

VAASAN YLIOPISTO
TEKNIIKAN JA INNOVAATIOJOHTAMISEN YKSIKKÖ

Laura Koiranen

TUOTTAVUUDEN LISÄÄMINEN TULOSPALKITSEMISEN AVULLA

Tuotantotalouden
pro gradu -
tutkielma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	11
1.1 Asuntosijoitusyhtiö Kojamo	13
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät	15
2. Tuottavuus osana yrityksen suorituskkyä.....	18
2.1 Henkilöstötuottavuus	21
2.1.1 Henkilöstötuottavuuden laskeminen	22
2.2 Palvelun tuottavuus.....	25
2.3 Ryhmän tuottavuus	27
3. Työmotivaatio ja sitoutuminen.....	30
3.1 Motivaatioteoriat.....	31
3.1.1 Tasapainoteoria eli oikeudenmukaisuusteoria.....	32
3.1.2 Tavoiteteoria.....	33
3.1.3 Odotusarvoteoria	34
3.2 Palkitsemisen reflektioteoria.....	35
4. Suorituksesta palkitseminen.....	37
4.1 Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset	39
4.2 Yksilön ja tiimin palkitseminen	42
4.3 Tavoitteiden asettaminen	45
4.4 Suorituksen mittaaminen	47
4.4.1 Suorituskykypyramidi	47
4.4.2 Mittariston suunnittelu.....	49
4.4.3 Tavoitteiden asettamisen riskit	51
4.5 Tulostmatriisi	55
4.6 Laadun mittaaminen	57
4.7 Osaamisen johtaminen	58
5. Tutkimuksen suorittaminen	60
5.1 Tutkimuksen toteutus.....	60
5.1.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	62
5.2 Keskeiset tutkimustulokset	63
5.2.1 Tulospalkitsemisen nykytila.....	64
5.2.2 Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset.....	67
5.3 Palkitsemisen kehittäminen	69
5.4 Esimiestyön merkitys.....	69
5.4.1 Palkitsemistavat	70
5.5 Tutkimuksen arviointi.....	75
6. Yhteenveto ja johtopäätökset	77
6.1 Tulospalkitsemisen konsepti.....	80
7. Lähteet	85
8. Liite 1. Tutkimuksen tulokset.....	88

KUVALUETTELO

Kuva 1.	Työn tuottavuuden kehitys	12
Kuva 2.	Teoreettinen viitekehys	17
Kuva 3.	Suomen elinkeinorakenne	27
Kuva 4.	Hyvän työsuorituksen edellytykset	30
Kuva 5.	Palkka ja kannustimet palkitsemisessa	38
Kuva 6.	Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset	41
Kuva 7.	Henkilö- ja ryhmäperusteinen palkitseminen lisää työntekijän osaamisen kehittämistä.....	44
Kuva 8.	Tavoitteiden johtaminen yritystasolta työntekijälle	46
Kuva 9.	Suorituskykypyramidi	49
Kuva 10.	Tulosmatriisin perusrakenne	56
Kuva 11.	Laatumittareita	58
Kuva 12.	Osatehtävien joustavuus työtehtävässä ja ryhmän sisällä.....	59
Kuva 13.	Tutkimustulokset, osa 1: Yleinen työssäviihtyminen.....	63
Kuva 14.	Tutkimustulokset, osa 2: Vastaajien kokemus nykyisistä tavoitteista ja palkitsemisesta.....	67
Kuva 15.	Tutkimustulokset, osa 2: Vastaajien kokemus tulospalkitsemisen vaikutuksista.....	68
Kuva 16.	Tutkimustulokset, osa 3: Mieluisin palkitsemisen malli.	71
Kuva 17.	Tutkimustulokset, osa 3: Suoriutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät. 72	
Kuva 18.	Vastaajien halukkuus pilotoida uudenlaista tulospalkitsemisen mallia....	75
Kuva 19.	Tuottavuustunnusluvun kautta laskettava tulospalkkio	82

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	Henkilöstötuottavuuden osa-alueet.....	21
Taulukko 2.	Tuottavuustekijöitä	24
Taulukko 3.	Vastaajien työmotivaatioon eniten vaikuttava tekijä.	64
Taulukko 4.	Vastaajien kokemus nykyisen tulospalkitsemisen vaikutuksista.....	65
Taulukko 5.	Palkitsemisen mittarivaihtoehtoja.....	83

VAASAN YLIOPISTO**Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö**

Tekijä:	Laura Koiranen	
Tutkielman nimi:	Tuottavuuden lisääminen tulospalkitsemisen avulla	
Ohjaajan nimi:	Josu Takala	
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri	
Oppiaine:	Tuotantotalouden koulutusohjelma	
Opintojen aloitusvuosi:	2012	
Tutkielman valmistumisvuosi:	2018	Sivumäärä: 159

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella henkilöstön tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden johtamista sekä kehittämistä ja lisätä ymmärrystä tuottavuuteen vaikuttamiseen. Lisäksi haluttiin löytää keinoja, joiden avulla myyntiorganisaation tuottavuutta voitaisiin lisätä palkitsemisen avulla, ja luoda teorian sekä kyselytutkimuksen pohjalta tuottavuutta lisäävä tulospalkitsemisen konsepti asuntosijoitusyhtiö Kojamolle.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin tuottavuuden eri kirjallisuuden pohjalta tuottavuuden näkökulmiin, motivaation syntymiseen sekä tarkasteltiin erilaisia tapoja mitata ja kehittää tuottavuutta ja palkitsemista palveluorganisaatiossa. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitettiin kyselytutkimuksen avulla myyntihenkilöstön nykyinen käsitys tulospalkitsemisen toimivuudesta ja palkitsemisen perusteista, sekä selvitettiin henkilöstön näkökulmasta ne tekijät, jotka vaikuttavat eniten tuottavuuteen ja motivaatioon oman työn näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella henkilöstön tyytyväisyys ja motivaatio olivat korkealla tasolla, ja nykyinen käytössä ollut tulospalkitsemisen malli sekä perusteet olivat melko hyvin tiedossa. Henkilöstö kuitenkin koki, että tavoitteiden asettamisen sekä arviointi-, ja palkkion maksuajanjakson tulisi olla nykyistä yhden vuoden väliä huomattavasti lyhyempi, ja suosituimmaksi jaksoksi valikoitui kolmen kuukauden välein maksettava tulospalkkio. Lisäksi vastaajat kokivat, että suorituksen arviointi ja palkkionmaksaminen olisi motivoivampaa ryhmäkohtaisena nykyisen henkilökohtaisen suoriutumisen sijaan. Tutkimustulosten mukaan palkkio voisi olla muutakin kuin rahallista, erityisesti ryhmän palkitsemisen osalta ja suurin osa henkilöstöstä olisi valmis kokeilemaan uudenlaista tulospalkitsemisen mallia.

Työn lopputuloksena luotiin tulospalkitsemisen konsepti yhtiön palkitsemispolitiikan ja tulospalkkiojärjestelmän jatkokehityksen pohjaksi. Olennaista oli koota yhteen keinoja kehittää ja mitata myyntihenkilöstön tuottavuutta, unohtamatta yrityksen visiota asumisen edelläkävijänä ja asiakkaan ykkösvalintana.

AVAINSANAT: tuottavuus, henkilötuottavuus, tulospalkitseminen

UNIVERSITY OF VAASA

School of Technology and Innovation

Author: Laura Koiranen
Topic of the Master's Thesis: Increasing productivity through performance based rewarding
Instructor: Josu Takala
Degree: Master of Science in Economics and Business Administration
Major of Subject: Industrial Management
Year of Entering the University: 2012
Year of Completing the Master's Thesis: 2018 **Pages:** 159

ABSTRACT

The objective of the thesis was to look at the factors affecting the productivity of personnel and their management and development. The aim of the thesis was to increase the understanding of the impact on productivity and to find ways to increase the profitability of the sales organization through rewarding. Based on theory and questionnaire to sales personnel, created a concept of performance enhancing productivity for the rental housing company Kojamo.

The theoretical part of the thesis based on literature on productivity aspects, motivation, and various ways of measuring and developing productivity and rewarding in service organization. In the empirical part of the research examined the current understanding of the performance bonus model, and the understanding of the grounds of rewards from the sales personnel. Research also included personnel point of view of the factors that had most influence on their productivity and motivation from the point of view of their own work.

Based on the survey, the satisfaction and motivation of the personnel was on high level, and they had a good knowledge on the current performance bonus model and its basics. However, the staff felt that the setting of targets, as well as the evaluation and reward period should be considerably shorter than the current one-year period. The most preferred period among personnel was performance bonus evaluation and payment every three months. In addition, respondents felt that evaluation of performance and payment of fees would be more motivating if it based on group performance instead of current personal performance. According to the research results, the reward could be also something else than money, especially with regard to group reward. Most of the personnel would be willing to try a new type of performance rewarding.

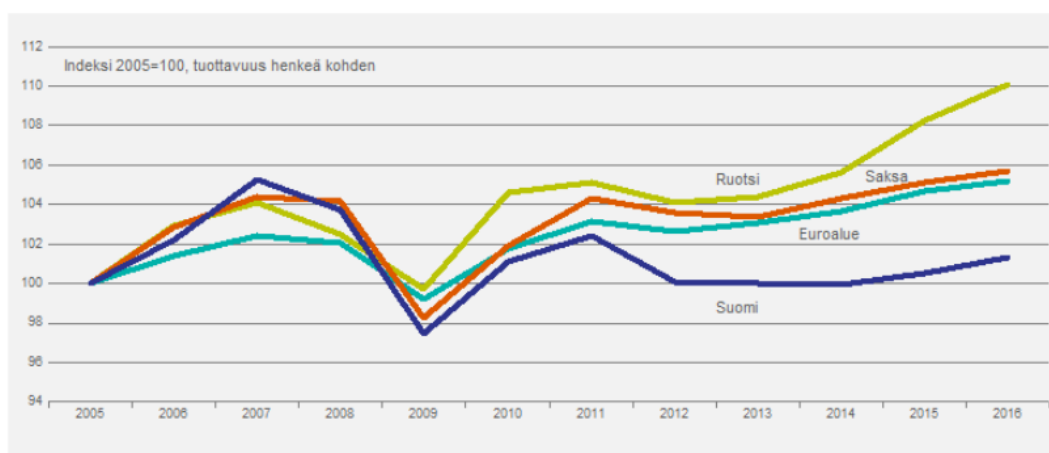
As result of the work was the concept of performance reward as base for further development of the company's rewarding policy and the performance bonus system. In this thesis was essential to put together ways to develop and measure sales staff productivity, without forgetting the vision of the company as a pioneer in housing services and customer first choice.

KEYWORDS: Productivity, Labor Productivity, Performance based reward

1. JOHDANTO

Tuottavuus on yksi merkittävimmistä tekijöistä kansantalouden kehityksessä ja yrityksen toimintakyvyn ylläpitämisessä. Yritysten toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana, ja vaikka muutokset synnyttävät uusia toimintatapoja ja aloja, luo nopea kehittyminen paineita muutosten läpiviemiselle ja erityisesti resurssien kohdentamiselle ja seurausten analysoinnille. Yritykset tuottavat suoritteita eli hyödykettä kuten tuotteita ja palveluja asiakkailleen, ja suoritteiden tuottamiseen tarvitaan tuotantotekijöitä, kuten raaka-aineet, työtilat sekä henkilöstö. Jokainen työvaihe lisää luonnollisesti kustannuksia, mutta myös mahdollisuuksia tehdä virheitä tai aiheuttaa viivettä prosessiin. Tehostettaessa toimintaa, pyritään minimoimaan kaikki ne kaikki toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa. Tuottavuuden paraneminen lisää taloudellista kasvua ja luo siten edellytykset elintason paranemiselle sekä vähentää yritysten hinnoittelupaineita parantaen myös kilpailukykyä ja kannattavuutta. Tuottavuudella yleiskäsitteenä tarkoitetaan tarkasteltavan kohteen, järjestelmän ja ajanjakson tuotosten ja niiden tuottamiseksi käytettyjen panosten suhdetta. (Uusi-Rauva 1997: 15–16.)

Suomen teollisuuden alalla työn tuottavuuden kasvu on ollut kansainvälisissä vertailuissa nopeaa viimeisinä vuosikymmeninä, ja tätä edistymistä on edesauttanut erityisesti ICT-alan merkittävä kehittyminen. Tarkasteltaessa Suomen koko kansantaloutta, on tuottavuuden kehittyminen kuitenkin hidastunut aina 1990-luvulta lähtien. Syyksi hidastumiseen on esitetty mm. talouden palvelukeskeisyys ja hidas tuottavuuden kasvaminen palvelualoilla. Vielä 2000-luvun alkuun saakka Suomen työn tuottavuus kasvoi EU:n keskiarvoa nopeammin, mutta vuosien 2008-2009 talouskriisi käänsi tuottavuuden laskuun, ja sen jälkeen kehitys on jälleen ollut positiivista, mutta kilpailijamaihin verrattuna jäljessä. Tuottavuuden kasvu edellyttää entistä tehokkaampien toimintatapojen ja jopa uusien tuotteiden syntymistä, ja lisäksi tarvitaan jatkuvasti kehittyneempiä ja suorituskykyisempiä laitteistoja. Myös kansantalouden rakennemuutokset ja tuotannon siirtyminen ja kehittyminen paremmin tuottaville aloille vaikuttavat positiivisesti. Olen-
naista on tunnistaa muutokset tuotosten ja panosten suhteesta ei aloilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016.)



Kuva 1. Työn tuottavuuden kehitys (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016)

Muuttuva toimintaympäristö ja työn tuottavuuden analysointi edellyttävät yritysten johdolta kokonaisvaltaista käsitystä siitä, miten muuttuva ympäristö tulee vaikuttamaan yrityksen toimintaan, ja mitkä tekijät ovat avainasemassa yrityksen menestymiselle ja kehittymiselle. Dynaaminen ja globalisoituva työskentely-ympäristö vaatii aiempaa enemmän joustavuutta ja kykyä sopeutua muutostilanteissa sekä resurssien kohdentamista oikein eri tilanteissa. Tämän työn tavoitteena on tarkastella henkilöstön tuottavuuteen liittyviä tekijöitä ja niiden johtamista sekä kehittämistä yrityksen näkökulmasta, sekä selvittää Kojamon pääkaupunkiseudun myyntihenkilöstön kokemus siitä, miten heidän motivaatiotaan ja tuottavuuttaan voitaisiin lisätä tulospalkitsemisen avulla. Koska yrityksen strategia on tulevaisuudessa keskittyä vapaarahoitteiseen vuokra-asuntomarkkinaan ja toimia yhtenä alan suurimpana, on olennaista, että strategia näkyy myös henkilöresurssien optimoimisessa ja tuottavuuden parantamisessa. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsittelee tuottavuuden eri osa-alueita, motivaation syntymistä sekä tapoja mitata ja analysoida tuottavuutta palveluorganisaatiossa. Empiirisessä osuudessa selvitetään henkilöstön käsitys nykyisestä tulospalkitsemisesta, ja siitä miten palkitsemista tulisi henkilöstön näkökulmasta kehittää siten, että se parantaisi henkilöstön tuottavuutta. Lopputuloksena on tarkoitus koota yhteenveto henkilöstön tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä, ja löytää keinoja, joiden avulla myyntiorganisaation tuottavuutta voitaisiin lisätä palkitsemisen avulla siten, että siitä saatava hyöty integroituu, yrityksen kulttuuriin, toimintaympäristöön, viestintään sekä tavoitteisiin.

1.1 Asuntosijoitusyhtiö Kojamo

Asuntosijoitusyhtiö Kojamo Oyj toimii Suomessa ja yrityksen pääkonttori sijaitsee Helsingissä. Kojamo –konsernin omistuksessa on yhteensä noin 32500 vuokra-asuntoa Suomen kasvukeskuksissa. Yhtiön omistamasta asuntokannasta suurin osa on vapaarahoitteista, ja Kojamon osuus vuokra-asuntomarkkinasta on noin 4 %, mutta yritys on kuitenkin Suomen suurin yksityinen vuokranantaja. (Kojamo Oyj:n Internet-sivut 2017. Kojamo yrityksenä.)

Kojamo on perustettu vuonna 1969, ja se toimi maaliskuuhun 2017 saakka nimellä VVO-yhtymä Oyj. Kojamon suurimmat omistajat ovat Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen ja Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Muita merkittävimpiä omistajia ovat ammattiliitto Pro, Rakennusliitto, Teollisuusliitto, JHL, PAM, OAJ, TEAM ja Tehy. Kojamon asiakkaita palvelevat alueelliset toimipisteet, joita kutsutaan Lumo-kotikeskuksiksi. Toimipisteet sijaitsevat yhdeksällä paikkakunnalla: Helsingissä, Tampereella, Hämeenlinnassa, Lahdessa, Turussa, Jyväskylässä, Kuopiossa, Lappeenrannassa ja Oulussa. Helsingin pääkonttorilla toimii pääkaupunkiseudun Lumo-kotikeskus sekä koko Suomen asiakkaita palveleva keskitetty asiakaspalvelukeskus. Kojamossa työskentelee yhteensä noin 300 henkilöä, joista 70 % työskentelee Helsingissä.

Kojamon taloudellisena tavoitteena on vakaa tuloskehitys sekä liiketoiminnan kannattava kasvu. Liiketoiminnan pääpaino on asuntovuokrauksessa ja toiminnallinen organisaatio on prosessilähtöinen. Liiketoiminta jakaantuu kolmeen päävastuualueeseen, jotka ovat asiakkuuksien hallinta, investoinnit sekä kiinteistökehittäminen. Asiakkuuksien hallinnassa tähdätään hyvään palvelukokemukseen, pitkiin asumisaikoihin ja asiakaskannattavuuden paranemiseen. Investointiyksikkö valmistelee ja toteuttaa yhtiön investointipäätökset sekä realisoinnit ja kiinteistökehittämisen alle kuuluvat puolestaan asuntorakennuttaminen, tekninen elinkaariohjaus sekä kiinteistöjen ylläpidon optimoiminen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että Kojamo hallinnoi, vuokraa ja isännöi omia kohteitaan. Muita toimintoja ovat talous ja rahoitus, strateginen kehitys, sisäinen tarkastus ja lakiasiat. (Kojamon vuosikertomus 2016. Liiketoiminta.) Kojamon liikevaihto oli vuonna 2017 337,0 miljoonaa euroa. Liikevaihto muodostuu kokonaisuudessaan vuokraus-

toiminnan tuotosta. Tulos ennen veroja oli 266,7 miljoonaa euroa. Tulokseen sisältyy 126,2 miljoonan euron nettovoitto sijoituskiinteistöjen käypään arvoon arvostamisesta ja sijoituskiinteistöjen luovutusvoittoja ja -tappioita 2,5 miljoonaa euroa. Nettovuokratuotto oli 216,0 miljoonaa euroa, joka on 64,1 % liikevaihdosta. Konserni raportoi luvut kansainvälisen standardin, IFRS:n lukuina vuodesta 2014 alkaen. (Kojamo Oyj. Tilinpäätöstiedote 2017.)

