 20 henkilöä, joista 9 oli palveluesimiehiä, 3 Bluen hallinnosta sekä lisäksi mukana oli 8 tuotannon työntekijää.

Fazer Amican malli

Fazer Amican tulospalkkio-ohjelman mukaisesti palkkioita voidaan ansaita kolme kertaa vuodessa neljän kuukauden välein. Tulospalkkiojärjestelmässä kriteereitä on kolme. Ne liittyvät kannattavuuteen, henkilöstökustannuksiin ja raaka-ainekustannuksiin. Palkitsemiseen vaaditaan vähintään budjetin saavuttamista kaikissa kolmessa. Kullakin vuosikolmanneksella painotetaan yhtä näistä palkitsemiskriteereistä, jonka budjettia parempi tulos nostaa palkkiota. Fazer Amican tulospalkkio-ohjelmassa parhaiten onnistuvat toimipaikat voivat vuoden mittaan ansaita kolme kertaa enimmäispalkkion, joten kysymys on merkittävistä rahoista. (Fazer Amican tulospalkkio-ohjelma 2008.)

Fazer Amican tulospalkkiomallista on tarkempi kuvaus liitteessä 1, jota Fazer Amican toivomuksesta ei julkaista.

5.2 Hankesuunnitelma ja ohjelmateoria

Käytännön kehittämishanke lähtee liikkeelle joko konkreettisesta reaali maailman ilmiöstä, odotuksesta, tarpeesta tai ilmassa liikkuvasta visiosta, ideasta, josta luodaan ensimmäinen mielikuva. Tätä mielikuvaa voi kuvata sanalla tulokuva. Tässä vaiheessa täsmennetään hankkeen keskeiset kysymykset. Mikä tilanteessa tarvitsee kehittämistä, mitkä ovat tulostavoitteet ja odotukset? Alkuvaiheessa määritellään myös hankkeen konteksti eli ympäristö tai tilanne, koska hanke liittyy kiinteästi reaali maailman tarpeeseen, parannus- ja kehittämistoiveisiin. Kontekstin määrittelyyn palataan jatkuvasti evaluaation edetessä reflektoimalla siihen kaikkia elementtejä, jottei harhaudduttaisi väärille poluille. (Anttila 2007, 89 - 90.)

Tämän kehittämishankkeen tulokuva on tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen Blue Service Partners Oy:lle. Kontekstiksi määrittelen: Toimintaa ohjaava, helposti tulkittava ja oikeudenmukainen tulospalkkiojärjestelmä toimii Blue Service Partners Oy:ssä. Tulospalkkioiden hankesuunnitelman rakentumisesta kerrotaan tarkemmin nykytilanteen kuvauksessa, luvussa 5.1.

Realistisen evaluaation periaate nojaa ohjelmateoriaan, jossa esitetään perustelut ja taustat tuleville toimille. Kehittämishankkeen ohjelmateoriaa luotaessa tuodaan siihen mukaan kaikki tarvittava informaatio. Ulkoinen informaatio tulee toimeksiantajilta, aikaisemmista tutkimuksista ja selvityksistä, muiden asiantuntijoiden kokemuksista. Se on selvää faktaa, tietopääomaa, joka otetaan käyttöön. Onnistuneessa kehittämishankkeessa on myös mukana tekijöiden – osaavien ammattilaisten – sisäistä tietoa, tekijän tietoa ja hiljaista tietoa. (Anttila 2007, 93.)

Tässä työssä ulkoisena informaationa toimivat alan kirjallisuus, edelliset tutkimukset ja Fazer Amican tulospalkkiojärjestelmä. Sisäistä informaatiota on tutkijan sekä hänen kollegoidensa ja Bluen työntekijöiden ammattitaito ja aikaisempi kokemus asiasta.

Seuraavana suunnitellaan hankkeen toteutus, jossa kehittämishanke mallinnetaan. Mallinnuksessa kuvataan kohteelta odotettavia ominaisuuksia sekä suhteita muihin tekijöihin. Laaditaan hankkeen toteutussuunnitelma, jossa määritetään testattavat ongelmat ja ratkaisuvaihtoehdot eli määritellään suunnitellut perustoiminnot eli syklit, joiden kautta hanke etenee. (Anttila 2007, 93 – 94.)

Tulospalkkiojärjestelmä rakentuu ja kehittyy kolmessa syklissä, joista ensimmäisessä luodaan lähtökohdat tulospalkkiojärjestelmälle ja rakennetaan ensimmäinen versio tulospalkkiojärjestelmästä. Ensimmäisessä vaiheessa hyödynnän ulkoista teorian tietoa sekä Fazer Amican tulospalkkiomallia. Sisäisenä tietona toimivat palveluesimiesten sekä henkilöstön ajatukset, kommentit ja odotukset. Toisessa syklissä 1. version tulospalkkiojärjestelmää arvioivat palveluesimiehet sekä sitä edelleen kehitetään saatujen kommenttien perusteella. Tästä syklisestä muodostuu tulospalkkiojärjestelmän 2. versio. Kolmannessa syklissä arvioidaan 2. version tulospalkkiojärjestelmää hallituksen, palveluesimiesten ja Bluen johdon voimin ja rakennetaan siitä sellainen, että tulospalkkioiden maksaminen voi sen perusteella toteutua.

Arvioidessaan tulospalkkiojärjestelmää palveluesimiehet ja kollegat ottavat kantaa, keskustelevat, pohtivat ja tutkivat käytännössä erilaisten vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden ja mielikuvien toteutumista. Reflektoinnissa tuodaan esille erilaiset mielipiteet sekä väitteiden ja tietojen perustelut ryhmän kriittisesti tarkasteltaviksi. (Anttila 2007, 60.)