Kojamon historiaan liittyy yhteiskunnallisen asumisen toimijan maine, sillä aikanaan asuntoja hankittiin osuuskunta-ajatuksella ensisijaisesti työn perässä muuttaville työntekijöille. Näiden valtion tukemien Arava-rajoitusten alaisten kohteiden vuokraus hoidetaan nykyäänkin ARA:n, eli Asumisen Rahoitus- ja Kehittämiskeskuksen ohjeiden mukaan, mikä käytännössä tarkoittaa velvoitetta vuokrata asunto hakijalle, jolla on suurin asunnon tarve. Rajoitusten alaisten kohteiden määrä pienenee jatkuvasti kohteiden vapautuessa rajoituksista lainojen takaisinmaksun myötä. Näiden asuntojen vuokraus on aiemmin vaikuttanut merkittävästi yrityskuvaan luoden siitä yhteiskunnallisen toimijan, vaikka rajoitusten alaisia kohteita on ollut jo pitkään vähemmän kuin vapaarahoitteisia kohteita.

Vahvistaakseen markkinaehtoista yrityskuvaansa, yritys julkaisi vuonna 2014 Lumo-palvelubrändin, jonka alla hoidetaan vapaarahoitteisten asuntojen vuokraus sekä tuodaan asiakkaille asumiseen liittyviä uuden ajan palveluita. Vuoden 2015 lopussa yhtiö lisäksi toteutti suuren realisoinnin ja myi 8631 rajoitusten alaista asuntoa yhteiskunnalliselle toimijalle Y-säätiölle. Kaupan tavoitteena oli edelleen kirkastaa asuntosijoittamisen yrityskuvaan vapaarahoitteisten asuntojen omistajana. (Kojamo Oyj:n internet sivut. Ajankohtaista 12.1.2016 VVO-konserni toteutti 8 631 ARA-vuokra-asunnon myynnin Y-Asunnoille.) Tällä hetkellä 92 % asunnoista on Lumo-brändin alla. Kojamo on sähköisten palvelujen edelläkävijä, ja kaikki mahdollinen asiakasilmoituksista vuokrasopimuksen allekirjoitukseen hoidetaan verkkopalvelujen kautta. Yhtiö lanseerasi vuoden 2015 lokakuussa tiettävästi ensimmäisenä Suomessa Kotinyt.fi -verkkopalvelun, josta asiakas voi itse valita ja vuokrata asunnon suoraan verkkokaupasta (Kojamon internet sivut. Ajankohtaista 13.10.2015: Ensimmäiset asunnot jo vuokrattu tänään lanseeratun Lumo Kotinyt.fi -palvelun kautta.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähtökohtana on Kojamon päivitetty strategia asuntosijoitusyhtiönä. Yritys on kokenut viimeisen muutaman vuoden aikana paljon suuria muutoksia, ja koko yrityksen strategia on muuttunut merkittävästi siitä, millaiseksi yritykseksi yhtiö aikanaan luotiin. Toimintaa on kehitetty asiakastarpeiden ja – toiveiden muuttuessa, ja tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, voidaanko tuottoa lisätä myyntihenkilöstön tulospalkitsemisen avulla. Tutkimuksellisenä varsinaisena teemana on tuottavuuden lisääminen tulostavoitteiden avulla. Tuottavuuteen vaikuttaa merkittävästi tämän hetken tilanne, eli mitä kaikkea asiakkaille yleensä tarjotaan tällä hetkellä, mikä tuottaa suoraa lisäarvoa yritykselle suhteessa panostukseen, esimerkiksi pidentää asumisaikaa, miten paljon toimintoja on automatisoitu, ja toisaalta mitkä asiat ovat asiakkaalle merkityksellimmät hinta-arvo-mielikuvan syntymisessä. Yhtä merkittävää on henkilöstön eri näkemykset asioiden tärkeydestä yksilön tuottavuutta ja työmotivaatiota tarkastellessa. Tutkimustulosten ja tieteellisten teosten perusteella on tarkoitus selvittää, voidaanko myyntihenkilöstön työn tuottavuutta lisätä palkitsemisen avulla. Tutkimuksen pohjalta luodaan suunnitelma tulospalkitsemisen jatkokehittämiselle.

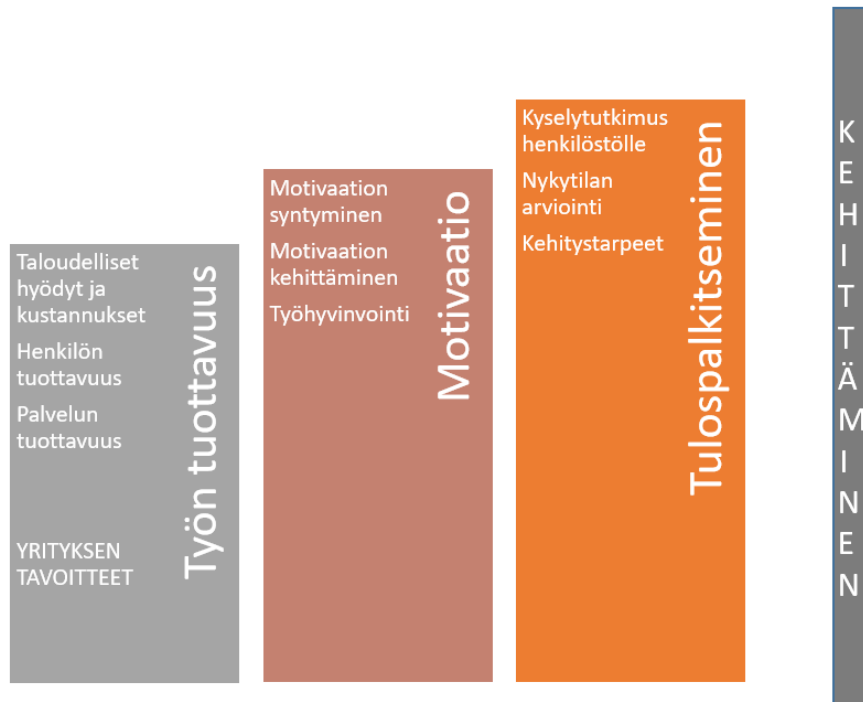
Tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Mistä yritys voi kehittää henkilön tuottavuutta?
2. Mitkä asiat lisäävät tuottavuutta työntekijän näkökulmasta?
3. Millainen olisi asuntosijoitusyhtiölle toimiva tulospalkitsemisen konsepti?

Tutkimustoiminta voidaan yleisellä tasolla jakaa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Teoreettisessa osuudessa tutkimuskohdetta lähestytään kirjallisuuden avulla. Empiirinen osuus puolestaan sisältää konkreettisia havaintoja tutkimuksen kohteesta. Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, ja tiedonkeruumenetelmänä ovat strukturoidut kyselylomakkeet. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja tilastoitavia menetelmiä. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumäärin liittyviä kysymyksiä, ja sen vuoksi aineisto kerätään tavallisesti tutkimuslomakkeilla, joissa vastaajalle annetaan jo valmiiksi vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tuloksia kuvataan pääosin numeerisesti, jolloin voi-

daan myös analysoida riippuvuuksia eri asioiden välillä. Kvantitatiivinen tutkimus sopii nykytilanteen kartoittamiseen, mutta sen avulla ei pystytä yksilöimään esimerkiksi sitä, miten nykytilanteeseen on päädytty. (Heikkilä 2014:8.) Tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin ”kuinka moni”, ”kuinka paljon”, ”kuinka usein”, ja tutkimuksen avulla tuloksena ilmiötä voidaan kuvata numeerisesti. (Vilka 2007:8.)

Tutkimusaineisto kerätään pääkaupunkiseudun myyntiyksikön työntekijöiltä, sillä tutkimuksessa halutaan selvittää henkilöstön näkemys siitä, mikä heitä kannustaisi parempaan suoritukseen ja mitkä asiat heille tuottavat lisäarvoa mm. työsuhteen pituuteen, työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon. Kyselyn avulla selvitetään lisäksi henkilöstön ymmärrys ja käsitys tämän hetken tulospalkitsemisen toteutumisesta sekä mielipide palkitsemisjärjestelmän uudistamisesta. Tutkimuskysymyksistä osa on tarkoin strukturoituja ja osa avoimia. Tutkimusaineisto käsitellään siten, että jokainen vastauslomake puretaan, ja eri vaihtoehtojen sisällä vastatut vastaukset tilastoidaan, sekä avointen kysymysten vastaukset kerätään yhteen. Yhteenvetona saadaan tulokset siitä, kuinka paljon työntekijä arvostaa eri motivointikeinoja ja mihin palkitsemisen osa-alueeseen painottuu suurin arvo isossa kuvassa. Tutkimuksen tiedonkeruun ohella nojaututaan motivaatioteorioihin sekä tuottavuuden, tavoitteiden asettamisen ja palkitsemisen teoriaan. Teorian sekä tutkimustulosten pohjalta esitetään uusi tulospalkitsemisen konsepti.



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys

2. TUOTTAVUUS OSANA YRITYKSEN SUORITUSKYKYÄ

Tuottavuus on alun perin lähtöisin maataloudesta, mutta se on liitetty taloustieteeseen jo 1700 ja 1800 –luvulla Adam Smithin ja David Ricardon tutkiessa työn ja pääoman tuottavuutta. Tuottavuus on yrityksen tärkeimpiä elinehtoja. Uusi-Rauvan (1997:16–17) määritelmän mukaan tuottavuudella yleiskäsitteenä tarkoitetaan tarkasteltavan kohteen, järjestelmän ja ajanjakson tuotosten ja niiden tuottamiseksi käytettyjen panosten suhdetta. Näin ollen tuottavuutta voidaan parantaa joko tuotoksia lisäämällä, jolloin samalla panoksella saadaan aikaan enemmän tai panoksia vähentämällä, jolloin sama tuotot tuotetaan pienemmällä panoksella.

Tuottavuus on käsitteenä laaja ja tavallisesti siihen mielletään resurssien käyttö ja varsinaisen työn tuotoksen panokset eli työvoima, materiaalit ja pääoma sekä järjestelmät. Kokonaistuottavuus koostuu resurssien käytön ja pääoman tuottavuudesta. Tuottavuus esitetään tavallisesti rahana tai määränä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001:252.) Tuottavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi Pritchardin (1995) mukaisesti kolmen eri näkökulman kautta:

1. Teknis-taloudellinen näkökulma, jossa tuottavuus ajatellaan suorana tehokkuuden mittarina: tuotokset / panokset
2. Näkökulma, jossa tuottavuus on tehokkuuden ja vaikuttavuuden yhdistelmä: tuotokset / panokset + tuotokset / tavoitteet
3. Laajempaa kokonaisuutena, jossa tuottavuuteen liitetään kaikki ne toiminnot, jotka parantavat organisaation toimintaa (Brax 2007:4.)

Kokonaistuottavuuden täydellinen määrittäminen ja laskeminen voi olla käytännössä lähes mahdotonta, sillä sekä tuotos-, että panos –puolella ilmenee erilaisia osatekijöitä, joilla on vaikutus kokonaisuuteen, mutta joita on mahdotonta huomioida laskennassa.

Tuottavuus =

Σ Tuotannon tulokset (Tuotos / Output)

Σ Tuotantopanokset (Panos / Input)

Tuottavuutta voidaan tarkastella myös osatuottavuuden kautta, jolloin mitataan kokonaistuotoksen ja yksittäisen panoksen suhdetta. Tyypillinen yksittäinen panos on esimerkiksi suoritettu työ, pääoma, energia tai materiaali. Osatuottavuudella ei kuitenkaan milloinkaan saada todenmukaista tulosta siihen, auttaako kyseinen osatuotoksen lisääminen todellisuudessa lopulliseen kokonaistuottavuuteen. Esimerkiksi investointi uuteen ohjelmistoon lisää todennäköisesti työpanoksen ja työn tuloksen suhdetta, mutta lopullinen kokonaistuottavuus saattaa silti pysyä samana. Tuottavuutta voidaan mitata suoraan ja välillisesti. Suoralla mittauksella tarkoitetaan konkreettisesti tuottavuuden mittaamista ja välillisellä mittauksella jonkun sellaisen asian, niin sanotun apukohteen mittaamista, jolla on yhteys tuottavuuteen. Tuottavuuden mittaristo ja tunnusluvut muodostetaan tavallisesti osasuoritteiden avulla. (Uusi-Rauva 1997: 44 – 45.)

Osatuottavuus =

Yksittäisen panoksen määrä ja laatu (input)

Σ Tuotannon kokonaistulokset (Tuotos)

Tuottavuuden kehittäminen edellyttää ilmiöiden ja prosessien analysointia, ja mittaamista selkeiden tavoitteita tukevien mittareiden avulla. European Agencyn vuonna 1958 julkaiseman määritelmän mukaan tuottavuus on se, mitä yksilö saa aikaan materiaalilla, pääomalla ja teknologialla. Tuottavuuden määritelmän yhtenä osana on tuolloin pidetty lisäksi yksilön henkilökohtaista asennetta. Numeroiden sijaan korostettiin sisäistä motivaatiota ja yksilön halua parantaa omaa suoritustaan sekä vaikuttaa positiivisesti

vallitsevaan tilanteeseen riippumatta siitä, millainen tilanne todellisuudessa on, sekä usko siihen, että omalla toiminnallaan tilannetta voi parantaa. Tuottavuutta voidaan tarkastella myös sen kautta, onko käytettyjen panosten keskinäinen suhde optimaalinen tai onko panoksia käytetty enemmän kuin olisi tarvinnut. (Uusi-Rauva 1997: 13, 15–17, 20.) Tuottavuutta kannattaa kuitenkin aina tarkastella laajasti eri toimintojen kautta ja mm. Neilimon ja Uusi-Rauvan (2001: 277) mukaan tuottavuuden lähtökohtana voidaan nimenomaan pitää henkilöstön työpanoksen, viihtyvyyden, osaamisen ja teknologian ja laitteiden integraatiota. Lisäksi oleellinen osa tuottavuuden kehittämistä on päivittäinen esimiestyö ja johtaminen siten, että kokonaisuus säilyy tehokkaana. Tuottavuutta voidaan kokonaisuutena tarkastella sen kautta, miten tehokkaasti yritys kykenee yhdistämään eri panokset ja muodostamaan niiden avulla mahdollisimman hyvän tuotoksen.

Tuottavuuteen liitetään myös käsitteet tehokkuus (efficiency), laatu (quality), vaikuttavuus (effectiveness) ja kannattavuus (profitable). Tehokkuuden kautta mitataan sitä, miten hyvin asetetut tavoitteet saavutetaan, kannattavuus kuvaa tulojen ja menojen suhdetta. Laatu puolestaan on merkittävä osa palveluprosessia, sillä palvelun laadulla vaikutetaan kaikkiin edellä mainittuihin. Asiakasnäkökulmasta tuottavuutta on vaikeata arvioida samalla tavalla kuin organisaation tai johtamisen näkökulmasta, mutta laadun vaikutus on havaittavissa suoraan yrityksen tuotteiden ja palvelujen kautta. Tuottavuuden ja laadun yhteys on vahva, ja tuottavuutta voidaankin usein parantaa parantamalla laatua. Palvelutuotannossa asiakas on tyypillisesti osa palveluprosessia ja on siten myös luomassa prosessin kulkua sekä palvelun arvonluontia yhdessä organisaation kanssa. Gummessonin (1998) mukaan palvelun ja tuottavuuden yhteys syntyy kolmesta osasta; asiakkaan osasta, palvelun tuottajan osasta sekä asiakkaan ja palvelutuottajan yhteisestä osasta. Lisäksi asiakkaiden välinen keskinäinen kommunikointi vaikuttaa laatukokemukseen. Koska tuottavuus ja laatu syntyvät ja kehittyvät asiakkaan ja yrityksen yhteistyön kautta, ei niitä kumpaakaan tule myöskään kehittää mittaamalla vain toista puolta, vaan on otettava huomioon sekä asiakkaan että yrityksen näkökulma. (Brax 2007:21.)

2.1 Henkilöstötuottavuus

Henkilöstötuottavuus koostuu henkilön työkyvystä, osaamisesta sekä motivaatiosta. Henkilöstötuottavuuden osa-alueita voidaan Auran Ahosen ja Hussin (2015: 5) mukaan kuvata näiden kolmen kautta, ja kehittämällä näitä kolmea voidaan myös lisätä työn ja henkilön tuottavuutta. (Taulukko 1.) Henkilöstön tuottavuuden näkökulmasta organisaation tärkeimmät keinot vaikuttavat tuottavuuteen ovat esimiestyö, johtaminen, toimintakulttuuri, henkilöstön osaaminen ja prosessien toimisuus. Näitä tekijöitä kehittämällä organisaatio voi kehittää kokonaistuottavuuttaan.

Taulukko 1. Henkilöstötuottavuuden osa-alueet (mukaillen Aura ym. 2015:5)

TYÖKYKY	OSAAMINEN	MOTIVAATIO
— tekemisen perusta	— koulujärjestelmän toimivuus, jatko-	— motivoitunut henkilö tekee työn paremmin
— tehtävään sidottu, jolloin jokainen voi olla työkykyinen jossakin tehtävässä	— opiskelumahdollisuudet	— työn tulos paranee
— yksilön, työyhteisön ja yhteiskunnan integraatio	— tehtävään liittyvän osaamisen kehittäminen	— sisäinen motivaatio koostuu työn tuomasta hyvästä olost ja merkityksestä
— työkyvyn puute on lopulta aina lääketieteellinen ilmiö/ sairaus	— mukautuminen osaamisen muutostilanteissa	— ulkoinen motivaatio muovautuu palkan ja etujen pohjalta
	— osaamisen tunne edellyttää tunnetta hallinnasta ja vaikutusmahdollisuuksista	— motivaatiolla on suuri merkitys työhön sitoutumiselle

2.1.1 Henkilöstötuottavuuden laskeminen

Henkilöstötuottavuutta voidaan Auran mukaan (Aura ym. 2015: 5) kuvata henkilöstötuottavuusindeksillä, joka lasketaan työkyvyn, osaamisen ja motivaation tulona. Pienin mahdollinen tulos on nolla ja suurin arvo on sata.

Henkilöstötuottavuusindeksi (HTI) =

Työkyky x Osaaminen x Motivaatio

Puolestaan työn tuottavuus voidaan laskea seuraavasti:

Työn tuottavuus =

Tuotannon määrä

Työntekijöiden määrä

Myös Antikainen, Kujansuu ja Lönnqvist (2006:22) korostavat osaamisen merkitystä ja sitä, että yksilön osaaminen on kriittinen menestystekijä tuottavuuden näkökulmasta. He ovat määritelleet tuottavuustekijöiden suhteen kolmeen osaan: panokset, työprosessi ja lopullinen tuotos. Panosten osuutta voidaan tarkastella sekä organisaatio- että yksilötasolla. Henkilön pätevyys ja osaaminen ovat tärkeitä ja niihin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöitä tulisi kannustaa osaamisen kehittämiseen ja kouluttautumiseen, jotta heillä olisi valmiudet työskennellä monipuolisesti eri tehtävissä. Lisäksi keskiössä ovat työtyytyväisyys ja työmotivaatio ja hyvät työskentelyolosuhteet, sillä niillä on positiivinen vaikutus yksilön suoriutumiselle. Tuottavuuden negatiiviset vaikutukset ovat useimmiten vain hetkellisiä, esimerkiksi virhe tuotantoprosessin jossakin osassa, viive työnsuorittamisessa tai yksittäinen poissaolo. Kuitenkin tuottavuuden kartoittamisessa on paljon hyötyä, sillä sen positiiviset vaikutukset puolestaan näkyvät pitkälle tulevaisuudessa niin yleisessä työhyvinvoinnissa kuin varsinaisessa työsuorituksessakin, par-

haimmillaan jopa uusien työntekijöiden rekrytoinnissa, sillä positiiviset vaikutukset näkyvät eri toiminnoissa ja työntekijäryhmissä eheämpänä kokonaisuutena.

Yhdistämällä tuottavuustekijöitä muihin organisaation suorituskyvyn näkökulmiin on mahdollista luoda ehdotuksia myös suorituskyvyn mittaamiseksi. Suorituskyvyn mittaamisessa on lopulta yksinkertaisuudessaan kyse menestystekijöiden mittaamisesta, ja tuottavuus on olennainen osa kokonaisuutta. Toiminnan tulee olla jatkuvaa ja eri osien tulee olla yhteensopivia sekä hallittuja, esimerkiksi valmistustuotannossa polku tilauksen käsittelystä, materiaalien valinnasta, kuvien ja ohjeiden noudattamisesta, kone-
netuotannosta ja mahdollisista viimeistelytöistä tulee olla selkeä, ja lisäksi jokainen osaprosessi sisältää työvoimaa, jonka suoriutumisella on vaikutus kokonaisuuteen. Tuottavuus ei siten ole pelkkä tilastollinen suhdeluku, vaan sen avulla resurssit saadaan kohdennettua paremmin ja hyödynnettyä tehokkaammin, mikä puolestaan lisää kasvumahdollisuuksia. Tuottavuus edistää myös innovatiivisuutta. (Antikainen, Kujansuu, Lönnqvist 2006:22.)

Taulukko 2. Tuottavuustekijöitä (Antikainen, Kujansuu, Lönnqvist 2006:22)

PANOKSET	TYÖPROSESSI	TUOTOS
Organisaatiotaso: — standardit, rutiinit ja toimintatavat — tietojärjestelmät ja automaation hyödyntäminen — verkostot — ajankäyttö — työympäristö — työn tavoitteet Henkilökohtainen taso: — motivaatio — työtyytyväisyys — omat yhteistyöverkostot — henkinen ja fyysinen jaksaminen	— töiden organisointi — tehtävien jakaminen — päätöksenteko — yhteistyö — tiedon ja osaamisen jakaminen — viivytykset — mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	— innovaatio ja tuotekehitys — laatu — tehokas ajankäyttö — asiakkaan odotusten täyttäminen

Uusi-Rauvan (1997: 67–68) mukaan alhaisen tuottavuuden ilmentymiä ovat mm.:

- pitkä läpäisy aika
- virheelliset tuotteet
- ylituotanto
- laitehäiriöt
- tarpeeton materiaalin käsittely
- myöhässä olevat tilaukset

- asiakkaiden reklamaatiot
- takuutoimenpiteet
- alhainen kapasiteetin käyttöaste (prosessit, laitteet, kuljetusvälineet)
- odotusajat
- työn tekeminen uudelleen
- energian tuhlaus
- korkeat laatukustannukset
- heikentynyt ilmapiiri
- runsaat poissaolot
- työtapaturmat
- henkilökunnan suuri vaihtuvuus
- yleinen epäjärjestys

2.2 Palvelun tuottavuus

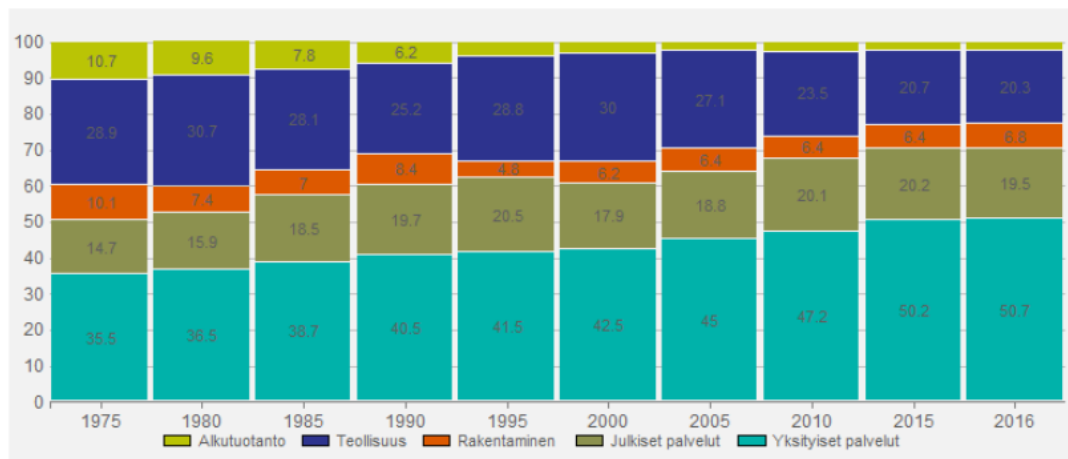
Palvelu on hyödykkeenä ominaisuuksiltaan vaikeammin määriteltävissä kuin tuote. Tuotettu palvelu voi olla erilainen joka kerta sekä syntyä eri tekijöiden, kuten työntekijöiden ja asiakkaiden yhteistyönä. Palvelutuotteen ominaisuudeksi voidaan katsoa myös palvelun tarjoamisen ja kuluttamisen aika sekä paikka. Laatu voi olla haastavaa määrittellä ja mitata, sillä kaikki laatukokemukset riippuvat olennaisesti asiakkaan kokemuksesta. Puhtaan palvelun tuottamiseen kuluvan hinnan laskeminen on näin ollen palvelun tuottamisessa hankalampaa kuin esimerkiksi teollisuudessa, ja tämä hankaloittaa myös tuotoksen määrän ja tuottavuuden mittaamista. Palvelualan tuottavuuden mittaamista voisi kehittää siten, että mitattaisiin suoraan tuotosta, tai vaihtoehtoisesti parannettaisiin hintaindeksejä. Kuitenkin palvelujen määrittely ja laadun mittaamisen hankaluus tekevät näidenkin mittareiden kehittämisen melko haastavaksi. Yksi keino olisi tutkia tuottavuuden korrelaatiota esimerkiksi työhyvinvointiin tai asiakastyytyväisyyteen. Tällöin kuitenkin jokainen kokemus ja huomio ovat subjektiivisia, mikä osaltaan lisää tuottavuuden kehityksen määrittelyn epävarmuutta. Kokonaisuuden analysoinnissa tulisi hyödyntää muita indikaattoreita mitattujen tuottavuuslukujen lisäksi. (PAM 2012: 22, 43.)

Palvelun ja tuotteen laatu vaikuttaa myös tuottavuuteen mm. arvomielikuvan myötä, sillä laadukkaita palveluja ja tuotteita on helpompi myydä ja siten myös myyntiprosessin suorittamiseen tarvittavat resurssit vähenevät ja tulosta syntyy helpommin ja nopeammin. Laadukkaan tuotteen tai palvelun reklamaatioiden määrä on todennäköisesti pienempi, jolloin virheitä ei tule niin paljon, eikä niiden korjaamiseen mene aikaa tai muita resursseja. Tällaisessa tilanteessa niin kutsutut laatukustannukset ovat pienemmät ja tuotot puolestaan kasvavat. Palvelukokemuksessa on kyse asiakkaan odotusten täytämisestä, mikä tarkoittaa käytännössä yksinkertaisimmillaan asiakastyytyväisyydestä huolehtimista. Uusi-Rauva määrittelee tuottavuuden lisäksi yrityksen olennaisiksi tavoitetekijöiksi juuri asiakastyytyväisyyden, laadun, toimitusajan ja varmuuden sekä hyvän ja joustavan työympäristön. (Uusi-Rauva 1997, 19.)

Myös Lecklin (2002:115) korostaa asiakastyytyväisyyden ja myynnin sekä tuottavuuden yhteyttä niin yksittäisen tuotteen elinkaareen kuin koko yrityksen toimintaan liittyen. Asiakastyytyväisyys lisää myyntiä ja sitä kautta vaikuttaa myös myynnin prosessin ja yrityksen tuottavuuteen. Positiivinen asiakastyytyväisyyden muutos lisää hänen mukaansa myyntiä hieman viiveellä, mutta merkittävästi. Kun tyytyväisyys on korkea, myös myynti on korkea ja päinvastoin tyytyväisyyden laskiessa, myös myynti laskee jyrkästi. Menestyksen edellytyksenä on asiakaskeskeinen toiminta, ja tyytyväinen asiakas on tärkein tekijä menestymiselle.

Yrityksille on tarjolla erilaisia tuottavuuden kehittämisen ohjelmia ja projekteja, ja erityisen avoimesti tuottavuutta on käsitelty ja arvioitu julkisen sektorin alalla, sillä tuottavuuden paranemisella haetaan suoraa kustannushyötyä. Työn tuottavuuden ja kokonaistuottavuuden mittauksia tehdään suoritteiden kautta ja esimerkiksi julkisella sektorilla erityisesti tietohallinto, koulutus-, sekä terveys- ja sosiaalipalvelut ovat sellaisia, joissa tuotosten arvioinnin pohjana on suorite, kuten hoitojakso, oppilasmäärä tai hoitopaikan hoitopäivien määrä. Tehokkaammin tuotetuilla palveluilla pienennetään menoja ja varmistetaan kestävä rakenne myös nykypäivän tilanteessa, jossa väestö ikääntyy. Julkisen sektorin panoksia eli kustannuksia on melko helppo mitata, mutta haasteena ovat sellaisten tuotosten mittaaminen, joita ei voida mitata rahalla, sillä ne ovat joko ilmaisia tai maksuilla katetaan vain osa kustannuksista. Palvelujen merkitys on kasvanut entisestään

ja palvelualan osuus suomen bruttokansantuotteesta on kasvanut, ja jo yli kaksi kolmasosaa BKT:n arvosta syntyy palveluissa. Palvelut jakautuvat sekä yksityisiin että julkisiin palveluihin. Yksityiset palvelut kattavat kuitenkin lähes kolme neljäsosaa kaikista palveluista. Palvelualan kasvu on merkittävä, sillä kokonaisuudessaan BKT on kasvanut vain muutaman prosentin saman ajan sisällä. Yksityisistä palvelualoista suurimpia ovat kauppa, liikenne, informaatio- ja viestintä-, sekä kiinteistöala. Kiinteistöala on suurimpien joukossa kiinteistöjen omistamisen perusteella. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016)



Kuva 3. Suomen elinkeinorakenne (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2016)

2.3 Ryhmän tuottavuus

Tarkasteltaessa ryhmän tehokkuutta ja tuottavuutta, tulee ryhmä erottaa organisaatiosta, mutta myös yksittäisestä työntekijästä. Pritchard ja Watson ovat määritteet ryhmän tuottavuuden olevan ryhmän tehokkuutta (efficiency) tai tuloksellisuutta (effectiveness) tai niiden integraatiota. Tehokkuus on volyymimittari, joka ilmaistaan tuotoksen ja panoksen suhteen avulla, ja tuloksellisuus on aikaan saadun tuotoksen suhde asetettuun tavoitteeseen. Tavoiteasetannassa tulee huomioida, että tavoitteita ei voida pelkästään jakaa yksilöille vaan ryhmälle tarvitaan lisäksi ryhmätasoiset mittarit. Pritchard ja Watson ehdottivat, että ryhmälle tulisi rakentaa oma tuottavuusmittaristo sekä palautejärjestelmä, jonka avulla määriteltäisiin tavoite ja sitä mittaavat mittarit sekä seurattaisiin ryhmän tuottavuutta mieluiten graafisesti. Toimintatapa olisi sama riippumatta siitä onko

kyseessä pysyvä työryhmä, suunnitteluryhmä tai esimerkiksi projektinomainen kehitysryhmä. Kun ryhmällä on selkeä yhteinen tavoite ja siihen kannustava yhteinen palkkio niin suoritus paranee. Oleellista on, että pelkkä yhteistyö ei lisää tuottavuutta siinä tapauksessa, että yhteinen tehtävä tai tavoite puuttuu. (Vartiainen ym. 1998: 14–15.)

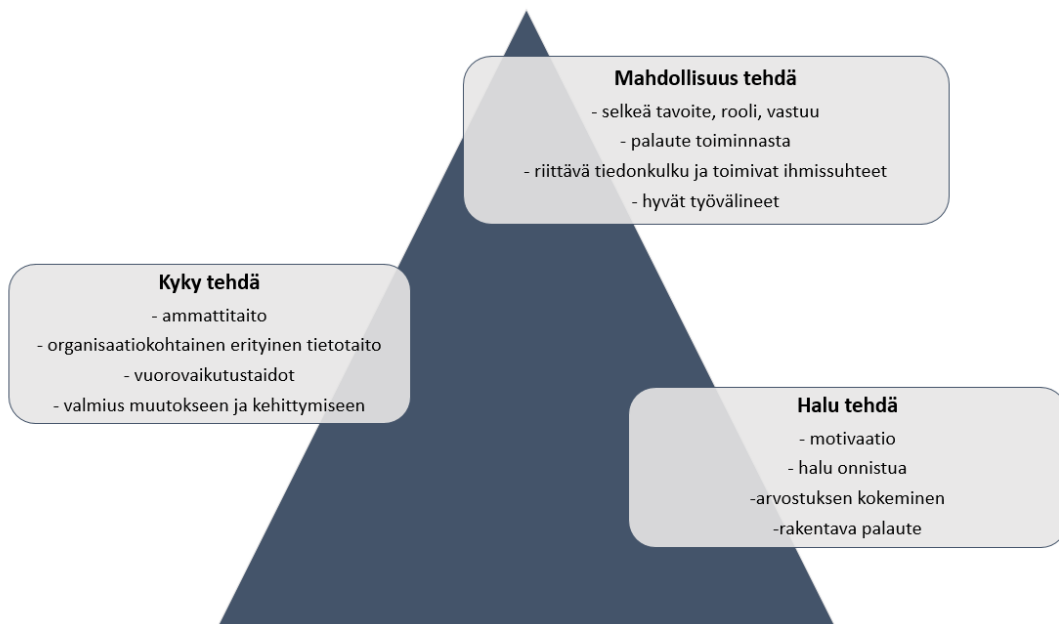
Ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, ja jäsenten keskinäinen riippuvuus vaihtelee erilaisten tehtävien suorittamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä suhdetta, kuinka paljon ryhmän yksittäisen jäsenen suoriutuminen on riippuvainen toisten ryhmän jäsenten panostukseen. Nijstad (2009: 4) jakaa riippuvuuden kahteen osaan: tehtäväriippuvuuteen ja tulosriippuvuuteen. Tehtäväriippuvaisuudella tarkoitetaan ryhmän jäsenten keskinäistä riippuvaisuutta ja tulosriippuvaisuus puolestaan kuvaa sitä miten paljon ryhmän yhdessä saavuttama tulos perustuu keskinäiseen riippuvuuteen. Mitä suurempi ryhmän jäsenten keskinäinen riippuvuus on, sitä tärkeämpää on ryhmän toiminnan tehokas johtaminen ja työtehtävien organisointi. Myös ryhmän koolla on merkitystä ryhmän suoriutumisessa ja siinä, miten motivoivana ryhmän jäsenet kokevat palkitsemisen merkityksen. Ryhmän koon yhteys suoriutumiseen tunnetaan Ringelmannin vaikutuksena, niin sanottuna, sosiaalisena laiskotteluna, mikä tarkoittaa, että mitä suurempi ryhmän koko on, niin sitä heikompi on yksilön suoritus ryhmässä. Teorian kehittäjä Max Ringelmann teki 1800 – luvulla kokeen, jossa erisuuruiset ryhmät vetivät köyttä mahdollisimman lujaa. Kokeessa Ringelmann havaitsi, että ryhmän suoritus erosi merkittävästi yksilöiden yksittäisten suoritusten summasta ja yksilö suoriutui ryhmässä heikommin kuin yksin. Vaikutus voimistui entisestään ryhmän koon kasvaessa. Ilmiö on havaittavissa erityisesti fyysisissä tehtävissä, mutta toisaalta vaikutus voi olla myös seuraus motivaation heikkenemisestä tai työn koordinoinnin hankaloitumisesta, mitkä sinällään voivat johtua myös muista syistä kuin ryhmän koosta. (Nijstad 2009: 4, 176–179.)

Uusi-Rauva (2006: 55–56) korostaa, että henkilöstön työtahdin kiristämisellä ei yleensä saavuteta parasta tulosta, vaan tulos syntyy erilaisista uusista tavoista tehdä sama työ. Tämän vuoksi tulisi suosia avointa ja oppivaa sekä innovatiivista työskentelytapaa ja kannustaa myös henkilöstä siihen. Työn tuottavuutta, laatua ja kannattavuutta voidaan kehittää siirtämällä palveluprosessin osia asiakkaan tehtäväksi silloin kun se on laadun

puolesta mahdollista. Lisäksi asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen lisäämisellä voidaan mahdollisesti parantaa tuottavuutta. Vaikka palvelun tuottamiseen mielletään ja osaltaan myös kuuluu luonnollisesti jokin ihmisen suorittama osa, voidaan silti moni asia ratkaista teknisesti. Teknisiä järjestelmiä kehittämällä lisätään palvelun varmuutta, vähennetään virheitä ja parhaimmillaan nopeutetaan palvelutapahtumaa. Tuottavuutta voidaan parantaa myös kehittämällä erilaisia kumppanuussuhteita asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Kumppanuuteen perustuvat liikesuhteet ovat pysyviä ja parantavat yhdessä uuden kehittämistä, mikä puolestaan saattaa mahdollistaa uusia oivalluksia ja niistä syntyviä innovaatioita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001: 276.) Hyvänä esimerkkinä tekniikan ja vuorovaikutuksen lisäämisestä voidaan pitää nykypäivän blogiyhteistyön, suosittelujen ja niistä palkitsemisen, jakamistalouden ja esimerkiksi majoitusalan, kuten Airbnb – sovelluksen tuomat muutokset asiakaskäyttäytymiseen.

3. TYÖMOTIVAATIO JA SITOUTUMINEN

Hyvä työsuoritus syntyy, kun työntekijä osaa ja haluaa suoriutua tehtävistään hyvin, ja organisaatio antaa siihen mahdollisuuden. Työntekijällä tulee olla riittävät tiedot, ja organisaatio puolestaan luo onnistumisen edellytykset asettamalla riittävän selkeät tavoitteet ja tarjoamalla hyvät työvälineet. Hyvään työsuoritukseen vaaditaan mahdollisuus, halu ja kysy tehdä oikeita asioita. Parhaimmillaan palkitseminen selkiyttää tavoitteita, luo tilanteita palautteen antamiselle ja lisää tiedonkulkua. (Rantamäki ym. 2006: 20–21, Kuva 4.) Tarkastellessa Rantamäen työsuoritukseen vaikuttavia näkökulmia, voi todeta, että nämä ja jo aiemmin esitetty Auran (Aura ym. 2015) henkilöstötuottavuuden osa-alueet ovat hyvin samanlaiset keskenään.



Kuva 4. Hyvän työsuorituksen edellytykset (mukaillen Rantamäki ym. 2006:20)

3.1 Motivaatioteoriat

Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Kun työntekijä kokee voivansa toteuttaa itseään ja osaamistaan omassa työssään, hän motivoituu omasta toiminnastaan ja työn tuloksestaan. Tätä kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Tällöin työntekijä viihtyy työssään ja työpanostus on huipussaan, sillä hän kokee saavansa toteuttaa työtä ilman kontrollia. Sisäisesti motivoituneen henkilön työsuoritus on hyvä, eikä tekeminen ole kiinni saadusta palautteesta tai työstatuksesta. (Viitala 2004: 162.) Sisäistä motivaatiota lisää myös toimiva ja toista kunnioittava esimies-alaisuhde. (Vartiainen ym. 1998: 19). Ulkoinen motivaatio syntyy jonkin välillisen asian kautta, esimerkiksi työstä saadun tunnustuksen tai palkkion avulla. Tällöin tyytyväisyys ei tule toiminnasta tai tehtävästä itsestään vaan se syntyy siihen liittyvistä ulkoisista seurauksista. Ulkoisen motivaation kokemukseen liittyy usein pakote työstä suoriutumiseen. Tämä johtaa siihen, että työntekijä kokee joutuvansa ponnistelemaan palkkioiden eteen. (Viitala 2004:162.)