5.3 Tulospalkkiojärjestelmän lähtökohdat ja 1. version rakentuminen

Bluen oman mallin kehittäminen lähti liikkeelle Fazer Amican tulospalkkio-ohjelman läpikäymisestä palveluesimieskokouksessa syksyllä 2008. Kokouksessa kerättiin henkilöstön kommentteja ja ideoita tulospalkkiosta sekä esimiesten ajatuksia Fazer Amican tulospalkkio-ohjelmasta.

Kommentit, joita henkilöstöltä saatiin, olivat seuraavat: tulospalkkion rahallisen määrän tulisi olla riittävä (Fazer Amican mallin rahamäärät koettiin riittäviksi) ja tulospalkkiojärjestelmän itsessään oikeudenmukainen ja sellainen, että tulokset olisi mahdollista myös saavuttaa. Oikeudenmukaisuudella tarkoitettiin sitä, että tulospalkkioiden jako pystyttäisiin suorittamaan oikeudenmukaisesti.

Esimiehet korostivat kommentteissaan, ettei järjestelmä saisi olla ”automaatti”, joka antaa aina hyvin myydyille kohteille automaattisesti täyden tulospalkkion. Tulospalkkiot eivät myöskään saisi olla sidoksissa toisiinsa niin, että kaikki kriteerit tulisi saavuttaa, jotta tulospalkkiota maksettaisiin. Fazer Amican malli pohjautuu siihen, että kaikissa kolmessa osa-alueessa olisi saavutettava vähintään budjetin mukainen tulos, jotta tulospalkkiota voisi saada lainkaan. Esimiehet halusivat tulospalkkiojärjestelmään myös sellaisen ulottuvuuden, jossa pystytään saamaan eroja työntekijöiden välille, koska heillä oli aikaisempia kokemuksia sellaisista järjestelmistä, joissa koko tiimi palkittiin samoilla kriteereillä, vaikka olikin tiedossa, että välttämättä jokainen ei ollut asiaan osallistuneena.

Bluen johdon näkemykset tulospalkkiojärjestelmään olivat, että järjestelmä pitää rakentaa strategialähtöisesti eli sen pitää painottua monipalveluun. Strategialähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että järjestelmä tukee Bluen strategiaa, jonka visiona

on olla ruoka- ja siivouspalveluiden laadukkain ja tehokkain monipalveluosaaja. Lisäksi sen pitää kannustaa henkilöstöä työssään riittävästi tulosten aikaansaamiseksi. Pelkästään raaka-aine- ja henkilöstökustannuksiin ja toimipaikan tulokseen se ei voisi pohjautua.

Bluen 1. tulospalkkiojärjestelmämalli alkoi rakentua edellä mainittujen kommenttien ja kehittämishankkeen vetäjän omien kirjallisuusselvityksien pohjalta. Kirjallisuutena käytettiin alkuun Hulkon ym. (2002) kirjoittamaa teosta Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen sekä Rantamäen ym. (2006) teosta Onnistu palkitsemisessa. Näiden pohjalta Bluen ensimmäisen tulospalkkiomallin perusteiksi rakentui seuraavaa:

Talous ja kannattava toiminta – normaalia paremman tuloksen tekemisestä palkitaan

Henkilöstö, osaaminen – henkilökohtaisesta osaamisesta ja kyvyistä palkitaan

Prosessi, kehittäminen – palkitaan toimipaikan toiminnan kehittämisestä

Kriteeristön painoarvoa keskenään pohdittiin useampaan kertaan, ja lopulta päädyttiin siihen, että talous on painoarvoltaan tärkein, koska ilman kannattavaa toimintaa ei voida maksaa tulospalkkioitakaan. Henkilöstö on painoarvoltaan toiseksi tärkein, koska henkilöstö on Bluen tärkein voimavara. Toimipaikkojen kehittämishankkeille jätettiin pienempi painoarvo, koska työn ohella ei pystyisi laajamittaisia kehittämishankkeita toteuttamaan, mutta kuitenkin kehittämisenäkökulma ohjaa tulospalkkion perusteena kehittämään omaa toimintaa.

Tulospalkkiota oli mahdollisuus saada 5 prosenttia vuoden peruspalkka-ansioista. Viiteen prosenttiin päädyttiin, koska se oli samaa suuruusluokkaa Fazer Amican mallin kanssa sekä siksi, että keskimääräinen tulospalkkio oli EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2007 noin 5 prosenttia henkilön kokonaisansioista. (Palkkatilastokatsaus 2007.)

Tulospalkkion kriteereiksi muodostuivat seuraavat asiat sisältöineen:

Talous, painoarvo 45 %

Asetettu tavoite saavutettu + / - 1 %	0 %
Tavoite ylittynyt 30 %	30 %
Tavoite ylittynyt 50 %	45 %

Taloudessa haluttiin korostaa sitä, ettei normaaliin budjettiin pääsyn lopputulos oikeuta tulospalkkioon, koska henkilöstölle maksetaan peruspalkka siitä, että he suorittavat normaalin työnsä hyvin. Siksi palkitsmisen kriteeriksi muodostui nimenomaan se, että suorituksen pitää olla normaalia parempi. Kriteeristön rakentamisessa päädyttiin Fazer Amican kolmiportaiseen malliin ja myös kriteeristön sisäinen painoarvotus johdettiin heidän mallistaan.

Talous on toimipaikkakohtainen kriteeri, eli tulospalkkion talousosuuden saavaat kaikki työntekijät kyseisestä toimipaikasta, mikäli kriteerit täyttyvät. Talouden selvittämiseen tarvittavat tunnusluvut saadaan tulosraportointijärjestelmästä. Bluen käytössä oleva raportointijärjestelmä on varsin luotettava, koska liiketoiminnan alusta saakka on seurattu varsin tarkasti, että tuotot ja kustannukset kohdistuvat oikeille kustannuspaikoille.