Viitalan (2004:162.) mukaan työmotivaatiota lisäävät selkeä mitattava tavoite, joka on tiedossa ja saavutettavissa, säännöllinen tulosten arviointi, joka perustuu hyväksyttyihin kriteereihin sekä avoin palaute, joka kohdistuu toimintaan ja tuloksiin. Lisäksi suuri merkitys on jatkuvalla, luotettavalla tuella ja kannustavalla palkkauksella, joka perustuu suoritukseen tai tulokseen. Työntekijälle motivaatiota lisää myös itse työ, joten johtamisen näkökulmasta jokaiselle kannattaisi pyrkiä luomaan työnkuva, joka on tarpeeksi itsenäinen, vaihteleva ja sisältää sopivasti haastetta ja työtä aikaan ja tavoitteisiin suhteutettuna. Tutkittaessa ryhmän toimintaa, havaittiin ryhmätyön tuottavuuden ja tuloksellisuuden lisääntyvän yhteisen tavoitteen ja päämäärän sekä monipuolisuuden kautta. Kuitenkin ryhmässäkin jokainen on yksilö, ja jokaisella yksilöllä on oma näkemys siitä, mikä häntä motivoi tai millaista palkitsemismuotoa hän arvostaa. (Vartiainen ym. 1998:18–21.)

Johtamistyyli vaikuttaa motivaatioon. Sisäistä motivaatiota vähentää erityisesti kontrolloiva johtamistyyli. Huomioitavaa on, että esimerkiksi palkkiolla ja ns. määräämisellä on erilainen vaikutus. Palkkio vähentää sisäistä motivaatiota enemmän kuin ns. käskeminen, sillä siihen liittyy vähemmän itsemääräämisen mahdollisuutta. Merkittävää on,

että palkkioiden antaminen rahallisessa muodossa vähentää sisäistä motivaatioita enemmän kuin ei rahallinen palkkio. Mitä enemmän palkkio vastaa haluttua saavutusta, siirtyy motivointi sisäisestä ulkoiseen. Työntekijä ymmärtää johdon näkemykset ja ohjeistuksen joko kontrolloivana tai informoivana, ja on todettu, että tasalaatuinen kontrolloiva tapa vähentää sisäistä motivaatiota. Näin ollen mitä enemmän korostetaan sisäisen motivoinnin keinoja, voidaan vaikuttaa työntekijöiden kokeman sisäisen motivaation määrään. (Vartiainen ym. 1998:20.)

Motivaatioon liittyy olennaisesti myös käsite sitoutuminen, eli tilanne jossa työntekijä kokee työyhteisön ja yrityksen osaksi omaa elämäänsä ja itsensä osaksi työyhteisöä tai yritystä. Sitoutunut työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tyypilliset työtehtävänsä. Sitoutuneisuus näkyy lisäksi haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Sitoutumisen taustalla on aina sisäinen motivaatio, joten sitoutunut työntekijä on tyytyväinen, tuottelias ja myös innovatiivinen verrattuna sitoutumattomaan. Tämä tekee sisäisestä motivaatiosta yhden tärkeimmistä tekijöistä työntekijän suoritustason ja kehittämishalun ylläpitäjänä. Motivaatioon vaikuttaa myös työntekijän kokemus oikeudenmukaisuudesta (procedural justice), esimerkiksi palkkiojärjestelmän avoimuus ja suoritustason arviointi sekä erimielisyyksien käsittelytapa. Lisäksi suuri merkitys on sillä, että työpaikalla kohdellaan jokaista kunnioittavasti ja ihmisläheisesti (interactional justice). (Viitala 2004: 162.)

Tuottavuuden lisäämisen keinoihin liittyy olennaisesti henkilön motivaation lisääminen ja sitä kautta hänen tuottaman työsuorituksen paraneminen. Seuraavassa on esitelty yksityiskohtaisemmin tunnetuimmat motivaatioteoriat.

3.1.1 Tasapainoteoria eli oikeudenmukaisuusteoria

Tasapainoteoria eli oikeudenmukaisuusteoria (Equity Theory) perustuu yksilön tapaan arvioida oman työpanoksen ja lopputuloksen välistä tasapainoa. Teorian kehitti John Stacey Adams vuonna 1965. Teorian mukaan ihminen hakee toiminnalla oikeudenmukaisuutta ja vertailee omaa panos/tuotos -suhdetta muiden ihmisten vastaavaan suhteeseen. Työntekijä vertailee siis omaa ja muiden kokemuksen ja yrittämisen suhdetta saa-

tuun vastikkeeseen, joka muodostuu tavallisesti palkasta ja muista taloudellisista hyödyistä, mutta myös asemasta ja arvostuksesta. (Viitala 2004, 159.) Olennaista on, että epätasapainoa kokeva työntekijä tavoittelee tasapainotilannetta pyrkimällä tasapainottamaan tilanteen seuraavin keinoin:

1. sovittamalla työpanoksensa joko lisäämällä tai vähentämällä työn tekemistä
2. sovittamalla palkkion heikentämällä laatua ja tekemällä lisää sitä mistä saa palkkion
3. vääristämällä havaintoja omasta työskentelystä ja itsestä, esimerkiksi kokemalla työskentelevänsä muita enemmän
4. vääristämällä havaintoja muiden työnteosta, esimerkiksi kokemalla, että työkausi ei olekaan niin hyvä kuin ensin oli ajatellut
5. vaihtamalla vertausryhmää, esimerkiksi vertaamalla omaa saavutusta kollegan ja omaan perheenjäsenen saavutukseen
6. vaihtamalla työpaikkaa (Robbins 2000: 169 -171; Viitala 2004: 159)

3.1.2 Tavoiteteoria

Edwin Locke loi tavoiteteorian (Goal setting theory) vuonna 1968. Hänen mukaansa motivaatio syntyy selkeistä tavoitteista ja selkeästä säännöllisestä palautteesta. Työskentely selkeää tavoitetta kohti lisää suoritusta ja sitoutumista työhön. Teorian mukaan tavoitteet ovat motivaation suurin lähde ja siten haastavat päämäärät motivoivat helppoja päämääriä paremmin. Yksilön itse asettamat tavoitteet kannustavat hyvään suoritukseen ja lisäävät sitoutumista työn tekemiseen. Teoriaa hyödynnetään laajalti erityisesti tavoitejohtamisessa. Locken (Robbins 2000: 166 – 167) mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon viisi pääperiaatetta:

1. Selkeys (clarity): Selkeät tavoitteet ovat mitattavia, yksiselitteisesti tulkittavia ja käytännöllisiä. Kun tavoite on selkeä, täsmällinen ja aika rajattu, työntekijän on helpompi tietää mitä häneltä odotetaan ja mistä palkitaan.

2. Haastavuus (challenge): Haastavuus on yksi tärkeimmistä motivoivan tavoitteen tekijöistä, sillä työntekijä on usein motivoitunut omasta tuloksestaan ja arvioi erilaisia tehtäviä sen mukaan, saako hän niistä itse saavuttamisen iloa. Tehtävä ei kuitenkaan saa olla liian haastava, vaan sen tulee olla realistisesti saavutettavissa.
3. Sitoutuminen (commitment): Työntekijä sitoutuu tavoitteisiin tiiviimmin silloin kun hän saa olla mukana määrittelemässä niitä. Tavoitteiden suunnittelussa tulisi osallistaa henkilöstöä paremman sitoutumisen aikaansaamiseksi. Sitoutumisen aste vaikuttaa suoraan asenteeseen ja motivaatioon, eli siihen miten tärkeinä työntekijä pitää asetettuja tavoitteita.
4. Palaute (feedback): Tavoitteiden lisäksi palaute on erittäin tärkeätä, sillä se tarjoaa mahdollisuuden selvittää odotukset, määrittää vaikeustaso sekä saada tunnustusta omasta työstä. Johtamisen näkökulmasta on tärkeätä asettaa välitavoitteita ja palautekeskusteluja, jotta yksilö voi seurata omaa suoritustaan työskenteilyn aikana.
5. Monimutkaisuus (task complexity): Tavoitteita on hyvä arvioida ja varmistaa, ettei monimutkaisen työn tavoitteista tule liian vaikeasti saavutettavaa. Työntekijälle tulee antaa aikaa oppia ja parantaa omaa suoritustaan. Myös tavoitteisiin tutustuminen on tärkeätä. Liian monimutkainen tehtävä voi vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon silloin kun työntekijällä on paljon opittavaa tai suoritukseen kohdistuu painetta. (Robbins 2000: 166 -167.)

3.1.3 Odotusarvoteoria

Victor Vroomin odotusarvoteoria (Expectancy theory), vuodelta 1965, korostaa palkittamisen merkitystä. Vroomin teoria on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista, erityisesti yritysten palkkiojärjestelmän suunnitteluissa. Teorian mukaan yksilö motivoituu, kun hän kokee pystyvänsä haluttuun suoritukseen, uskoo saavansa suorituksesta palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana. Odotusarvoteoriaan liittyy olennaisesti kolme toimintaa ohjaavaa osa-aluetta, jotka ovat odotukset (expectancy), välineellisyys (instrumentality) ja houkuttelevuus (valence). Teorian mukaan ihmisten motivaatio on tietois-

ta ja järkiperusteista ja sen voimakkuus riippuu suorituksesta saatavan hyödyn ja palkkion houkuttelevuudesta. Näin ollen työntekijä motivoituu tekemään korkeatasoisen työsuorituksen silloin kun yrittämisestä seuraa onnistunut suoritus ja siitä saa houkuttelevan palkkion kuten bonuksen, tunnustuksen tai ylennyksen tai vaihtoehtoisesti saavutus tyydyttää työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet. (Friedman, Cox & Maher 2008: 5.)

Odotusarvoteorian mukaisesti ihminen toimii omien, yksilöllisten pystyvyysuskomustensa ja arvostustensa pohjalta. Tämä auttaa ymmärtämään, miksi joku tekee työssään vain minimäärän, sillä jotta henkilö on motivoitunut, tulee hänen uskoa omiin kykyihinsä ja vaikutusvoimaansa. Jos hän ei usko voivansa parantaa työsuoritustaan, ei hän myöskään ponnistele sen eteen. Työntekijän tulee olla tarpeeksi luottavainen omiin kykyihinsä ja uskoa onnistumiseensa ennen kuin hän voi motivoitua parhaalla mahdollisella tavalla. Sama pätee palkkioihin, sillä mikäli työntekijä ei koe saavansa lisäponnisteluista houkuttelevaa palkkiota, ei hän myöskään lisää suoritustaan. Johtamisen näkökulmasta tulisi luoda tilanne, jossa työntekijällä on usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa, hän on tyytyväinen tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä uskoo siihen, että lisäponnistelu tuottaa palkkion. Palkkion ei tule olla saavutettavissa liian helposti, mutta ei myöskään liian vaikeasti, sillä odotusarvo pohjautuu juuri tähän. Jos saatava palkkio ei ole realistisesti tavoitettavissa tai työntekijä ei näe sille arvoa, vähentää se motivaatiota. Jokainen työntekijä kokee palkkion eri tavalla; jollekin saatu arvostus on houkuttelevampaa kuin taloudellinen palkkio. (Robbins 2000: 171 - 173; Viitala 2004: 158 – 159)

3.2 Palkitsemisen reflektioteoria

Henk Thierry kehitti palkitsemisen reflektioteorian, joka käsittelee palkitsemisen merkitystä ihmisille ja arvioi miten palkitseminen vaikuttaa yksilöiden työssä suoriutumiseen. Mallin oletus on, että palkitsemisjärjestelmän rakenne, suunnittelutapa, yhteys strategiaan sekä tieto palkitsemisjärjestelmästä vaikuttavat yksilön kokemaan merkitykseen ja siten myös motivaatioon, työsuoritukseen sekä yleiseen tyytyväisyyteen. Yksilön persoonallisuus, ikä ja sukupuoli vaikuttavat kokemukseen. Thierryn laajennetun teoria-

mallin mukaan merkityksen kokemiseen vaikuttaa lisäksi työn vaatimukset, ryhmän ominaisuudet sekä työyhteisön toiminta ja päivittäisjohtaminen. Myös organisaation ominaisuudet, ympäristön tai yhteiskunnan arvot ja työmarkkinatilanne voivat Thierryn mukaan vaikuttaa merkitykseen epäsuorasti. Palkitsemisjärjestelmän rakenne ja soveltaminen sekä esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat mallin mukaan siihen, miten merkityksellisenä työntekijä kokee palkitsemisen. Mitä informatiivisempi palkitsemisjärjestelmä on, sitä suurempi sen merkitys on työntekijälle ja hänen työkäyttäytymiselle. (Hulkko, Hakonen, Hakonen, Palva 2002: 23)

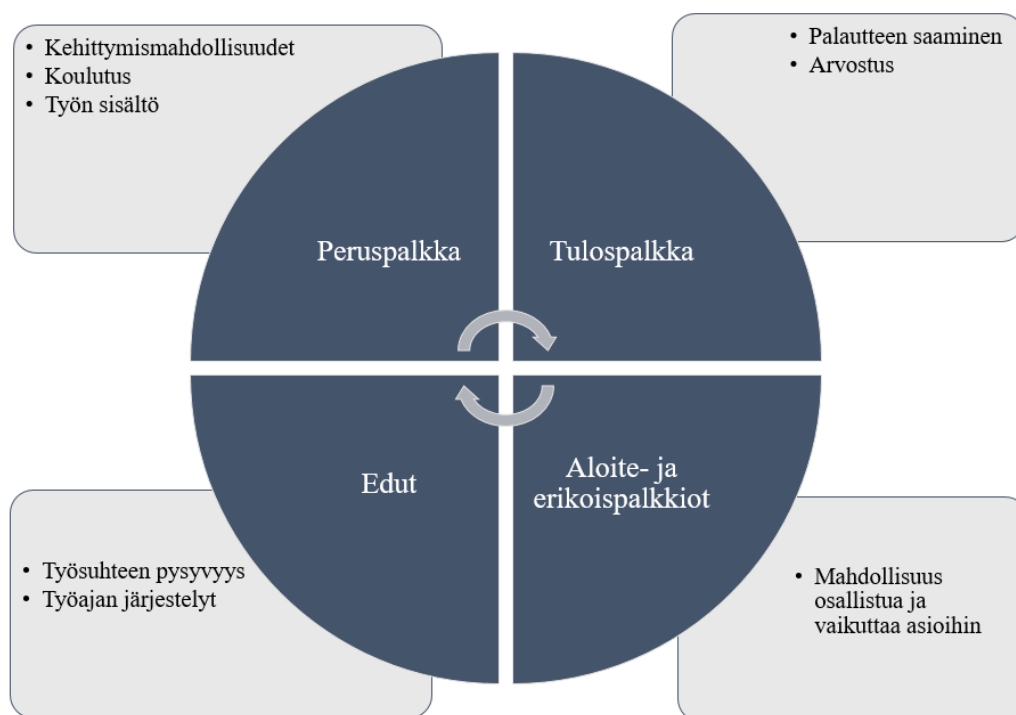
4. SUORITUKSESTA PALKITSEMINEN

Palkitseminen on organisaation yksi johtamisväline, jonka avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan käytännön tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteiden avulla työntekijälle kerrotaan mitä häneltä odotetaan. Palkitsemista voidaan kuvata psykologisen vaihtosuhteenä, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastikkeeksi palkkaa, palkkiota tai muuta etuutta, palautetta tai esimerkiksi mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Kun suhde on kunnossa, on työntekijä valmis antamaan täyden työpanoksensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen kannalta merkityksellisintä on se, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan saavuttaakseen tavoitteensa ja mihin hän energiansa suuntaa. Tällöin voidaan pohtia niitä asioita, mitkä saavat työntekijän motivoitumaan ja työskentelemään juuri tämän organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi. (Rantamäki ym. 2006: 16.)

Palkitseminen toimii työntekijälle myös suoraan oman suoriutumisen peilinä, jota katsoessaan hän saa palautetta omasta työstään. Mitä informatiivisempi palkitsemisjärjestelmä on, sitä suurempi merkitys sillä on työntekijän käyttäytymiseen. Kojamolla tulospalkitseminen on tällä hetkellä toteutettu palkkiona, joka maksetaan kerran vuodessa. Vuosipalkkion motivointivaikutusta on olennaista analysoida, sillä esimerkiksi Vartiainen (1998:21) mukaan on tärkeätä pohtia, onko työntekijän kannattavaa ponnistella koko vuosi palkkion eteen silloin, jos tulospalkkiojärjestelmän motivointi pohjautuu palkkion odotukselle motivaatiota. Tulospalkitseminen itsessään on tehokas keino konkretisoida tavoitteet ja varmistaa, että se mistä halutaan palautetta antaa, tulee varmasti tehtyä. Tulospalkitsemisjärjestelmä kuvastaa käytännössä yrityksen arvoja ja tavoitteita sekä edistää niiden saavuttamista, joten palkitsemisjärjestelmä tulee olla osa organisaatiokulttuuria, ja hyödyttää sekä työntekijää että yritystä.

Rantamäen (2006:16) mukaan palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluu neljä osa-aluetta: työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Tapa toimia sisältää työskentelylähtökohdat, esimiestyön tason ja työn sisällön. Organisaation tapa toimia voidaan kokea palkitsevaksi silloin kun työntekijä kokee arvostusta,

luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työssään. Henkilöstöä arvostava johto sekä motiivoiva ja reilu esimies ovat tärkeässä asemassa motivaation luomisessa. Kasvun ja kehittymisen osa-alue sisältää työntekijän osaamisen kehittämistä ja työuraa tukevat asiat, käytännössä mahdollisuudet rikastuttaa omaa osaamistaan sekä työtehtäviään. Henkilöstöeduiksi luetaan usein erilaiset rahalliset etuudet, kuten työsuhdekännykkä, lounasasetelit ja liikuntapassi, mutta henkilöstöetuja ovat lisäksi hyvät työskentelyolosuhteet, kuten oma työhuone, toimivat työvälineet, erilaiset työpaikalta lainattavat tai vuokrattavat tarvikkeet sekä yhteistyökumppanien etuudet. Henkilöstöetujen avulla organisaatio kertoo, että henkilöstöstä välitetään ihmisinä, eikä pelkästään työresursseina. Hyvin toimivat henkilöstöedut lisäävät työ- ja yksityiselämän integraatiota. Rahallisen palkitsemisen perinteiset tavat ovat peruspalkka, tulospalkkio, optiot ja erilaiset aloite- tai voittopalkkiot. (Rantamäki ym. 2006: 16–18.)



Kuva 5. Palkka ja kannustimet palkitsemisessa (mukaillen Vartiainen ym. 1998:39)

Palkitsemisen tulee tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista, ja sen tulee sopia yhteen organisaation johtamisjärjestelmän sekä organisaatorakenteen kans-

sa. Olennaista on määritellä palkitsemisstrategia, josta selviää, miten palkitsemisella halutaan tukea organisaation strategian toteutumista. Palkitsemisstrategia kuvaa millä toimenpiteillä tavoitteet saavutetaan ja mitkä ovat palkitsemistavat sekä niiden tarkoitukset. Jokaisella palkitsemistavalla tulisi olla mietitty ja perusteltu syy siihen, miksi se on valittu. Palkitsemisen kokonaisuudessa tulee sovittaa yhteen työnantajan kannalta keskeiset, ja työntekijän kannalta tärkeät asiat. (Rantamäki ym. 2006:18–19.) Palkitsemisen kokonaisuus voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen: peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot. Palkitsemisella on ollut oma trendikehityksensä ja muutamia vuosia sitten yritykset houkuttelivat uusia ja kannustivat vanhoja työntekijöitä parempiin suorituksiin tuomalla esiin mitä erikoisimpia palkitsemistapoja, kuten antamalla parhaalle suoriutujalle auto käyttöön viikoksi, hankkimalla yhteinen virvokeautomaatti kahvitilaan tai biljardipöytä tai innovaatiohuone keskelle toimistoa. Nykyään panostetaan enemmän perusasioihin, kuten kattavaan työterveyshuoltoon, etätyömahdollisuuksiin, joustaviin työaikoihin ja liikunnan tukemiseen. (Rantamäki ym. 2006:27.) Trendeistä riippumatta olennaista on, että palkitseminen on oikeudenmukaista ja palkitsemisen kriteerit tulee olla selkeät ennen kuin palkkioita jaetaan.

4.1 Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset

Ryhmän toimintaan ja tuloksellisuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, mutta palkitsemisella on ratkaiseva rooli suoriutumisessa. Olennaista on huomioda, että tiimitoiminta ei ole itsessään tarkoitus, vaan se on työskentelytapa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja sillä haetaan kasvua yrityksen kilpailukykyyn. Wageman havaitsi vuosina 1995 ja 1997 toteutetuissa kokeellisissa tutkimuksissa, että kun ryhmälle luotiin selkeä tavoite ja yhteinen päämäärä, sekä siihen liittyvä yhteinen palkkio, suoritus parani. Olennaista oli, että palkkio oli yhteinen. Sen sijaan pelkkä yhteistyöhön kannustava palkkiojärjestelmä ei lisännyt yhteistyötä, mikäli yhteinen tehtävä puuttui. Mikäli palkkio puuttui, mutta yhteinen tehtävä oli olemassa, yhteistyö pysyi hyvällä tasolla. Näin ollen keskeistä on yhteisen tavoitteen luominen, mikä lisää ryhmän sisäistä yhteistyötä, mutta sen lisäksi tulee määrittää oikeanlainen palkitsemisen malli. Työntekijä toimii usein arvioiden ja vertailee suorituksesta saamaansa hyötyä ja siihen kuluvaan aikaan ja ponnisteluun, ja pyrkii valitsemaan itselleen optimaalisen suoritustason, joka maksimoi hänen oman koko-

naishyötynsä. Tämän vuoksi suoritustasoa ei kannata nostaa liian korkealle, sillä se johtaa rajahyödyn, eli panostuksista saatavan lisätuloksen, vähenemiseen. (Vartiainen ym. 1998: 19, 22.)

Taloudellisilla kannustimilla on vain rajattu merkitys suorituksen parantamiseen. Riittävä peruspalkka pitää yllä työtyytyväisyyttä ja varmistaa työntekijän vakaan toiminnan, mutta pelkästään taloudellinen kannustaminen ei riitä uuden kehittämiseen tai tyytyväisyyden lisäämiseen. Näin liiallinen, erityisesti, taloudellisten kannustimien käyttö saattaa jopa tukahduttaa sisäistä motivaatiota ja siten alentaa työtyytyväisyyttä ja suoriutumista, vaikka johtamisessa saatetaan yleisesti ajatella toisin päin. Suoritusmotivaatio riippuu yksilöllisistä tarpeista sekä siitä, miten tilanteen kokonaisuus nähdään. Palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia voidaan tarkastella sekä organisaatio, että työntekijätasolla. (Vartiainen ym. 1998: 18, 21.)

Organisaatiotasolla tarkastelu keskittyy henkilön sitouttamiseen, sillä sitoutuminen työhön lisää motivaatiota ja siten myös tulosta. Organisaatiotasolla palkitsemisjärjestelmällä vaikutetaan osaltaan yrityksen työnantajakuvan houkuttelevuuteen, työsuhteiden pituuksiin sekä yleisen työsuorituksen paranemiseen virheiden vähentyessä ja tuottavuuden parantuessa. Myös organisaation toimintojen kehittyminen ja osaamisen kehittäminen ja uralla eteneminen ovat olennaisessa roolissa. Henkilötasolla tarkastelun keskiössä on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteiden saavuttaminen koostuu parhaimmillaan työntekijän mahdollisuudesta toteuttaa itseään. Sitä kautta sisäinen motivaatio työtä kohtaan kasvaa ja omien taitojen ylläpitäminen ja osaamisen kehittyminen tukevat samalla myös organisaatiotason palkitsemisjärjestelmän perustaa. Saatua tunnustusta omista saavutuksista puolestaan lisää jälleen työntuottavuutta ja motivaatiota. Henkilökohtaisella tasolla palkitsemisjärjestelmällä on lisäksi merkittävä vaikutus yksilön sosiaalisen aseman ylläpitämisessä sekä tulevaisuuden turvaamisessa. (Vartiainen ym. 1998: 18, 21–22.)



Kuva 6. Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset (mukaillen Vartiainen ym. 1998:22)

Hulkko (ym. 2002: 95) korostaa henkilöstön osallistamista palkitsemisen kehittämiseen, ja kannustaa myös esimiehiä arvioimaan kriittisesti tulospalkitsemisen periaatteita mm. erilaisten kriittisten kysymysten avulla. Hän puoltaa myös kehitystyöryhmän perustamista, sillä organisaation kattava edustus kehitystyöhön on lopulta kaikkien etu niin sitouttamisen kuin jalkauttamisenkin näkökulmasta. Hulkon (Hulkko ym. 2002: 105) esimerkkitapauksessa eräässä yrityksessä osallistetaan koko henkilöstö kerran vuodessa palkitsemisjärjestelmän periaatteiden valitsemiseen. Henkilöstön ja johdon ajatukset kootaan yhteen, analysoidaan konsultin kanssa ja niiden pohjalta laaditaan vuosittainen tulospalkkiojärjestelmä. Tällä tavalla yrityksen visio, arvot ja strategia konkretisoituvat henkilöstölle entistä paremmin. Tehokkaasti suunnittelemalla työskentely saadaan vietä loppuun saakka jopa yhdessä päivässä.

4.2 Yksilön ja tiimin palkitseminen

Ryhmäorganisaatiolle on luontaista, että palkittavien henkilöiden määrä kasvaa. Keskeinen kysymys on, että miten ja milloin on johtamisen näkökulmasta tuloksekkaina palkita yksilö ja milloin tiimi tai koko ryhmä. Mikäli suoritus palkitaan ainoastaan ryhmän suoriutumisen näkökulmasta, on riskinä se, että tehokkaimmat työntekijät kokevat saavansa liian vähän vastinetta työpanokselleen, mikä johtaa helposti mm. tuottavuuden laskuun työntekijän sopeuttaessa työpanosta kokemaansa palkkion arvoon. Tiimityöskentely vaatii avointa yhteistyötä, ja ennen pitkää on mahdollista, että yhteistyön vaatimukset aiheuttavat ristiriidan, jossa haluttu toimintatapa ja palkitsemisjärjestelmän arviointikriteerit sekä ydinviesti ovat keskenään ristiriidassa. Osalle ryhmän jäsenistä tämä näyttäytyy siten, että työntekijä kokee olevansa aliarvostettu ja osalle puolestaan siten, että vain yksi työntekijä palkittiin, vaikka koko tiimi teki töitä. Tämän vuoksi siirryttäessä yksilöpohjaisesta työskentelystä tiimityöskentelyyn, tulisi yksilösuoriutumisen työtä ohjaavia kannustimia yksilökeskeisiä palkitsemisjärjestelmiä karsia rohkeasti. (Vartiainen ym. 1998: 23–24.)

Ryhmää voidaan palkita tehokkaimmin palkitsemalla koko ryhmän jäsenet henkilökohtaisesti, tai jättämällä palkkio ryhmän käyttöön. Siirryttäessä ryhmäkohtaiseen palkitsemiseen ovat avaintekijöitä selkeiden, organisaation strategiaa tukevien tavoitteiden asettaminen, työntekijöiden osallistaminen sekä selvästi määritetyt ryhmät. Varsinaiseen kehittämistyöhön tulisi liittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Ratkaisu, joka motivoi, mutta ei luo kilpailua ryhmän sisällä tai ryhmien välillä
2. Ryhmän suoritustason maksimointi ilman että kokonaisuus kärsii
3. Päätös siitä, että onko muuttuva, suositukseen perustuva palkanosa suunnan osoittaja vai onko sen tarkoitus ohjata ja muokata suoraan työntekijän käyttäytymistä
4. Muuttuvan palkanosan mittareiden määrittäminen (Vartiainen ym. 1998: 24.)

Taulukko 1. Palkanosien yhteys palkitsemisen perusteisiin ja palkkatapoihin
(mukaillen Vartiainen ym. 1998: 42)

Palkanosa	Peruste palkitsemiselle	Kriteerisesimerkkejä	Palkitsemisen esimerkkejä
Kiinteä palkanosa 1: työnkuvakohtainen (esim. Hay-luokitus)	Työn vaatimus ja erityisosaamisen tarve	osaaminen vastuu kuormitus työskentelyolosuhteet	Aikaan sidotun palkan työkohtainen osuus, suorituspalkan kiinteä osuus
Kiinteä palkanosa 2: henkilökohtainen palkanosa	Henkilön osaaminen, koulutus, työstä suoriutuminen	Yhteistyökyky osaaminen, kehittyminen, tuottavuus, joustavuus, monitaitaisuus, ihmissuhde- ja kommunikointitaidot	Aikaan sidotun (kuukausipalkka) henkilökohtainen tehtävänlisä, pätevyyslisä, osaamiseen perustuva lisä.
Muuttuva palkanosa 1: työntekijän työsuoritukseen ja tulokseen perustuva muuttuva osa	Työtulos työmäärä	Suorituksen standarditaso esim. urakkaan liittyvä tavoite, myyntimäärä	Urakkapalkka, palkkiopalkan muuttuva osa, provisio
Muuttuva palkanosa 2: täydentävät lisät	Koko organisaation, tulosyksikön ja ryhmän tulos ja työsuoritus	Asiakastyytyväisyys, laatu, aikatauluissa pysyminen, kustannussäästöt, toiminnan ja yksilöiden osaamisen kehittyminen, yrityksen tulos ja voitto	Tulospalkkio, voittopalkkio työntekijälle, voittopalkkio henkilöstölle (tiimin oma virkistysrahasto), erikoispalkkio, tiimipalkkio, projektipalkkio

Kiinteällä peruspalkitsemisella tarkoitetaan kerran tai kaksi kertaa kuussa maksettavaa palkkaa, joka perustuu kiinteään aikapalkkaan, tulos- tai provisiopalkkaan tai urakkapalkkaan. Peruspalkkaus luo perustan, jonka päälle rakennetaan yrityksen palkitsemisen kokonaisuus. Peruspalkkausta täydentäviä palkitsemisen tapoja ovat tavoitepalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakopalkkiot sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät palkitseminen on tehokkain päivittäisen johtamisen työväline. Yrityksen tulokseen sidotut tulospalkkiot tai voitonjakoerät ovat tavallisesti kerran vuodessa maksettavia palkkioita, Koko henkilöstölle maksettu palkkio viestii, että saavutettu tulos on tehty yhdessä ja tällä on positiivinen vaikutus yrityskulttuuriin. Kolmantena täydentävänä palkitsemisen tapana ovat erilaiset omistamiseen liittyvät järjestelyt, kuten osakkeet ja optiot. Niiden tarkoitus on sitouttaa työntekijät organisaatioon ja sen tavoitteisiin pitkällä tähtäimellä. (Rantamäki ym. 2006: 91–92.)



Kuva 7. Henkilö- ja ryhmäperusteinen palkitseminen lisää työntekijän osaamisen kehittämistä (mukaillen Vartiainen ym. 1998:49)

Työntekijän oma-aloitteisuutta ja osaamisen kehittämistä voidaan tukea henkilö- ja ryhmäperusteisella tulospalkitsemisella. Muuttuvan palkanosan jakaminen henkilö- ja ryhmäperusteiseksi mahdollistaa tehokkaamman ja toimivamman työskentelyn niin yksilö, kuin tiimin toiminnan näkökulmasta. Integroimalla yksilö- ja tiimityö mahdollistetaan yksilön kehittyminen ja sitä kautta itsensä toteuttaminen työssä, mikä puolestaan lisää sisäistä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Työsuoriutumiseen vaikuttaa merkittävästi myös esimiehen ja alaisen välinen kunnioitus, luottamus ja lojaalius. Parhaimmillaan nämä ovat omiaan kasvattamaan työntekijän sisäistä motivaatiota. Samoin osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet toimitaan ja sen kehittämiseen lisäävät sitoutumista ja sisäistä motivaatiota ja siten myös työsuoritusta. (Vartiainen ym. 1998: 19, 49.)

Eri tutkimusten mukaan ryhmätyö on yksilötyötä tuloksellisempaa monella tavoin. Ryhmätyöskentelyn on arvioitu parantavan laatua, kokonaistulosta ja läpimenoaikaa sekä alentavan kokonaiskustannuksia ja sairauspoissaoloja. Ryhmätyöskentely koetaan monipuolisena ja kehittäväenä, mutta samaan aikaan usein kiireisempänä ja kuormittavampana kuin yksilötyöskentely. Ryhmän sisäiset suhteet ja toiminta työympäristössä vaikuttavat ryhmän varsinaiseen suoriutumiseen, mikä ilmenee lopulta ryhmän tuottavuutena. Etuna ryhmätyöskentelyssä on jäsenten vahvuuksien ja monipuolisten ominai-

suuksien hyödyntäminen ja sekä tehtävien samanaikaisuus, jolloin saadaan aikaan tehokkuutta ja yksilön tyytyväisyyttä sekä vahvempi onnistumisen tunne. Ryhmän tavoitteiden on oltava selkeät ja johdonmukaiset sekä yhdenmukaiset yrityksen strategian kanssa, sillä vain tällä tavalla ryhmän tarkoitus ja sitä kautta tarvittavat toimenpiteet saadaan määriteltä. Parhaimmillaan ryhmän toiminta näkyy parantuneena asiakastyytyväisyytenä ja kilpailukyknä sekä lisääntyneenä työmotivaationa, sillä hyvin toimivassa ryhmässä jokainen kokee tyytyväisyyttä. (Vartiainen ym. 1998: 13–14.)

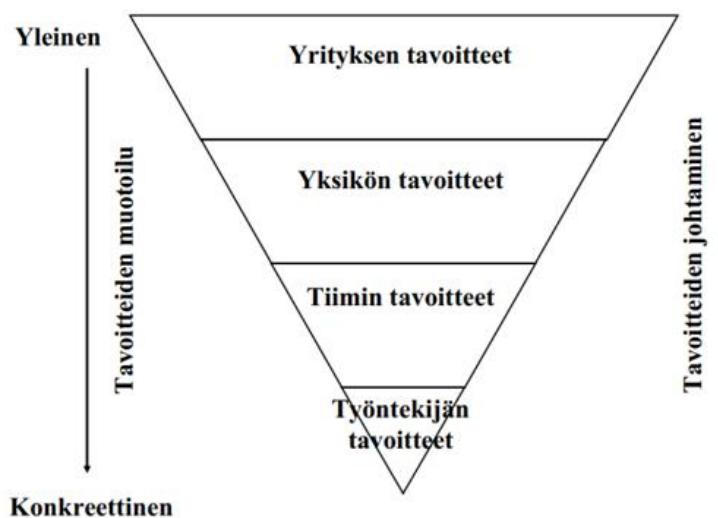
4.3 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettamisella on suora yhteys operatiivisen tason suoriutumiseen ja suoriutuksen mittaamiseen. Strategian merkityksen hahmottaminen yritystasolta aina yksilötasolle saakka auttaa hahmottamaan yritykselle keskeiset menestystekijät, joiden kautta luodaan seurattavat tavoitteet. Lönnqvist ja Mettänen (2003: 88) nostavat esille, että strategian huolellinen jalkauttaminen on avainasemassa, sillä selkeänkin strategian toteuttaminen näyttäytyy usein eri yksiköiden toiminnoissa hyvin eri tavoin, esimerkiksi myynti myy ja it-osasto on tukitoimena kriittinen yksikkö yrityksen tavoitteisiin pääsemisessä, mutta se miten it-osaston tulisi keskittää esimerkiksi yksikön resurssit tai priorisoida projektit voi olla hankala arvioida, mikäli strategiaa ei ole pilkottu pienempiin ja täsmällisempiin osiin ja jalkautettu huolella.

Ukon (ym. 2007: 24-25) mukaan tavoitteiden jalkauttaminen ja niiden johtaminen voidaan jakaa neljään osaan: yritys, yksikkö, tiimi ja työntekijä. Yritystasolla ilmaistaan yrityksen visio, sekä tavat, joilla visio suuressa kuvassa saavutetaan, mutta myös selkeytetään yksikkökohtaiset tavoitteet, jotka kunkin yksikön on saavutettava yrityksen vision toteutumiseksi. Olennaisinta on määrittää konkreettiset tavoitteet, joita on usein monia sen sijaan että nostettaisiin esille vain yksi yleinen, epämääräinen tavoite. Seuraavaksi määritellään jokaiselle yksikölle operatiivisen tason konkreettiset tavoitteet, joiden tulee olla suoraan kytköksissä kunkin yksikön päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. Olennaista on, että yksikön tavoitteet on avattu niin selkeästi, että ne muodistavat lopulta loogisen kokonaisuuden ja jatkumon yritystason tavoitteiden kanssa ja

mahdollistavat tavoitteiden realistisuuden ja mm. resurssien huomioon ottamisen jo tässä vaiheessa.

Seuraavalla tasolla määritellään, miten yksikötason tavoitteet jalkautetaan jokaiselle yksikön tiimille ja sitä kautta yksittäiselle työntekijälle. Vuoropuheluun kannustaminen on tärkeätä, sillä tiimin sisällä on erilaisia tehtäviä ja jokaisen tulisi ymmärtää kunkin roolin merkitys yksikötason tavoitteiden toteutumiselle. Strategian ja tavoitteiden toteuttamiseksi on lisäksi tärkeätä, että työntekijä ymmärtää miksi jokin asia toteutetaan tietyllä tavalla ja miten asian toteutuminen kyseisellä tavalla on johdettu strategiasta. Näin varmistetaan, että yksittäisen tiimin ja henkilön tavoitteet ovat linjassa yksikön sekä yrityksen tavoitteiden kanssa. Yksittäiselle työntekijälle tulee kyetä asettamaan selkeät, mitattavat tavoitteet, joita toteuttamalla hän konkreettisesti tuottaa tulosta omalla työpanoksellaan. Selkeät tavoitteet luovat pohjan työntekijän oman työn merkitykselle ja parantavat siten myös työmotivaatiota ja työn tuottavuutta. Koska tiimin sisällä on erilaisia tehtäviä, luodaan henkilökohtaisten tavoitteiden avulla hyvä pohja myös tiimi-työskentelylle. Kuvassa 8 havainnollistetaan tavoitteiden johtaminen yritystasolta yksittäiselle työntekijälle. (Ukko ym. 2007: 25-27.)