Henkilöstö, painoarvo 40 %

- Yhteistyötaidot, tiimissä toimiminen
- Asiakaspalveluhenkisyys
- Taloudellinen työskentely
- Panostus omaehtoiseen kehittymiseen

Kutakin kohtaa arvioidaan pisteytyksellä. 1 piste: henkilö on tavanomainen, 2 pistettä: henkilö on keskitasoa vai 3 pistettä: henkilö on erinomainen. Tavanomaisuus on lähtötaso eli se taso, jolle jokainen työntekijä ylettyy normaalisti työtä tehdessään. Erinomaisuutta omaehtoisessa kehittämisessä on esimerkiksi, että henkilö osallistuu yrityksen järjestämiin koulutuksiin, lisäkouluttaa itseään vapaaajalla sekä osallistuu mielellään mahdollisuuksien mukaan monipalvelutehtäviin ja kehittää niissä itseään.

Pisteistä muodostuu painoarvon kokonaisuus seuraavasti:

4 pistettä	0 %
5 – 6 pistettä	10 %
7 – 9 pistettä	25 %
10 – 12 pistettä	40 %

Henkilöstön osaaminen ja henkilöstö yleensä on Bluen tärkein voimavara. Sen perusteella yksilön taitojen ja osaamisen merkitystä haluttiin korostaa. Tästä syystä yksilökohtaisiksi kriteereiksi muodostuivat edellä mainitut kriteerit.

Henkilöstö - kohta on tulospalkkiojärjestelmässä yksilökohtainen arviointikriteeri. Kunkin yksikön palveluesimies arvioi henkilöstönsä yksilöominaisuudet ja niiden perusteella muodostuu maksettava tulospalkkio.

Prosessi, painoarvo 15 %

Toimipaikan kehittämistehtävä ja siinä onnistuminen

Ei tehty lainkaan	0 %
Tehty osittain	7 %
Tehty onnistuneesti	15 %

Blue haluaa olla uudistuva yritys, joten tulospalkkiojärjestelmään valittiin myös prosessien kehittämistä tukeva kohta. Tällä kohdalla kannustetaan tiimejä kehittämään toimintaansa oman yksikkönsä sisällä. Esimerkkinä mainittakoon, että jossain toimipaikassa voidaan kehittää reseptiikan maustamista ja toisessa toimipaikassa siivouksen laadunseurannan ulottuvuuksia. Arviointiasteikon tehty onnistuneesti tarkoittaa sitä, että tehtävän toteutus on suunniteltu hyvin, tehtävään on haettu innovatiivisesti uusia ratkaisumalleja ja toimintatapoja sekä kokeiltu eri vaihtoehtoja, tehtävä on edistynyt systemaattisesti ja kehitettävät asiat on otettu käyttöön onnistuneesti.

Prosessi - kohta on tiimin yhteinen tulospalkkiokriteeri ja kehittämistehtävän onnistumisesta kriteerien perusteella maksetaan tulospalkkio kaikille. Palvelupäällikkö arvioi vuoden lopussa kohteiden kehittämishankkeet ja ottaa kantaa siihen,

miten ne on tehty. Palvelupäällikkö valittiin kehittämistehtävien arviointiin siksi, että häntä pidettiin asiantuntijana kehittämissasiassa, koska hän tuntee palvelutuotannon ja on alun perin myös hyväksynyt kehittämistehtävän.

Tämä malli käytiin läpi ja arvioitiin esimieskokouksessa alkuvuonna 2009, ja se sai hyvin positiivisen vastaanoton. Ensi kuulemalta sitä pidettiin hyvänä ja sopivana Bluen toimintaan. Arvioinnin lopputuloksena saatiin edelleenkehittämisehdotuksia. Ehdotettiin, että talouden onnistumisen vaatimuksia madallettaisiin, koska nyt talouden osalta kriteerit olivat sellaiset, ettei niihin pystyisi yltämään yksikään toimintakohde. Tämän lisäksi mallia ehdotettiin täsmennettävän sen osalta, miten maksaminen tapahtuu ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tällä tarkoitettiin sitä, että 1. version mallissa ei ollut lainkaan huomioitu sitä, miten mahdolliset tulospalkkiot maksetaan, alentavatko esimerkiksi poissaolot tms. tulospalkkion määrää.

TAULUKKO 3. Tulospalkkiomittariston 1. versio

Mittari	Painoarvo
<u>TALOUS</u>	<u>45 %</u>
Asetettu tavoite saavutettu +/- 0 %	0 %
Tavoite ylittynyt 30 %	30 %
Tavoite ylittynyt 50 %	45 %
<u>HENKILÖSTÖ</u>	<u>40 %</u>
Yhteistyötaidot, tiimissä toimiminen	
Asiakaspalveluhenkisyys	
Taloudellinen työskentely	
Panostus omaehtoiseen kehittymiseen	
4 pistettä	0 %
5 – 6 pistettä	10 %
7 – 9 pistettä	25 %
10 – 12 pistettä	40 %
<u>PROSESSI</u>	<u>15 %</u>
Kehittämistehtävän onnistuminen	
Ei tehty ollenkaan	0 %
Tehty osittain	7 %
Tehty onnistuneesti	15 %

5.4 Tulospalkkiojärjestelmän 2. versio

Palveluesimien arvioinnissa esiintulleiden kehittämissuositusten perusteella tulospalkkiojärjestelmän 1. versiota muokattiin niin, että talouden vaatimukset arvioitiin uudelleen ja niitä madallettiin. Näillä muutoksilla olisi mahdollista saavuttaa myös tulospalkkion korkein taso, mikäli onnistutaan. Talouden tavoitteet asetettiin seuraavanlaisiksi:

Talous, painoarvo 45 %

Asetettu tavoite saavutettu + / - 0,5 %	0 %
Tavoite ylittynyt 0,6 – 2,5 % - yksikköä	30 %
Tavoite ylittynyt 2,6 - % - yksikköä	45 %

Henkilöstö, painoarvo 40 %

Yhteistyötaidot, tiimissä toimiminen
 Asiakaspalveluhenkisyys
 Taloudellinen työskentely
 Panostus omaehtoiseen kehittymiseen

Pisteistä muodostuu painoarvon kokonaisuus seuraavasti:

4 pistettä	0 %
5 – 6 pistettä	10 %
7 – 9 pistettä	25 %
10 – 12 pistettä	40 %

Kutakin kohtaa arvioidaan pisteytyksellä siten, onko henkilö 1 piste: tavanomainen, 2 pistettä: keskitasoa vai 3 pistettä: erinomainen. Tavanomaisuus on lähtötaso eli se taso, jolle jokainen työntekijä ylettyy normaalisti työtä tehdessään.