Kuva 8. Tavoitteiden johtaminen yritystasolta työntekijälle (Ukko ym. 2007:24)

Tavoitteiden määrittelyssä Rantamäki (2006: 110) määrittelee olennaiseksi varsinaisten tavoitteiden asettamisen lisäksi myös hyväksyttävän tavoitetason määrittämisen. Esimerkiksi hyvän asiakaspalvelun määritelmä todennäköisesti vaihetee henkilön subjektiivisen näkemyksen mukaan, joten olisi hyvä luoda prosessi tai palvelupolku sille mitä missäkin palvelutapahtuman vaiheessa tapahtuu.

4.4 Suorituksen mittaaminen

Suorituksella tarkoitetaan tehtävää ja toimintoa, joka suoritetaan. Suorituskyvyllä puolestaan tarkoitetaan yrityksessä olevia kykyjä, joilla tuotetaan tulosta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Suorituskyky on yksinkertaistettuna määritellyn, tietyn ja mitattavan toiminnon kyky saavuttaa kyseiselle toiminnolle tai työlle asetetut tavoitteet. Yksilötasolla suorituskyky liittyy myös henkilön motivaatioon, sillä henkilö tuntee oman osaamistasonsa ja luo sen kautta tavoitteet. Mittaaminen on suorituksen onnistumisen arviointia, ja se perustuu mittareihin eli toimintoihin, joita tarkastellaan. Mittareiden kautta saadaan aikaiseksi kokonaistilannetta kuvaava mittaristo. Kun puhutaan suorituskykymittaristosta, tarkoitetaan sillä kokonaisuutta, joka perustuu määriteltyihin mittaristoihin. (Lönnqvist & Mettänen 2003: 13–15).

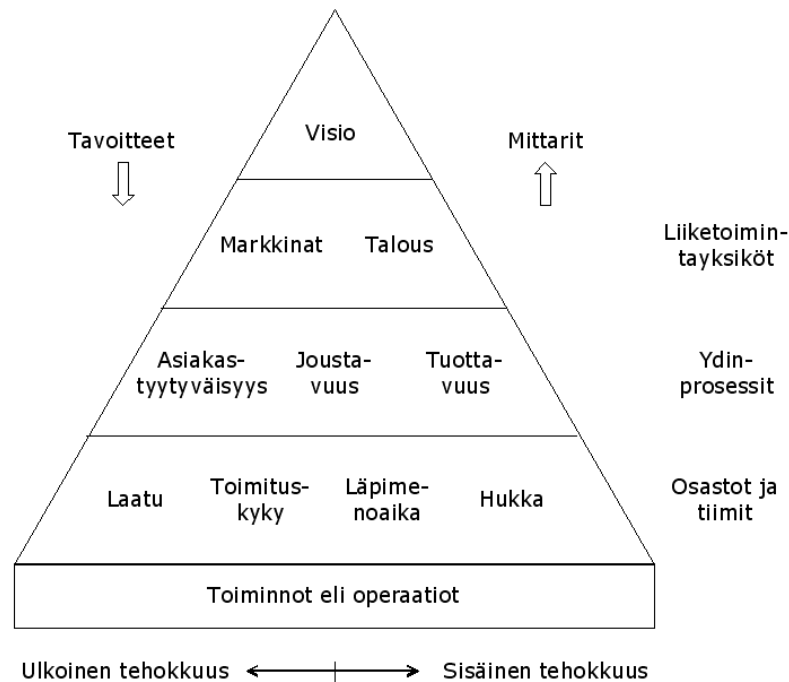
Suorituksen ja suorituskyvyn mittaus yhdistetään tavallisesti parhaan suorituksen tavoittelemiseen ja erilaisten asioiden tehokkaaseen aikaansaamiseen. Mittaaminen liitetään sekä tulevaan, että menneeseen, riippuen mittauksen tarkoituksesta. Mitattavat osa-alueet johdetaan yrityksen strategiasta erottamalla toiminnoista erilaisia menestystekijöitä, joiden rooli strategian toteuttamisessa on olennainen. Menestystekijät voidaan jakaa vielä kriittisyyden perusteella, jolloin saadaan erotettua yrityksen olemassaolon ehtoihin liittyvät menestystekijät toiminnan kehittämiseen liittyvistä menestystekijöistä. (Lönnqvist & Mettänen 2003: 15.)

4.4.1 Suorituskykypyramidi

Yksi ensimmäisistä kehitetyistä mittaristomalleista on Lynch ja Crossin vuonna 1991 esittämä suorituspyramidi. Pyramidin ylin taso sisältää yrityksen vision, josta johdetaan

alempien tasojen tavoitteet eri organisaation tasoihin. Pyramidin olennainen tavoite on yhdistää strategia ja toiminnot siten, että ne tukevat toisiaan, mikä käytännössä tapahtuu toimintokohtaisten mittarien määrittelyn kautta. Pyramidissa on huomioitu sekä ulkoinen tehokkuus eli asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, että sisäinen tehokkuus eli kuinka yritys voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti. Suorituskykypyramidi on rakennettu siten, että vasemmalla puolella ovat ulkoiseen tehokkuuteen vaikuttavat asiat ja oikealla puolella on kuvattu sisäiseen tehokkuuteen vaikuttavat asiat. (Laitinen 2003: 386)

Pyramidissa on visiosta johdetuilla liiketoimintayksiköiden tavoitteilla kaksi ulottuvuutta: markkinat ja talous. Yksikköjen tavoitteita ei jaotella enää alempiin organisaation tasoihin tai osiin, vaan niitä kuvataan ja mitataan ydinprosesseista johdettujen operatiivisten tavoitemittareiden kautta. Näitä prosesseja ovat asiakastyytyväisyys, joustavuus sekä tuottavuus. Prosessien onnistuessa yritys on lähempänä visiotaan, mutta toisaalta prosessien onnistumisen edellytys on puolestaan osastojen ja tiimien omien tavoitteiden onnistuminen. Suorituskykypyramidissa tiimikohtaisia tavoitteita ovat laatu-, toimituskyky, läpimenoaika- ja hukkatavoitteet. Mallia on myös kritisoitu, sillä siitä ei selviä eri tavoitteiden väliset suhteet ja merkityksellisyydet. Toisaalta mallissa esitetyt tavoitteet ovat vain yksi näkökulma kriittisistä, tehokkuuteen ja suorituskykyyn vaikuttavista tavoitteista. Palvelujen tuottamisessa tehokkuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavat erityisesti yksittäisen toiminnon nopeus sekä syntyvä hukka, joustavuuteen ja tuottavuuteen liittyvien prosessien onnistuminen sekä yksikkötasolla talouteen liittyvät tavoitteet ja mittarit. (Laitinen 2003: 386–387.)



Kuva 9. Suorituskykypyramidi (Laitinen 2003: 386)

4.4.2 Mittariston suunnittelu

Mittaamisella ohjataan toimintaa. Rantamäki (2006: 103) esittää, että kun myyjän mittarina on saatu kauppa, myynnin keinoina käytetään esimerkiksi osamaksua, pitkää maksuaikaa ja myynnin prospekteissa ei kiinnitetä huomioita asiakkaan kannattavuuteen kokonaisuudessaan. Yksinkertaistettuna ilmenee tilanne, jossa myyjälle on yhdentekevää, onko asiakas yritykselle kannattava, sillä hänelle maksetaan palkka ja provisio sisään saadusta asiakkaasta. Myöskään asiakkaan maksujen karhuaminen ei kiinnostanut, sillä palkki oli jo ehditty maksaa myyjälle. Samanlainen ilmiö on tyypillinen monilla aloilla, kuten telemarkkinoinnissa, mutta sen riskit tulee huomioida myös vuokra-asuntojen myyntiprovisiota luodessa. On todennäköinen riski sortua siihen, että palkkio riippuu uusien asiakkaiden ja vuokrasopimusten määrästä sen sijaan, että mitattaisiin kuinka tuottavia sopimukset ovat todellisuudessa yritykselle. Mittari ohjaa merkittävästi myyjän toimintaa; mikäli mittarina on sopimusmäärä, ei todennäköisesti käytetä yhtä paljon aikaa hyvän asiakkaan etsimiseen tai palvelemiseen vaan asunto saatetaan vuokrata heikommalle asiakkaalle asiakkaan maksukykyä analysoimatta. Jos kannattavuutta ei oteta osaksi palkitsemista, on hyvin todennäköistä, että myyntiyritys pitää asiak-

kaiden maksukyky-asiaa ja esimerkiksi maksujen karhuamista ostoreskontran tehtävänä, irrallaan heidän omasta työnkuvastaan tai tavoitteistaan, kuten Rantamäen esimerkissä.

Palkitsemisen näkökulmasta on havaittu hyväksi kolmen palkitsemisen osa-alueen integraatio, jota kutsutaan palkitsemisen kolmikannaksi. Siihen sisältyvät aikataulu, sisältö ja laatu, ja jokaista näitä tulisi olla tasapuolisesti joko erillisinä mittareina tai sisällytettynä yhteen mittariin kaikkien tulisi olla tasapainossa. Esimerkiksi kehitysprojektin onnistumista mitattaessa, aikataulu on helppo määrittää, mutta lopullinen laatu paljastuu vasta kun projekti on päättynyt ja asia on viety käytäntöön saakka. Tämän vuoksi tulevaisuuden laatu tulee ottaa huomioon koko projektin ajan. (Vartiainen ym. 2006:104–105.) Mittarityypit voidaan Vartiaisen (2006:108) mukaan ryhmitellä mm. seuraaviin ryhmiin:

- määrämittarit: kappalemäärä, paino, pinta-ala jne.
- arvomittarit: raha
- aikamittarit: vuosi, kuukausi, päivä, tunti
- indeksimittarit kuten tuottavuusindeksi
- laatuasteikot: 1-5, 1-10 erinomainen, hyvä, tyydyttävä, heikko
- suhteelliset kuvaukset: verrataan kilpailijoihin, toimialan keskiarvoon, kolmen parhaan kärkeen, parhaaseen
- arviointimittarit, joissa arvio muutetaan lukuarvoksi

Lisäksi voidaan käyttää ns. yhdistelmämittareita, joissa yhdistellään useita mittareita, esimerkiksi kpl/tunti, euroa/vuosi, euroa/kuukausi. Mittarien valintaprosessi tulee aloittaa pohtimalla ja analysoimalla haluttua lopputulosta ja sen pohjalta niitä keinoja joilla tulos saavutetaan. Vasta tämän jälkeen pohditaan miten toimintoja kannattaa mitata ja mitkä ovat toimivimmat mittarit kullekin osa-alueelle. Yrityksissä sorrutaan helposti siihen, että palkkio maksetaan normaalia paremmasta suoriutumisesta. Haasteena on, että jokaisella on erilainen käsitys normaalitasosta ja määrästä mitä normaaliin työpäivään esimerkiksi kuuluu. Tällaista palkitsemistapaa toteutettaessa tulisi määrittää niin sanottu normaalitaso, ja se tulee myös ajaa käytäntöön henkilöstön tietoisuuteen. Mikäli tavoitteet ovat erilaiset esimerkiksi kahdelle eri tiimille; kokee paremmin suoriutuvan

tiimin jäsenet helposti negatiivisena sen, että heikompi tiimi palkitaan tilanteessa, jossa se on onnistunut, mutta kuitenkin suoriutunut heikommin kuin paremmin suoriutunut tiimi. Tällaisessa tilanteessa ollaan nopeasti ristiriitakohdassa, mikä johtaa helposti siihen, että paremman tiimin jäsenet kokevat tarpeen sopeuttaa suoritustaan suhteessa palkkioon ja näin ollen suoriutuvatkin hieman heikommin, tai eivät ainakaan yritä enää ylittää omia saavutuksiaan. (Vartiainen ym. 2006: 108, 149.)

Mittareita pohdittaessa olisi toimivinta ottaa huomioon niin ikään motivaation syntyminen. Tehokkaita yleisimpiä motivointikeinoja ovat mm. omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, koulutus, palkitseminen työsuorituksista ja työn sisällön kehittäminen vastaamaan työntekijän tarpeita, kykyjä ja toiveita. Tässä toteutuu parhaimmillaan johtamisen perusajatus siitä, että ihmiset innostetaan työhön, vaikutusmahdollisuudet omaan työnkuvaan ovat hyvät, osaamista kehitetään ja päätöksenteko on tehokasta ja ratkaisukeskeistä. Tällä tavalla palkitsemisjärjestelmä mahdollistaa vuorovaikutteisen palautteen saannin, sillä yhdessä asetetut tavoitteet motivoivat, yksinkertaiset mittarit auttavat hahmottamaan omaa suoriutumista ja palautteen saaminen selkiytyy.

4.4.3 Tavoitteiden asettamisen riskit

Mittariston tavoitteiden asettamisessa on muutama riskitekijä, joka tulee huomioida kokonaisuuden suunnittelussa. Ensimmäinen riski on palkkion maksaminen virallisen tavoitteen saavuttamisesta tai ylittämisestä silloin kun virallinen tavoite epärealistinen tai poikkeuksellisen vaikea saavuttaa. Tämä johtaa helposti motivaation laskemiseen ja palkintoa ei koeta houkuttelevaksi, eikä sitä tavoitella aktiivisesti. Virallinen tavoite ei aina sovi palkkion perusteeksi. Toisena riskinä on tilanne, jossa palkkio maksetaan ”tavallista paremmasta suorituksesta”. Tällöin ongelmakohtana on se, että jokaisella on oma käsitys hyvästä tai paremmasta suoriutumisesta, ja jokaisen parempi suoritus saattaa olla erilainen, jolloin syntyy vaikutelma siitä, että joku saa palkkion vähemmällä työmäärällä ja samalla lisääntyy riski epäoikeudenmukaisuuden tunteesta. Kolmantena palkitsemisen haasteena on palkkion maksaminen ylimääräisten töiden ja työsuoritusten pohjalta. Tällöin ajaudutaan helposti tilanteeseen, että henkilöstö tekee epäolennaisia

tehtäviä ja strategian toteuttaminen sekä palkitsemisen perimmäinen tarkoitus kärsivät. Tyypillinen ”ylimääräinen työ” on esimerkiksi koulutuksiin osallistuminen tai jonkun ohjeen tai dokumentin luominen. Hyvänä sääntönä voisi pitää, että mikäli tavoitetta ei ole mukana strategiassa tai yrityksen tulostavoitteissa eikä siten myöskään toimintasuunnitelmassa, ei sitä ole syytä ottaa myöskään mukaan palkitsemisen perusteeksi. (Rantamäki ym. 2006:113–115.)

Kuten aiemmin todettiin, tuottavuuden analysointi edellyttää aina numeromuotoista informaatiota, mutta palveluprosessissa tuotosten välinen vaihtelu on suurempaa kuin esimerkiksi tavaratuotannossa. Tavoiteasetanta liittyy aina toiminnan haluttuun lopputulokseen, mutta myös panoksiin ja työprosesseihin, joiden avulla luodaan lopullinen asiakasarvo. Palvelusuoritusten tavoiteasetannassa ja tulosten mittaamisessa voidaan tunnistaa seuraavia haasteita:

1. Olennaiset mittauspisteet: On tärkeätä tunnistaa ne tekijät, joiden mittaaminen on prosessin onnistumisen kannalta tärkeintä. Osa toiminnoista saattaa jäädä huomioitta ja markkinan muutokset saattavat muuttaa myös mitattavia toimintoja sellaiseen suuntaan, etteivät sen hetken mittarit enää riitä antamaan todellista kuvaa tuloksesta.
2. Arvioiden määrä: Asioiden suunnittelu ja ennakointi vaatii erilaisten arviointien tekoa. On myös tyypillistä, että arvioidaan esimerkiksi tulevaa hintakehitystä ja erilaisten työvaiheiden kustannuksia sen sijaan että käytettävissä olisi tarkka laskennallinen tulos. Lisäksi jos palveluprosessi sisältää aineettomia piirteitä, on määriteltävä keino, jolla niiden toimintaa voidaan mitata riittävän täsmällisesti edes karkealla tasolla.
3. Ennakointi: ennakoidessa toimia, joiden ei toivota tapahtuvan, saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa toivotun asian toteutuminen johtaisi tietyllä tavalla tilastolliseen tuottavuuden tai työmäärän heikkenemiseen. Esimerkiksi ennakoidessa myyntitavoitteita päättyvien vuokrasuhteiden mukaan, muodostuu tilanne, jossa päättyvien sopimusten määrän pienentyminen johtaisi myös pienempään myyntitulokseen ja yksittäisen myyntihenkilön tuloksenteekoon tai jopa provisioon, vaikka todellisuudessa pienentynyt asuntojen vuokralaisten vaihtuvuus voisi lopulta olla kokonaisuudessaan tuottavampaa.

4. Vääristymien määrä: Kun arvioidaan eri toimintoihin kuluva aikaa, resursseja sekä toimintojen hintaa, ja muutetaan arviot lopputulokseen verrattaviksi arvoiksi, on vääristymien mahdollisuus suuri. Lisäksi on kyettävä arvioimaan, millä tasolla tuottavuuden mittaaminen ja seuraaminen on tehokkainta tavoitteiden näkökulmasta.
5. Suorituskyky: Pohdittaessa kokonaisuutta, on pyrittävä arvioimaan suorituskyvyn riittävyys myös tilanteissa, joissa työtä on enemmän tai sattuu esimerkiksi jonkinasteinen kriisi. Esimerkiksi yksittäisten toimintojen resurssien optimoinnilla ja mahdollisimman tiukalla resurssien käytöllä saatetaan saavuttaa sen hetken tuottavuuden osalta etua, mutta mikäli tapahtuu odottamaton asia, työn määrä lisääntyy merkittävästi esimerkiksi kriisin seurauksena, saattaa suorituskyky olla merkittävästi heikentynyt, ja tilanteen vaikutus näkyy pahimmassa tapauksessa pitkään.
6. Laatuksymykset: Koska palvelu on usein eri osien ja prosessien yhdistelmiä, mittarit saattavat jättää huomiotta palvelun laadun vaikutukset kokonaisuuteen, tai vaihtoehtoisesti laatuksymyksissä mitataan epäolennaisia asioita tai otetaan laatuksymykset huomioon puutteellisella tasolla. Laadun mittaaminen tulisi olla osa tavoiteasetantaa. (Brax 2007: 23-24.)

Suoritusten analysoinnin kehittäminen voidaan aloittaa määrittelemällä mitkä tavoitteet työntekijän suoriutumisessa ovat kriittisiä. Stockon (1986: 39) mukaan kolmesta kymmeneen eri tavoitetta. Seuraavaksi määritellään ne toiminnot, joiden kautta saadaan hyöty myös johdolle ja koko organisaatiolle, ja mikä on näiden toimintojen nykytila. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa. Lisäksi tulee olla todennettavissa erilaisia keinoja, joilla tuloksia voidaan parantaa mahdollisimman pienin kustannuksin, sillä käytännössä toiminnan kehittäminen tai jonkun asian parantaminen johtaa siihen, että jonkun toisen alueen kohdalla tapahtuu lisäämistä tai vähenemistä. Tämän vuoksi jokainen tavoite olisi hyvä luoda ”parantaa” (increase) tai ”vähentää” (decrease) -verbien kautta, esimerkiksi ”myyntieurojen tulee nousta 5 %” tai esimerkiksi ”reklamaatioiden tulee laskea 3 %”. Seuraavaksi määritellään aikaikkuna, jonka aikana tavoitteet on saavutettu, tavallisesti käytössä on vuosi-, kvartaali-, tai kuukausitavoitteet. (Stockon 1986: 39–40.)