Prosessi, painoarvo 15 %

Toimipaikan kehittämistehtävä ja siinä onnistuminen

Ei tehty lainkaan	0 %
Tehty osittain	7 %
Tehty onnistuneesti	15 %

TAULUKKO 4. Tulospalkkiomittariston 2. versio

Mittari	Painoarvo
<u>TALOUS</u>	<u>45 %</u>
Asetettu tavoite saavutettu +/- 0 %	0 %
Tavoite ylittynyt 0,6 – 2,5 % - yksikköä	30 %
Tavoite ylittynyt 2,6 % - yksikköä	45 %
<u>HENKILÖSTÖ</u>	<u>40 %</u>
Yhteistyötaidot, tiimissä toimiminen	
Asiakaspalveluhenkisyys	
Taloudenllinen työskentely	
Panostus omaehtoiseen kehittymiseen	
4 pistettä	0 %
5 – 6 pistettä	10 %
7 – 9 pistettä	25 %
10 – 12 pistettä	40 %
<u>PROSESSI</u>	<u>15 %</u>
Kehittämistehtävän onnistuminen	
Ei tehty ollenkaan	0 %
Tehty osittain	7 %
Tehty onnistuneesti	15 %

Tulospalkkion maksamiseen liittyviä asioita täsmennettiin seuraavasti:

Tulospalkkiojärjestelmä ”koekäytetään” vuonna 2009 ja siihen tehdään sen jälkeen tarvittavat muutokset, jos muutoksia ilmenee. Koekäyttö tarkoittaa sitä, että tulospalkkiojärjestelmää kokeillaan vuonna 2009 ja sitten sitä tarvittaessa kehitetään. Muutoksille haluttiin jättää mahdollisuus, ja odotetaan, että henkilöstö

kommentoi tulospalkkausasiaa erityisesti sen jälkeen, kun ensimmäiset tulospalkkiot on maksettu.

Tulospalkkio maksetaan tammikuun 2010 palkassa ja tulospalkkiosta vähennetään

- sairauslomat yli 6 päivää vuodessa ylittävien osalta, koska katsottiin, että pitkällä sairalomilla ollessaan ei täysipainoisesti voi osallistua tuloksen tekemiseen
- palkattomat vapaat sekä lomautusajat ja muut rinnastettavat poissaolot, koska näinä aikoina henkilö ei ole mukana tekemässä tulosta.

Lisäksi täsmennettiin, ettei tulospalkkiota makseta, mikäli henkilö ei enää tammikuun palkanmaksun aikana ole Bluen palveluksessa. Tämä periaate siirrettiin suoraan Fazer Amican mallista Bluen malliin.

Tulospalkkiojärjestelmä jalkautettiin kentälle kevään 2009 aikana kehittämishankkeen vetäjän eli palvelupäällikön ja Bluen toimitusjohtajan voimin. Henkilöt kävivät jokaisessa toimipaikassa henkilökohtaisesti kertomassa tulospalkkiojärjestelmän sisällön ja vaikutukset. Samalla saatiin kerättyä henkilöstön kommentit tulospalkkiojärjestelmän positiivisista ja negatiivisista asioista sekä kehitysehdotuksista. Positiivisena asiana pidettiin tulospalkkiojärjestelmän kriteereiden saavutettavuutta sekä oman työn ja itsensä vaikutusmahdollisuutta. Negatiivisina asioina nousi esiin muun muassa tulospalkkion väheneminen sairauslomista johtuen. Epäoikeudenmukaisena pidettiin sitä, että lomautusaika vähentää tulospalkkiota, koska lomautuspäätökseen ei henkilö itse voi vaikuttaa.

Johdon sisällä tulospalkkiojärjestelmää arvioitaessa havaittiin, että henkilöarviointiin sekä kehittämistehtävän arviointiin tarvitaan kunnolliset arviointikriteerit, koska arvioinnin pitää perustua johonkin mitattavaan kriteeristöön. Alkuun ajateltu subjektiivinen arviointi voi aiheuttaa hämmennystä sekä olla hyvinkin epäoikeudenmukainen eri toimipaikkojen välillä.

Tulospalkkiojärjestelmä esiteltiin Bluen hallitukselle kesällä 2009, ja siitä saatiin muutamia tulospalkkiojärjestelmän ehdottomia sääntöjä sekä rakentavaa palautet-

ta ja kommentteja järjestelmän käyttöön ja kehittämiseen. Seuraavassa kerrotaan hallituksen kommentit.

- *Tulospalkkaa maksetaan vain, kun työsuhde on jatkunut vähintään 6 kk.*
- *Määräaikaisissa työsuhteissa olevat henkilöt eivät voi saada tulospalkkioita.*
- *Vuoden 2009 aikana käynnistyneistä kohteista täytyy taloudellinen tulostavoite käydä erikseen läpi kohteen esimiehen ja palvelupäällikön kanssa, koska niistä ei ole yksiselitteisiä budjetteja olemassa ja monesti tilanteet ovat myös muuttuneet toiminnan aikana.*
- *Yksiköiden kehittämistehtävät täytyy määritellä yksiselitteisesti ja tarkasti ja niiden tulee olla sellaisia, että ne hyödyttävät koko organisaatiota, esim. erityisruokavalioreseptit. Nämä kehittämistehtävät ja niiden onnistuminen ja niistä koitua hyöty arvioidaan esimieskokouksissa, minkä jälkeen ne pisteytetään ja ”pannaan paremmuusjärjestykseen”.*
- *Henkilöarvioinnit on tehtävä mahdollisimman läpinäkyvästi ja niiden tulee olla selvästi perusteltuja. Tässä on HAASTE: Vain pieni osa porukasta todella voi olla tavanomaista parempia, joten esimiesten ja päälliköiden ihanaksi tehtäväksi tulee tosiaan seuloa jyvät akanoista. Sitä, että ”minulla on vain erinomaisia työntekijöitä” ei tulla hyväksymään sen enempää työntekijöiden kuin esimiestenkään arvioinneissa.*
- *Poissaolopäivät jne. tulee selvittää mahdollisimman tarkasti ja mahdollisimman hyvissä ajoin, koska näistä kuitenkin tulee vääntöä ja näissä on oltava tarkka.*
- *Arvioinnin ja laskennan monimutkaisuus voi johtaa siihen, että kaikkia tulospalkkoja ei ehditä saada tammikuun palkkoihin, joten realismia on informoida henkilökuntaa siten, että tulospalkkiot maksetaan helmikuun palkkoissa.*

5.5 Tulospalkkiojärjestelmän 3. versio

Tulospalkkiojärjestelmän 3. version kehittäminen lähti liikkeelle 2. version henkilöstön ja palveluesimiesten kommentteista, johdon arviointihavainnoista ja hallituksen kannanotoista.

Henkilöstöltä esiin nousseesta kommentista lomautusten aiheuttamasta epäoikeudenmukaisuudesta keskusteltiin johtotasolla, mutta se päätettiin jättää ennalleen. Lomautettu henkilöstö ei ole lomautuspäivinänsä tekemässä tulosta, ja lisäksi näiden lomautettavien kohteiden henkilöstölle tarjotaan usein myös korvaavaa työtä, jolloin palkka ei vähene eikä näin vaikuta tulospalkkion määrään. Sairaslomien osalta pysyttiin entisessä päätöksessä, että yli 6 päivää vuodessa pidetyt sairauslomat vähentävät vuositasolla peruspalkan määrää ja sitä kautta vaikuttavat tulospalkkioon. Tähän sairausloma-asiaan liittyy riski, joka saattaa ohjata henkilöstöä tulemaan töihin myös sairaana, mutta syyskuuhun 2009 mennessä ei tällaisesta käyttäytymisestä ollut vielä selviä viitteitä.

Tulospalkkiojärjestelmän prosessiosuuden, kehittämistehtävän, alkuperäinen ajatus olla toimipaikan toiminnan kehittämistä ohjaava kannustin, sai uuden käänteen hallituksen kokouksessa syyskuussa 2009, jossa määriteltiin, minkälainen kehittämistehtävän tulisi olla. Hallituksen kannanoton mukaan tehtävien tulisi olla riittävän laajoja ja tasapuolisia toisiinsa nähden ja lisäksi niistä odotettiin olevan hyötyä koko organisaatiolle. Tehtävän toimeksiannosta tuli tämän kannanoton jälkeen kehityshankkeen vetäjän eli palvelupäällikön mielestä kohtuuton ja mahdoton suorittaa toimipaikassa työn ohella. Tämän takia hallitukselle esitettiin, että kyseinen kohta tulospalkkiojärjestelmästä poistetaan, ja se poistettiin syyskuussa 2009. Osa toimipaikoista oli kuitenkin päässyt tässä kehittämistyössä eteenpäin alkuperäisen tarkoituksen mukaisella tavalla, ja näiden kohteiden osalta päätettiin, että onnistunut kehittämistyö palkitaan irrallaan tulospalkkiosta. Tällä vältetään epäoikeudenmukaisuuden tunne, joka varmasti syntyisi työntekijöiden mielessä,

mikäli tuota hyvin tehtyä työtä ei huomioitaisi mitenkään, vaikka se alkuperäisessä suunnitelmassa oli yksi tulospalkkauksen kriteeri.

Tulospalkkiomallin 3. version tärkein kehittämiskohta on kriteeristö, jota johdon arvion mukaan tulee täydentää henkilöstön osaamisen arviointikriteerien täsmenämällä. Kriteeristöä täsmennetään siksi, että henkilöstö pystytään arvioimaan läpinäkyvästi ja oikeudenmukaisesti. Arviointikriteeristön valmisteleminen on edelleen työstettävänä eikä se ehdi valmistua lopullisesti ennen tämän opinnäytteen määräaikaa, joten tämä realistisen evaluoinnin 3. sykli jää tältä osin keskenräiseksi. Seuraavana on esitelty esimerkinomaisesti hieman suuntaa, millaisiksi arviointikriteerit ovat mahdollisesti muodostumassa yhteistyötaitojen ja taloudellisuuden näkökulmasta. Nämä ovat johdon sisällä pidetyn sähköpostityöpajan aikaansaannoksia.