Mittareiden tulee olla aidosti sidoksissa visioon ja strategiaan ja lisäksi kausaalisessa, eli syy-seuraussuhteessa toisiinsa. Mittariston avulla saadaan konkretisoitua tavoitteet pienempiin osiin ja siten ohjattua toimintaa strategian mukaisesti. Mittariston luominen auttaa myös esimiestyössä ja lisää työn ohjauksen läpinäkyvyyttä ja toiminnan käytännön tason johtamista sekä kriittisten toimintojen toteutumisen varmistamista optimoimalla resurssit esimerkiksi kiiretilanteissa. Mittaristo parantaa lisäksi käsitystä palkitsemisen perusteista ja korostaa toimintojen sekä yksilön työn merkitystä. (Saari 1990:31.) Palvelualalla suorituskyvyn mittaaminen eroaa tuotannon suorituskyvyn mittauksesta hieman, mutta myös siinä on havaittavissa eri toimintojen väliset syy-seuraus – suhteet, joiden kautta tuottavuus syntyy ja joiden rooli toiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä on erityinen merkittävä. Syytekijät ovat useasti ei-taloudellisia tekijöitä ja seuraustekijät puolestaan taloudellisia tekijöitä. Syyn ja seurausten välillä kuluva aika vaihtelee eri toiminnoissa ja esimerkiksi kouluttamiseen käytetyt resurssit ja haluttu tulos saattavat näkyä kokonaisuosaamisessa ja taloudellisissa tunnusluvuissa vasta usean vuoden kuluttua. (Lönngqvist & Mettänen 2003: 23–24.)

Yksittäisen työntekijän päämäärät voidaan jakaa suorituksen ja kehityksen osa-alueisiin. Pelkkä suorituspohjainen mittaristo tuo harvoin hyvää tulosta, sillä motivaatio muuttuu suorituspohjaisessa mallissa helposti aiemmin käsitellyksi ulkoiseksi motivaatioksi. Stockon haastatteli amerikkalaisten yritysten johtajia ja havaitsi tutkimuksessaan, että päämäärätyyppejä oli erilaisia. Ensimmäinen päämäärä oli työkeskeinen, ja sisälsi työsuorituksen sekä tulokset. Tavallisesti tämä osio sisältää esimerkiksi myynnin tai tuotannon kasvuprosenttitavoitteen. Toinen päämäärä oli puolestaan henkilökohtaisen kehittymisen osa-alue, jossa korostuu osaamisen kehittäminen. Kolmas päämäärä oli ongelmanratkaisu, jolloin päämääränä oli työtehtävään liittyvän haasteen ratkaiseminen tai uuden luomisen tavoite. (Stockon 1986: 41–42.)

4.5 Tulosmatriisi

Tulosmatriisi kuvaa tietyn operatiivisen vastuualueen toimintaa. Tulosmatriisin avulla voidaan luokitella eri tavoitteet niiden kriittisyyden perusteella ja sen kautta kehittää perinteisestä tavoitejärjestelmästä arvojärjestelmä. Arvojärjestelmä tarkoittaa käytännössä sitä, että tavoitteiden tärkeyteen otetaan kantaa painoarvon avulla, ja tavoitteiden lähelle osuvien tulosten arvoon puolestaan otetaan kantaa jo ennakkoon, jolloin järjestelmän lopputuloksena on ennalta määritetty kannanotto eri toimintojen tulosten tärkeyteen. Tulosmatriisi koostuu kolmesta tieto- ja arvokentästä. Matriisin tulostekijät ovat niitä tekijöitä, jotka ovat vastuullisen yksikön vaikutettavissa ja joilla tulos on tarkoitus tehdä. Näitä tulostekijöitä kutsutaan menestystekijöiksi, ja ne voivat olla mitattavia tai ei mitattavia. Olennaista on asian tai toiminnon merkitys strategian kannalta sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään mitattavuuteen. Matriisin tavoite on, että tulostekijät tuottavat vastuualueen strategiset ja operatiiviset tulokset valitun tarkastelujakson aikana. (Saari 1990:22.)

Tyypillisiä tulosalueita, joihin tulostekijät integroituvat, ovat Saaren (1990: 22) mukaan kehityspanostus, erityisesti hankkeissa, liiketoiminnan rakenne rakennemuutokset sekä muutokset taloudellisessa tuloksessa ja sen tekijöissä. Jokaiselle tulosalueen sisällä kuululle tulostekijälle annetaan etukäteen arvot, jotka arvotetaan kriittisyyden mukaan ”välttämättä saavutettava” ”paras mahdollinen” ja ”heikoin mahdollinen”. Nämä tulostelijat arvotetaan siten, että taso kolme edustaa ”välttämättä saavutettavia”, tavallisesti niin kutsuttu budjettitaso. Taso kymmenen edustaa parasta mahdollista tulosta ja taso nolla puolestaan heikointa mahdollista tulosta, valitun aikajakson sisällä. Arvoasetelma nollasta kymmeneen edustaa siten näkemystä mahdollisen tuloksen toteutumisalueesta ja sitä käytetään sekä tavoitteen asettamiseen, että toteutuneen tuloksen mittaamiseen. Tulosmatriisin ominaisuudet voidaan tunnistaa ja jakaa osatekijöihin yhdeksän eri rakenneposan kautta:

1. Menestystekijät
2. Menestystekijöiden mittarit
3. Menestystekijöiden asteikot
4. Tavoitetaso

5. Painoarvot
6. Mittaustulokset
7. Arvotettu tulos
8. Painotettu tulos
9. Kokonaistulos

Se miten paljon pystytään tuottamaan, kertoo käytännössä prosessin osan vaikuttavuuden varsinaiseen tuottavuuteen. Menestystekijäksi valittu toiminto on toiminto, joka vaikuttaa kriittisesti esimerkiksi pullonkaulan syntymiseen. Tulosmatriisia käytetään mittausvälineenä, mutta se sopii myös toiminnanohjauksen työvälineeksi, sillä se koostuu erilaisista osaprosesseista, joita ovat toiminnoista sopiminen, toteutusvaihe, raportointi ja kehityksen arviointi sekä itsearviointi sekä ylläpito ja kehittäminen. (Saari 1990:22.)

TULOSMATRIISI						
Tulostekijät						
Tuotannon määrä (t)						
Tuotannon laatu (vajaalaatu %)						
Sähkön kulutus (kWh/t)						
Höyryn kulutus (poikkeama t)						
Raaka-ainehukka (kg/t)						
Työn tuottavuus (t/h)						
14.0	3.0	0.938	1265	14.5	3.10	Mittaustulos
15.5	0.1	0.910	1470	0	4.00	10
15.2	0.4	0.924	1260	3.7	3.76	9
14.9	0.7	0.939	1050	7.4	3.51	8
14.6	1.0	0.953	840	11.1	3.27	7
14.3	1.3	0.967	630	14.9	3.03	6
14.0	1.6	0.981	420	18.6	2.79	5
13.7	1.9	0.996	210	22.3	2.54	4
13.4	2.2	1.010	0	26.0	2.30	3
13.1	2.5	1.024	-210	29.7	2.06	2
12.8	2.8	1.039	-420	33.4	1.81	1
12.5	3.1	1.053	-630	37.1	1.57	0
5	0	8	9	6	6	Arvotettu tulos
0.20	0.20	0.20	0.10	0.25	0.05	Painot
1.00	0	1.60	.90	1.50	0.30	Painotettu tulos
5.30						Kokonaistulos

Kuva 10. Tulosmatriisin perusrakenne (Saari 2006: 24)

Matriisin osien tulee perustua osapuolten yhteisymmärrykseen. Siihen valitut menestystekijät ovat kyseisen vastuualueen tärkeimmät tehtävät ja matriisin avulla avataan, miten niitä mitataan, miten vastuu jakautuu ja miten suoriutumisesta palkitaan. Tehokkainta on, mikäli menestystekijät voidaan jalkauttaa numeerisiksi, konkreettisiksi liiketoimintatavoitteiksi. Tavoitteet tulee kirjata riittävän selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Tulostasuu määritellään tavallisesti kolmella eri tasolla, jolloin yksilön suoriutumisen vaikutus laajempaan kokonaisuuteen ilmenee selvemmin, esimerkiksi henkilökohtaisen tuloksen, tiimin tuloksen ja koko henkilötön tulosten vaikutus yrityksen kokonaistulokseen. (Saari 1990:34)

4.6 Laadun mittaaminen

Määrän lisäksi työn laadulla on olennainen merkitys tuottavuutta arvioitaessa. Tulosseuranta liittyy siten myös laadun mittaamiseen ja laadun kehittämiseen, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden, henkilöstön työtyytyväisyyden ja yrityksen palvelun laatukustannusten mittaaminen ovat olennaisia laatuun liittyviä mittareita. Laatukustannusten mittaaminen voi olla haastavaa, mutta objektiivisten erillisten määrällisten mittareiden kautta voidaan arvioida myös laatukustannuksia ja niiden kehitystä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kehityksen mukaan. Laatukustannuksien kehittymistä voidaan mitata esimerkiksi tasapainotetun mittariston, Balanced Score Cardin avulla (Lecklin 2002, 74–78.)

Laadun kehittämisessä olennaisinta on tavoitella asiakastyytyväisyyttä, sillä asiakastyytyväisyyden kehittymisen kautta voidaan suoraan ennakoida myynnin kehityssuuntaa ja mm. resurssitarvetta. Asiakastyytyväisyyden näkökulmasta laatu voidaan määrittää luotettavimmin asiakkaan kokemuksen kautta; mikä on asiakkaan kokemus saadusta tuotteesta tai palvelusta, prosessissa, tiedosta ja näistä kaikista yhteensä. Laatu voidaan määritellä myös sen perusteella, mitkä ovat asiakkaan kokemukset saadusta tavarasta, palvelusta, tiedosta tai kaikkien näiden yhdistelmistä. Yleisimmin käytetyt laatuperusteet ovat tuotteen ja palvelun hinta-/laatusuhde, virheettömyys, erinomaisuus, tuoteominaisuus ja asiakastyytyväisyys. Koska laatuperusteita on monia, olennaisinta on, että yritys määrittelee, mikä laatuperuste on merkityksellisin, ja varmistaa, että se on jokaisen työntekijän tiedossa. (Lecklin 2002: 18-21.)



Kuva 11. Laatumittareita (mukaillen Lecklin 2002: 168)

4.7 Osaamisen johtaminen

Yhtenä näkökulmana tuottavuuden lisäämisessä on henkilön tai ryhmän osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Yksikön näkökulmasta ydinosaamista tarkoittaa työn suorittamiseen tarvittavat taito- ja osaamisalueet sekä henkilöstön yksilölliset taidot ja osaaminen. On tyypillistä, että yksikön ydinosaamisen taso ei vastaa yksilöiden ydinosaamisen tasoa, mikä tarkoittaa sitä, että taitoja tulee kehittää. Kehittymistä edistää sitä tukeva palkitseminen. Kehittämistyössä perustana on työssä tarvittavien taitojen ja osaamisen tason määrittely, eri roolit ja työnkuvat huomioiden. Tarvittavat taidot jaetaan kokonaisuuksiksi, esimerkiksi kielitaidot, tietotekniikkataidot ja asiakaspalvelutaidot. Tavallisesti osaamisalueita on enintään kymmenen. (Vartiainen ym. 1998: 45.)

Osaamisalueiden määrittelyn jälkeen pisteytetään henkilön tai ryhmän osaamistaso ja luodaan suunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittäminen voidaan ajatella myös niin kutsutun optimaalisen joustavuuden näkökulmasta, jolloin jokaisen tyhmän jäsenen ei tarvitse osata kaikkia tehtäviä ja vaan jokaiseen jäsenelle on oma työtehtävä, optimiratkaisu kustannusten ja toiminnan sujuvuuden kannalta. Olennaista tällöin on, että jokainen ryhmän jäsen ymmärtää työprosessin kokonaisuuden. (Vartiainen ym. 1998: 47–48.)

Optimaalisen joustavuuden ja osaamisen kehittäminen arvioidaan integroida ryhmän toiminnassa myös siten, että eri tehtäväkuvat tai ryhmän jäsenet jaetaan joustavuuden

mukaan. Joustavuuden määrän pohjalta henkilöstö tai työtehtävät voidaan jakaa kolmeen osaan, joista ensimmäisessä työtehtävien välinen joustavuus on minimaalista, toisessa optimaalista ja kolmannessa maksimaalista. Minimaalisen joustavuuden riskinä on häiriöalttius, sillä jäsenten välinen tuuraus ei onnistu. Puolestaan maksimaalisen joustavuuden etuna on korkea osaaminen, mutta todennäköisimmin myös korkeammat kustannukset esimerkiksi etujen tai palkan suhteen. Optimaalisessa tilanteessa tuuraus onnistuu joustavasti ja tuottavuus on korkea, mutta silti kustannukset pysyvät hallittuina. (Vartiainen ym. 1998: 47–48.)

	Osatehtävät ja joustavuus				
Ryhmä 1	1	2	3	4	5
Henkilö 1	—				
Henkilö 2		—			
Henkilö 3			—	—	—
	Osatehtävät ja joustavuus				
Ryhmä 2	1	2	3	4	5
Henkilö 1	—	—	—	—	
Henkilö 2				—	—
Henkilö 3	—	—	—		
	Osatehtävät ja joustavuus				
Ryhmä 1	1	2	3	4	5
Henkilö 1	—	—	—	—	—
Henkilö 2	—	—	—	—	—
Henkilö 3	—	—	—	—	—

Kuva 12. Osatehtävien joustavuus työtehtävässä ja ryhmän sisällä
(mukaillen Vartiainen ym. 1998: 48)

Joustavuus voidaan lisäksi jakaa neljään eri osa-alueeseen:

1. Ammatillinen joustavuus: monitaitoisuus ja kyky suoriutua monista erti tehtävistä
2. Liikkumisjoustavuus: kyky työskennellä muiden ryhmien työskennellessä
3. Ajallinen joustavuus: sopeutuminen työskentelyyn eri aikoina
4. Suorituksen joustavuus: kyky työskennellä tarvittaessa tavallista intensiivisemmin (Vartiainen ym. 1998: 49.)

5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella henkilöstön tuottavuuteen liittyviä tekijöitä ja niiden johtamista sekä kehittämistä. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin tuottavuuden eri osa-alueisiin, motivaation syntymiseen sekä tarkasteltiin erilaisia tapoja mitata ja kehittää tuottavuutta palveluorganisaatiossa. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa puolestaan keskityttiin henkilöstön näkökulmaan ja selvitettiin myyntihenkilöstön nykyinen käsitys tulospalkitsemisesta ja tulospalkitsemisen perusteista, sekä tuotiin esille ne tekijät, jotka henkilön näkökulmasta vaikuttavat tärkeimpinä ja motivoivimpina tekijöitä henkilön työmotivaatioon, tuottavuuteen ja työssä suoriutumiseen oman työn näkökulmasta. Empiirisessä osiossa käytetty aineisto perustuu kohdeyrityksen ulkoiseen ja sisäiseen materiaaliin. Työn tavoitteena oli lisätä ymmärrystä henkilöstön tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä, ja löytää keinoja, joiden avulla myyntiorganisaation tuottavuutta voitaisiin lisätä palkitsemisen avulla. Tutkimusaineiston perusteella luotiin konsepti myyntiorganisaation tuottavuuden mittauksesta.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusmetodeilla eli tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan tutkimuksen konkreettisia aineiston hankinta- sekä analysointimetodeja. Menetit luokitellaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Menetelmän valinnassa lähtökohtana on tutkimuskysymykseen vastaaminen sekä vastaamista varten koottu tutkimusaineisto ja tutkimuksen teoreettinen kehys. (Vilkka 2005: 41.) Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista. Määrällisen tutkimuksen avulla kuvaillaan, vertaillaan, selitetään tai kartoitetaan numeraalisesti jotakin asiaa, asian muutosta tai vaikutusta johonkin toiseen asiaan. Määrällisessä tutkimuksessa selitetään eri ilmiöiden tai henkilöä koskevien välisiä asioita ja suhteita ja pyritään tekemään ne selkeämmiksi lukujen avulla. Tätä ilmiötä kuvaavaa suhdetta kutsutaan syy-seuraussuhteeksi: jotakin tapahtuu tietyn syyn vuoksi. (Vilkka 2007: 13, 18, 175.)

Määrällinen tutkimusprosessi etenee Vilkan (2007: 167) mukaan seuraavasti:

1. tutkimusongelman ja hypoteesin määrittäminen
2. tutkimuksen teoria ja sen muuttaminen mitattavaan muotoon
3. perusjoukon määrittäminen
4. otantamenetelmien valinta ja otoksen määrittäminen
5. mittarin suunnittelu, laatiminen ja testaaminen
6. mittaaminen
7. aineiston syöttäminen ja tallennus
8. aineiston analysointi
9. tulosten vertaaminen tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin
10. tulosten objektiivinen esittäminen ja tulkinta

Tutkimusaineistoilla eli tutkimusdatalla tarkoitetaan tutkimuksessa kerättyjä ja analysoituja aineistoja. Tutkimuskysymykset määrittävät sen, millainen aineisto kerätään. Tutkimuskirjallisuudella puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen teoreettista kehystä, jonka pohjalta tutkimus toteutetaan ja tutkimuksen tuloksia analysoidaan. Tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa on kyselytutkimuksessa kerätty aineisto. Tutkimuksen otantamenetelmänä käytettiin ryväs-, eli klusteriotantaa. Vilkan (2007:55) mukaan ryväsotanta on kustannustehokas aikaa säästävä otantamenetelmä, ja sopii hyvin erilaisten luonnollisten ryhmien, organisaatioiden ja yritysten tutkimiseen. Ryppäät eli klusterit voidaan valita joko satunnaisesti tai systemaattisesti. Tässä tutkimuksessa ryppäät valittiin systemaattisesti. Ryväsotannan analysointi on monivaiheinen, eli laajempien kokonaisuuksien kautta edetään pienempiin kokonaisuuksiin. (Vilka 2007: 55.)

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, ja siihen osallistui Kojamon pääkaupunkiseudun 18 hengen myyntiyksikkö. Aineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella syksyllä 2017. Tutkimukseen vastasi 12 henkilöä. Aineisto tuotettiin ja analysoitiin Questback –ohjelman avulla ja suoritettu tutkimus on raportoitu Pro gradu –tutkielmaan. Kyselyjen tulokset on käsitelty sähköisessä muodossa ja on esitetty kaavioiden sekä taulukoiden avulla. Vapaamuotoiset vastaukset on esitetty koontina.