Yhteistyötaidot:

- noudattaa ohjeita eikä sooloile työssään
- on aktiivinen ja positiivinen
- kykenee itsenäiseen työhön ja antaa muillekin työrauhan
- ottaa muut huomioon omassa työskentelyssään ja käytöksessään
- ei mene henkilökohtaisuuksiin esim. ristiriitatilanteissa

Erinomainen: Henkilö täyttää kaikki em. kriteerit säännöllisesti

Keskitaso: Henkilö täyttää em. kriteerit yleensä

Tavanomainen: Henkilö täyttää jotkut em. kriteerit, mutta ei kaikissa tilanteissa

Taloudellinen työskentely:

- käyttää raaka-aineita taloudellisesti ja harkiten
- pystyy työssään keskittymään olennaiseen ja tekemään samanaikaisesti useampaa työtä
- on huolellinen työympäristönsä ja työvälineidensä suhteen
- osaa ajoittaa työnsä hyvin lopputuloksen laadun ja taloudellisuuden näkökulmasta

Erinomainen: Henkilö täyttää kaikki em. kriteerit säännöllisesti

Keskitaso: Henkilö täyttää em. kriteerit yleensä

Tavanomainen: Henkilö täyttää jotkut em. kriteerit, mutta ei kaikissa tilanteissa

Kun nämä arviointikriteerit saadaan valmiiksi henkilöstön osalta, pitää vielä miettiä, miten ne asettuvat palveluesimiesten työn sisältöön ja pitääkö palveluesimiehille mahdollisesti rakentaa omanlaisensa arviointikriteeristö, jotta heidän henkilökohtaisesta osaamisestaan pystytään oikeudenmukaisesti ja realistisesti arvioimaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Opinnäytteen tavoitteiden toteutuminen ja arviointi

Opinnätetyön tavoitteena ollut tulospalkiomallin rakentaminen Blue Service Partners Oy:lle toteutui järjestelmän osalta, mutta mittariston avaus ja niiden yksilöinti on edelleen keskeneräinen. Kehittämistyö lähti liikkeelle tarpeesta kehittää yritykselle strategiasta johdettu, läpinäkyvä, oikeudenmukainen ja helposti tulkittava tulospalkkiojärjestelmä.

Tutkimuskysymyksiksi oli asetettu

- Minkälaisista asioista henkilöstön palkitseminen rakentuu?
- Mitä henkilöstö yleensä odottaa tulospalkkiojärjestelmältä?
- Mitä yritys hyötyy tulospalkkiojärjestelmästä?

Näihin kysymyksiin saatiin vastaukset, kun minä kehittämishankkeen vetäjänä perehdyin asiasta tehtyyn kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Henkilöstön palkitseminen rakentuu sekä aineellisista että aineettomista palkitsemistavoista, joihin motivaatioteorioilla on suuri merkitys. Aineellisia palkitsemistapoja ovat muun muassa raha ja muut taloudelliset palkitsemiskeinot kuten subventoidut harrastukset. Aineettomia palkitsemistapoja ovat luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus, ura- ja kehittymismahdollisuudet sekä viestitetty kiitos ja arvostus. Henkilöstö odottaa tulospalkkiojärjestelmältä lisäansioita sekä sen rakenteelta sitä, että se on oikeudenmukainen. Tähän kysymykseen olisin toivonut löytäväni enemmänkin vastauksia aiheesta aiemmin tehdyistä tutkimustuloksista, mutta niitä en valitettavasti löytänyt. Yritys hyötyy tulospalkkiojärjestelmästä niin, että oikein rakennettuna se vaikuttaa positiivisesti tuloskehitykseen sekä

henkilöstön sitoutumiseen työnantajaa kohtaan, koska se motivoi henkilöstöä entistä parempiin työsuorituksiin.

Opinnäytteen lopputuloksena saatiin tulospalkkiojärjestelmä, joka on sisällöltään johdettu yrityksen strategiasta. Valmistuneessa tulospalkkiojärjestelmässä korostuu kannattavuus ja tehokas toiminta, henkilöstön oma osaaminen ja toiminnan kehittäminen. Tulospalkkiojärjestelmän oikeudenmukaisuutta, läpinäkyvyyttä ja helposti tulkittavuutta pystyy arvioimaan mielestäni parhaiten vasta sitten, kun järjestelmän mukaan on tulospalkkiot maksettu ensimmäisen kerran. Kehittämissankkeen vetäjän tämänhetkinen oletamus ainakin on, että nämä lähtökohdat tulevat toteutumaan. Näiden toteutuminen riippuu hyvin pitkälle siitä, miten onnistutaan henkilökohtaisen mittariston laadinnassa niin, että mittaristoon pystytään sijoittamaan jokainen henkilö oikeaan kohtaan ominaisuuksiensa perusteella.

Kehittämisprosessi oli haastava ja se sujui suunnitellusti sykleittäin. Viimeisen syklin keskeneräisyys hankaloittaa tilannetta, koska varmuudella ei pystytä arvioimaan, onko tuotos juuri sellainen, minkälainen sen haluttiin olevan. Opinnäytetyön luotettavuutta voi arvioida monesta eri näkökulmasta. Mikäli sitä tarkastelee kirjallisuusosion perusteella, tutkimustuloksia (sekä kansainvälisiä että kotimaisia) olisi voitu enemmän hyödyntää taustatiedon keräämisessä. Kehittämismenetelmän kannalta kehittämisestä olisi tullut luotettavampi, mikäli samat tahot olisivat arvioineet työtä jokaisessa sen kehitysvaiheessa. Lopputuloksen kannalta luotettavuutta arvioitaessa, tulospalkkiojärjestelmä on nyt sellainen kuin sen haluttiinkin olevan eli koekäyttöversio vuodelle 2009.

Yrityksen kannalta ajateltuna kehittämishanke tuli oikeaan aikaan ja oli organisaation osaamiselle tarpeen. Blue olisi matalan hallinnon organisaationa tuskin koskaan panostanut sellaisen tietomäärän hankkimiseen saati lukemiseen palkitsemiseen liittyen, mitä tämän hankkeen aikana tuli käytyä läpi. Tämä tieto on nyt varastoituna yritykseen ja edelleen kehitettävissä ja hyödynnettävissä tulevilla hankkeilla.

Opinnäytetyön tekijänä, minun omassa ammatillisessa kasvussa on tapahtunut kehitystä opinnäytteen tekemisen aikana yksityiskohtaisempaan suuntaan nimenomaan palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Ennen opinnäytettä henkilöstön palkitseminen oli mielessäni vain kokonainen ”möhkäle” joka koostui pääasiassa rahasta. Tämä ”möhkäle” on nyt haarautunut omiksi erilaisiksi lokeroikseen motivaatiosta ja sen synnystä, aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta tulospalkkiojärjestelmän sisällön kokonaismerkityksen ja sen vaikutuksien ymmärtämiseen. Tämän lisäksi kehitystä on tapahtunut kehittämismenetelmän sisällön ymmärtämisessä sekä sellaisien käyttämisessä työelämässä. Usein näiden kehittämismenetelmien käyttöön ei valitettavasti ole pienissä yrityksissä niin paljon aikaa kuin tällaisissa opinnäytteeseen liittyvissä tilanteissa, koska kehittämistyöhön ei ole varattuna resursseja ja liiketoiminta määrää hyvin pitkälle työn sisällön ja sen tahdin. Tällä tutkimuksella ei ole minkäänlaista kaupallista tai yhteiskunnallista hyödynnettävyyttä.

6.2 Kehittämissuhteet

Palkitsemisprosessi ja sen muokkaaminen on vuosien projekti. Tulospalkkiojärjestelmä on mahdollista saada toimivaksi heti ensimmäisellä kerralla. Tavallisempaa kuitenkin on, että sen käyttöön harjaannutaan vähitellen, kun opitaan valitsemaan tavoitteet ja asettamaan tavoitetasot sopivalla tavalla ja liittämään järjestelmä toiminnan kokonaisuuteen. Tämä opettelu voi kestää vuosia, kun kokemusten pohjalta kehitetään järjestelmää yhä paremmaksi. (Hulkko ym. 2002, 181 – 182.)

EK:n tutkimuksen mukaan kasvuyrityksissä tulospalkkauksen käyttö on huomattavasti yleisempää jo yrityksen ollessa pieni. Tämä tarkoittaa sitä, että kasvuyrityksillä on jo alun alkaen hyvin voimakas kasvuvision. Yritys haluaa olla kasvava, menestyvä ja houkutteleva. Henkilöstöä eli kasvun tekijöitä, avainhenkilöitä, motivoidaan kehittymään edelleen ja sitoutetaan kasvustrategian toteuttamiseen tulospalkkioiden avulla. (Kasvun ajurit 3 2007, 17.) Blue on juuri tällainen kasvuyritys. Uskonkin, että yrityksellä on nyt oivallinen hetki rakentaa palkitsemisstrategiansa sellaiseksi, että tulospalkkiojärjestelmästä saadaan tulevaisuutta silmällä

pitäen toimiva ja toimintaa ohjaava. Lisäksi uskon, että tämä kehitystyö tapahtuu lopulta käytännön kautta. Palkitsemisjärjestelmää on jaksuttava kehittää saatujen kokemusten ja toiminnan tulosten pohjalta, jotta yrityksellä on riittävästi näkemystä, tietoja ja taitoja havaita, minkälainen tulospalkkiomalli lopulta tuottaa hedelmää eli ohjaa toimintaa ja motivoi henkilöstöä.

Nyt tehtyä kehittämistyötä voisi jatkaa niin, että tulospalkkioiden maksamisen jälkeen voisi selvittää henkilöstön ajatuksia, asenteita ja mielipiteitä tulospalkkioita kohtaan. Samalla voitaisiin selvittää henkilöstön tyytyväisyys maksettuihin rahamääriin. Näin saataisiin vastaukset tämän tutkimuksen aikana hieman epäselviksi jääneisiin asioihin eli saataisiin faktatietoa, onko tulospalkkiojärjestelmä ollut henkilöstön mielestä oikeudenmukainen, läpinäkyvä ja helposti tulkittavissa. Myös verotuskäytäntöjä kannattaisi selvittää, jotta tiedettäisiin, onko tulospalkkiolle muita vaihtoehtoja kuin raha. Mikäli esimerkiksi tavaraa pystyisi antamaan palkkiona ilman veroseuraamuksia, olisi se kaikkien osapuolten kannalta järkevää. Työntekijä hyötyisi enemmän kun veroja ei tarvitsi maksaa ja työnantajan kannalta maksettavaa ei olisi niin paljon, kun palkkioihin liittyviä sosiaalimaksuja ei tulisi maksettavaksi. Yrityksen kannalta pitäisi selvittää, kuinka paljon tulospalkkioita on maksettu ja onko niillä saavutettu yrityksen tavoittelemat hyödyt suhteessa maksettuihin palkkioihin.

Tämänhetkisessä tulospalkkiojärjestelmässä on mittareita vain kaksi, ja niiden määrää tulisikin lisätä, jotta järjestelmällä saataisiin lisää toiminnanohjaavuutta. Henkilöstön moniosaamista tulisi painottaa entisestään eli palkita henkilöstöä siitä, että he osaavat ja haluavat opetella sekä siivouspalvelun että ruokapalvelun työtehtäviä. Tällä hetkellä tilanne on se, ettei monikaan ruokapalvelussa työskentelevä henkilö halua osallistua siivouspalvelun työtehtäviin, kun taas siivouspalvelussa työskentelevät henkilöt osallistuvat mielellään ruokapalvelun työtehtäviin.

Miten kehittämistyötä voisi sitten muuten jatkaa? Yrityksen kannattaisi rakentaa henkilöstölleen palkitsemisstrategia, johon koottaisiin koko henkilöstön palkitsemisen kirjo. Toisaalta tarvetta olisi rakentaa yritykseen koko henkilöstöstrategia, jossa palkitsemisstrategia olisi osana kokonaisuutta. Erityisesti aineettomien pal-

kitsemistapojen mietintään ja kehittämistyöhön kannattaisi laittaa energiaa ja ajatuksia, koska ne ovat pidemmällä aikavälillä hyödyllisempiä niin yrityksen kuin työntekijänkin kannalta. Nämä aineettomat palkitsemistavat palkitsevat henkilöstöä vielä senkin jälkeen, kun palkkataso tai elämäntilanne on sellainen, ettei rahalla ole enää suurta merkitystä. Tässä työssä aineettomat palkitsemiskeinot oli rajattu kokonaan kehitystyön ulkopuolelle.

Kun tulospalkkiojärjestelmän sisältö on lopulta rakentunut toivotunlaiseksi kokonaisuudeksi, tavoitetasot voitaisiin jopa asettaa tiimikohtaisiksi ja mittaroida sen mukaan. Tämä on kuitenkin pitkän tähtäimen suunnitelma, koska ensin on saatava tulospalkkaukseen liittyvät perusasiat hallintaan ja järjestelmä tutuksi ja toimivaksi suurempien kokonaisuuksien osalta. Mittaustasot, jotka ovat lähellä yksilöä, kuten ryhmä ja oma työ ovat vain vähän käytössä yritysten tulospalkkiojärjestelmissä, tavallisimpia ne ovat juuri palvelualoilla. Yleensä ryhmien ja suurempien kokonaisuuksien palkitseminen on tyypillinen piirre tulospalkkaukselle Suomessa. Yksi syistä on, että yksilö- ja tiimitasolle viedyt palkkiojärjestelmät vaativat enemmän vaivannäköä. (Hakonen ym. 2005b, 129.)

Tulevaisuuden kehittämistyötä varten kannattaisi perustaa palkitsemisjärjestelmän kehittämisryhmä, jossa olisi riittävästi myös henkilöstön edustajia. Ideaalitilanne varmasti olisi, että siinä olisi henkilöstön edustajia jokaisesta ammattiryhmästä. Kehittämisryhmän perustamisessa haasteena on löytää oikeat ihmiset mukaan kehittämiseen, jotta heiltä myös saadaan riittävästi tietoja irti. Itse koin opinnäytetyön tekemisen aikana, että puurtaminen oli lopulta kovin yksinäistä ja monesti tunsin epäuskoa siihen, ovatko ajatukseni asiasta ”oikeanlaisia” ja palvelevatko valinnat lopulta työlle asetettuja tavoitteita.

LÄHTEET

Anttila, P. 2008. Tutkimusmenetelmien perusteet. Luento. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, Matkailun laitos 8.5.2008.

Anttila, P. 2007 Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta 19. Hamina: Akatiimi Oy.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, Teos, Tekeminen. Artefakta 16. 2. painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Blue Service Partners Oy internet – sivusto. [viitattu 2.9.2009] Saatavissa:
<http://www.blueservice.fi>

Fazer vuosikertomus 2008 [verkkajulkaisu][viitattu 2.9.2009]. Saatavissa:
http://www.fazergroup.com/templates/Fazer_Information.aspx?id=71490&epslanguage=FI

Fazerin intranet-sivusto [verkkajulkaisu][viitattu 1.8.2009].

Fazer Amican tulospalkkio-ohjelma 2008.

Forssell, J. 2007. Tulospalkkiot tulivat – mutta kenelle ne kuuluvat? Tiedelehti 4/2007.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WSOY.

Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko K. 2005b. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. [verkkajulkaisu]. Helsinki: Työministeriö työpoliittinen tutkimus [viitattu 31.7.2009] Saatavissa:

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/julkaisut/index.htm>

Hakonen, A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan [verkkajulkaisu]. Espoo [viitattu 31.7.2009]. Saatavissa:

<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/julkaisut/index.htm>

Hakonen, N. & Leino, J. 2007. Kohti strategista palkitsemista [verkkajulkaisu]. Työsuojelurahaston raportteja [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Juva: WSOY.

Kandolin, I., Tilev, K., Lindström, K., Vartia, M. & Ketola, R. 2009. Palvelualojen työolot. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 43. Helsinki: Printman Oy.

Kasvun ajurit 3, 2007. [verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 2.9.2009]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2007/19062007_kasvun_ajurit_3.pdf

Kauhanen, A. & Piekkola, H. 2006. What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. Tiivistelmä [verkkajulkaisu]. Saatavissa:

<https://commerce.metapress.com/content/j4g0841021642077/resource-sec-red/?target=fulltext.pdf&sid=2nx3hm45lmf1nfqlesptns55&sh=www.springerlink.com>

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Jyvässeudun Paino Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa [verkkajulkaisu]. Työsuojelurahaston selvityksiä [viitattu 31.7.2009]. Saatavissa: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/julkaisut/index.htm>

Palkkatilastokatsaus 2007 [verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 20.6.2009]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisu_arkisto/2007/Palkkatilastokatsaus20062007_Net.pdf

Piekkola, H. 2005. Performance-related pay and firm performance in Finland. International Journal of Manpower. ABI/INFORM Global.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla [verkkajulkaisu]. EK:n palkkausjärjestelmä-tiedustelu 2005 [viitattu 2.9.2009]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisu_arkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf

Työhyvinvoinnin portaat – malli 2009 [verkkojulkaisu]. Työturvallisuuskeskus [viitattu 1.11.2009]. Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/index.phtml?s=346>

Valtanen, J., Lamminpää, K., Akola, E., Heinonen, J., Koskinen, K., Malinen, P. & Westergård, M. 2006. Henkilöstön kehittämisen opas. Tampere: Likes työelämäpalvelut Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Ylikorkala, H., Hakonen, A. & Hulkko K. 2005. Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen [verkkojulkaisu]. Tykesin raportteja 41 [viitattu 31.7.2009]. Saatavissa: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/julkaisut/index.htm>

LIITTEET

Liite 1 Fazer-Amican tulospalkkiomalli, ei julkaista