5.1.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

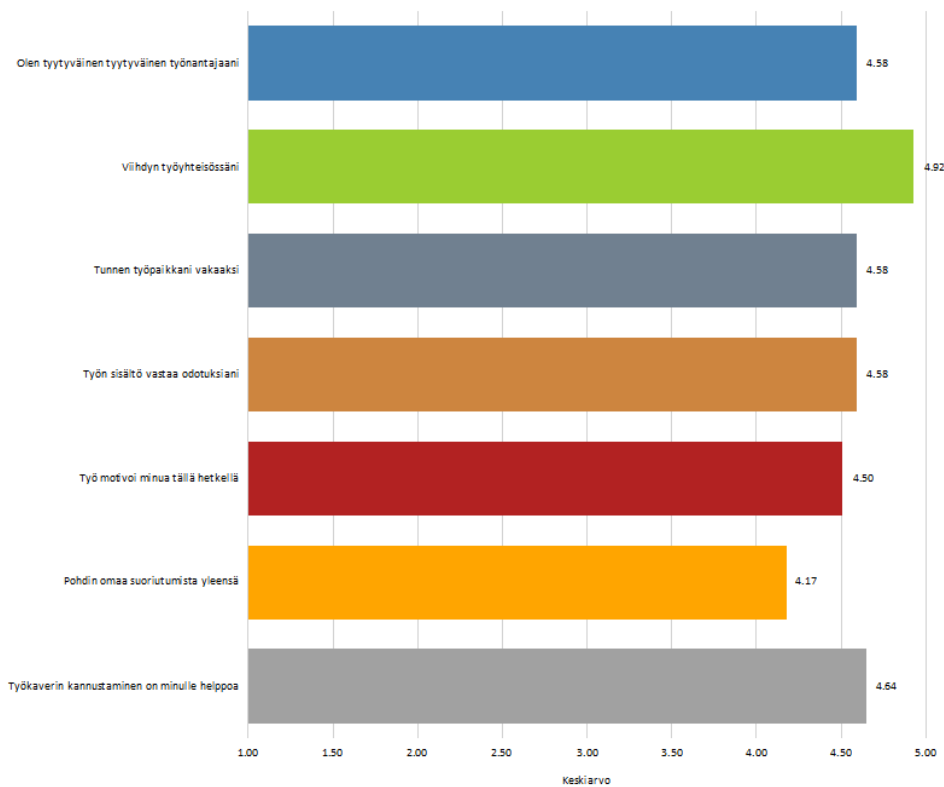
Tutkimuksen toteutuksen ja pätevyyden arvioinnissa käytetään validiuden eli pätevyyden ja reliaabeliuden eli luotettavuuden käsitteitä. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä asiaa, jota on tarkoitus mitata. Validius on tutkimuksen kannalta tavallisesti ratkaisevin laadun arvioinnin kriteeri, sillä validius tarkoittaa aineiston pohjalta muodostettujen johtopäätösten luotettavuutta. Pätevyys voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pätevyyteen. Sisäinen pätevyys liittyy tutkimusprosessin luotettavuuteen ja ulkoinen pätevyys tutkimustulosten yleistettävyyteen. Tutkimusta voidaan pitää validina eli pätevänä silloin kun se mittaa sitä, mitä oli tarkoitus, ei sisällä systemaattisia virheitä ja antaa keskimäärin oikeita tuloksia. Tutkimuksen validiteetti varmistettiin ennakoon huolellisella kysymysten valinnalla ja kyselylomakkeen testauksella.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen, käytännössä mitä vähemmän sattumanvaraisia tuloksia on, sitä luotettavampi tutkimus on, jolloin myös tulokset pysyvät muuttumattomina, jos tutkimus toistetaan. reliaabelin tutkimuksen tulokset eivät siis vaihtelee satunnaisesti, vaan ne ovat johdonmukaisia. (Vilka 2007: 149.) Tämän tutkimuksen vastaajien vastausten voi arvioida pysyvän suunnilleen samanlaisena, mikäli tutkimus toistettaisiin, sillä motivaation syntyminen ja yksilön arvoihin liittyvät kokemukset pysyvät todennäköisesti melko muuttumattomana, samoin tietämys palkitsemisen perusteista. Eroavaisuutta saattaisi kuitenkin syntyä työssä viihtymiseen tai työyhteisön toimivuuteen liittyvissä kysymyksissä, mikäli vastaajalla sattuisi olemaan taustalla toinen päivä tai esimerkiksi heikommin onnistunut työviikko.

5.2 Keskeiset tutkimustulokset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset tutkimusongelmaan nähden. Kyselyn tulosten perusteella vastaajat kokivat olevansa varsin tyytyväisiä työnantajaan, työympäristöön, -yhteisöön ja työ sisältöön. Työkaverin kannustamista pidettiin helppona. Työ koettiin motivoivana ja työpaikka vakaana. Suurin osa vastaajista pohtii omaa suoriutumistaan säännöllisesti.

3. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5, 1=täysin eri mieltä ...5=täysin samaa mieltä



Kuva 13. Tutkimustulokset, osa 1: Yleinen työssäviihtyminen.

Vastaajien työmotivaatioon vaikutti suurimmalla osalla eniten työn sisältö, mutta selvästi seuraavaksi suurin oli palkka ja palkitseminen.

Taulukko 3. Vastaajien työmotivaatioon eniten vaikuttava tekijä.

Nimi	Prosentti
Työn sisältö	58,3%
Työyhteisö	16,7%
Palkkaus ja palkitseminen	25,0%
Muu, mikä?	0,0%
N	12

5.2.1 Tulospalkitsemisen nykytila

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että tietää nykyisen tulospalkitsemisen tarkoituksen. Palkitsemisen tarkoitusta luonnehdittiin mm. seuraavasti:

”Jos palkitseminen on tehty motivoivaksi ja houkuttelevaksi, jaksaa ja haluaa työntekijä tehdä työtä sairastumatta, hyvällä mielellä innolla ja hingulla. Tämä tuo lisätulosta talolle. Mutta jos palkitseminen riippuu liikaa toisten osastojen onnistumisesta ja tekemisestä, motivoi se huonosti tekemään parastaan.”

”Tuottavuuden parantamiseksi”

”Tulospalkkauksen tavoitteena on saavuttaa yrityksessä tietty päämäärä työntekijöitä motivoimalla. Tulospalkkio on selkeä palkitsemismalli saavutetuista tavoitteista ja ohjaa tehokasta toimintaa. Mikäli mittarit ovat selkeät niin palkitseminen ohjaa työntekijää suorittamaan mitattavaa asiaa enemmän. Mittarit on oltava selkeät ja kunnolla mitattavissa. Riskitekijänä on muut mahdolliset työhön kuuluvat tehtävät, jotka eivät kuulu esimerkiksi mitattavaan osuuteen. Ne voivat jäädä niin sanotusti vasemmalla kädellä tehtäväksi tai siirretään aina eteenpäin ”myöhemmin tehtäväksi”. ”

”Yltämään parempiin suorituksiin”

”Kiitoksesi oman työpanoksen ylityksestä ja onnistumisesta ja kannustamaan uusiin entistä parempiin suorituksiin.”

”Erityisen hyvästä tuloksesta palkitaan ja se lisää motivaatiota tehdä hyvää tuloa.”

”Työstä yrityksen tuloksen saavuttamiseksi ja motivoimiseksi sekä sitouttamaan työpaikkaan.”

”Mittaamaan tiimin ja yksilön onnistumista. Mielestäni on hyvä, että tiimi palkitaan myös kun se toimii hyvällä asenteella.”

”Jotta päästään parempiin suorituksiin ja motivoidaan/ kannustetaan työntekijöitä.”

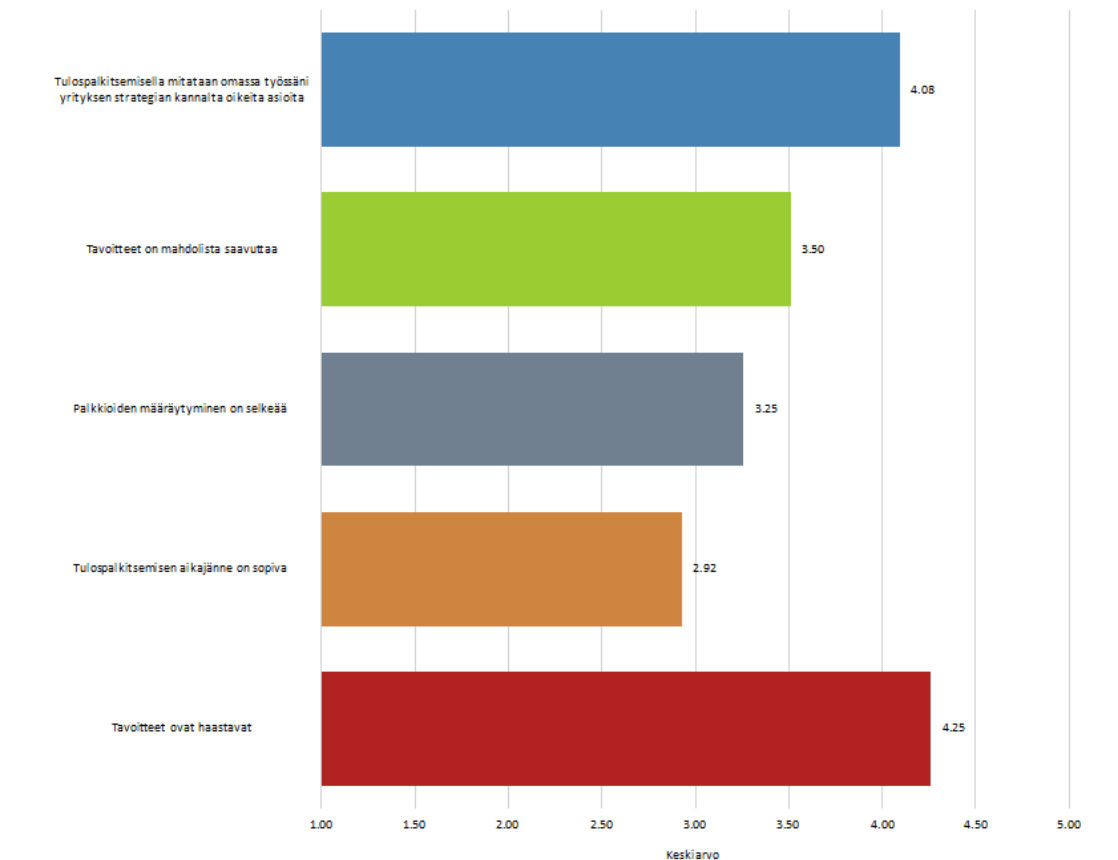
Nykyistä tulospalkisemismallin rakennetta pidettiin melko selkeänä, mutta erityisesti yksilötasolla tulospalkitsemisen perusteet sekä mittarit olivat yksikkö- ja yksilötasoa heikommin tiedossa. Suurin osa vastaajista koki tulospalkitsemisjärjestelmän tarkoituksen selväksi, todennäköisesti tätä selittää selkeä ja johdonmukainen sisäinen viestintä ja palkitsemisjärjestelmän esilletuominen esimerkiksi palaverissa. Vähiten tulospalkitsemisen vastattiin tukevan yrityskulttuuria, mutta sitäkin kuitenkin kokonaisuudessaan melko hyvin. Erittäin positiivista oli, että tulospalkitsemisen koettiin tukevan itsensä ylittämistä sekä käytännön työstä suoriutumista.

Taulukko 4. Vastaajien kokemus nykyisen tulospalkitsemisen vaikutuksista.

Kysymys	Keskiarvo	N
Tukee yrityksen tavoitteita	4,42	12
Yrityskulttuuria	3,83	12
Käytännön työtä	4,08	12
Itsensä ylittämistä	4,42	12

Tulospalkitsemisjärjestelmä koettiin selkeänä ja suurin osa vastanneista oli sitä mieltä, että heillä on tiedossa mihin mittareihin tulospalkitseminen perustuu ja mitkä ovat säännöt sekä maksamiseen liittyvät perusteet. Suurin osa vastaajista koki, että nykyhetken palkitsen mittarit ovat relevantit, ja niillä mitataan oikeita asioita. Kun henkilöstöltä kysyttiin nykyisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä haastavuuteen liittyvä kysymys, koettiin tavoitteiden saavutettavuus melko hyväksi, mutta kuitenkin hyvin haastaviksi, tasolle 4,25/5. Näkökulma haastavuudesta saattaa liittyä henkilön vertailuun oman työnsä sisältöä tai palkitsemisen perusteita esimerkiksi toisen yksikön tavoitteisiin. Toisaalta yrityksen kannalta tulospalkitseminen tulee olla rakennettu riittävän haastavaksi saavuttaa joka yksikössä ja tiimissä. Palkitsemisen määräytymisperusteita pidettiin melko selkeänä, mutta vastausten perusteella tätä osiota voisi viestiä vielä avoimemmin. Kojaamalla suoritetaan tulospalkkion maksu tällä hetkellä kerran vuodessa, sen osa myynti-henkilöstöstä koki hieman liian pitkäksi aikajänteeksi, johtuen todennäköisesti pilko-tuista tavoitteista.

23. Arvioi seuraavia tulospalkitsemiseen liittyviä asioita asteikolla 1-5, 1= olen täysin eri mieltä 5= olen täysin samaa mieltä)



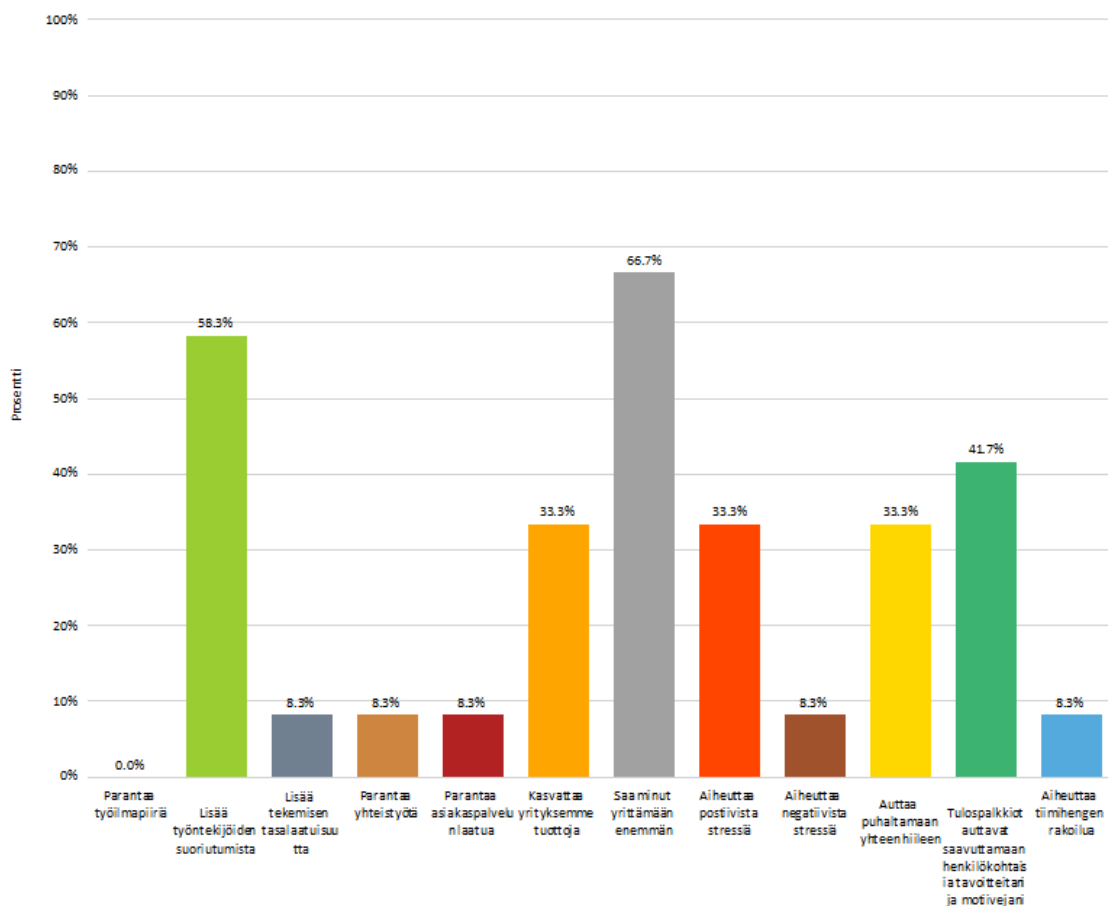
Kuva 14. Tutkimustulokset, osa 2: Vastaajien kokemus nykyisistä tavoitteista ja palkitsemisesta.

5.2.2 Palkitsemisjärjestelmän vaikutukset

Henkilöstön keskuudessa tulospalkkiojärjestelmän koettiin pääsääntöisesti parantavan suoritusta siinä mielessä, että palkitsemisen avulla henkilö yrittää enemmän ja saavuttaa myös omia henkilökohtaisia motiivejaan ja tavoitteitaan. Tämä on olennainen osa palkitsemista, sillä motivaatio syntyy vaikuttaa juuri kokemus omien motiivien tukeminen, ja siinä missä toiselle tavoitteiden saavuttamisen ihannetilanne tuo mammonaa, voi se toiselle olla arvostus oman tiimin sisällä. Henkilöstön keskuudessa koettiin myös, ettei palkitseminen aiheuta merkittävää negatiivista stressiä tai vähennä tiimihenkeä, mikä puolestaan tukee näkemystä siitä, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa positiivisesti tuloksen tekemiseen ja tuottavuuteen. Toisaalta asiakaspalvelun laadun, työnteki-

jöiden tasalaatuisen suorituksen tai sisäisen yhteistyön ei koettu paranevan tulospalkitsemisen avulla juuri lainkaan. Tasalaatuisuuden näkemys on sinänsä mielenkiintoinen, sillä suorituksen koettiin kuitenkin paranevan, minkä voisi odottaa johtavan entistä tasalaatuisempaan kokonaissuoritustasoon. Toisaalta tuloksen paraneminen voi johtaa myös siihen, että osa työntekijöistä suoriutuu jo perustasollaan tällaisessa tilanteessa niin hyvin, että ns. heikommat työntekijät eivät kykene samaan tasoon. Se miten henkilöstö tilanteen kokee, riippuu paljon tavoitteista ja siitä, miten tavoitteista viestitään ja mihin kannustetaan ja minkä koetaan esimerkiksi tukevan yrityskulttuuria: huippusuoritus tässä kuussa voi johtaa heikompaan suoritukseen ensi kuussa myyjän ollessa uupuneempi poikkeuksellisen kovasta työstä johtuen, mutta toisaalta huippusuoritukset ja myös epäonnistumisen tuntemukset kuuluvat olennaisena osana myyntityöhön.

29. Mielestäni tulospalkitsemisjärjestelmä, valitse 1 tai useampia



Kuva 15. Tutkimustulokset, osa 2: Vastaajien kokemus tulospalkitsemisen vaikutuksista.

5.3 Palkitsemisen kehittäminen

Vaikka suurin osa vastaajista koki nykyisen mallin olevan selkeä ja mittaavan oikeita asioita, koettiin siinä kuitenkin selkeä kehittämisen tarve. Tavoitteiden saavuttamisen arvioinnin sekä tuloksen saavutusten palkitsemisen ajanjakson tulisi vastaajine mielestä olla nykyistä vuotta lyhyempi. Parhaimmaksi se koettaisiin kolmen kuukauden välisenä, mikä toisaalta toimisi yritystason kvartaaliraportoinnin näkökulmasta. Myös kuuden kuukauden jakso sai hieman kannatusta, mutta kuukausittain maksettava tulospalkkiota ei valinnut kukaan. Varsinaiseen palkitsemisjärjestelmän kehitystyöhön henkilöstö ei kokenut voivansa vaikuttaa. Tämä kannattaa huomioida jatkokehityksessä, sillä työntekijä sitoutuu paremmin aina, jos kokee voivansa vaikuttaa asioihin. Lisäksi työntekijältä itseltään voisi saada hyviä ehdotuksia esimerkiksi mittareiden uudistamisen tilanteessa.

5.4 Esimiestyön merkitys

Esimiestyö koettiin erittäin merkittäväksi tai merkittäväksi. Enemmän tietoa toivottiin omasta sekä tiimin tuloksesta aina kuukausittain, ajankohtaisilla luvuilla, mutta toisaalta myös kokonaisuuden hahmottamisesta ja siitä mikä asia ja toiminto vaikuttavat mihinkin. Lisäksi toivottiin entistä avoimempaa seurantaa:

”SEURANTA. Eli seuranta mittareihin tulee olla täysin avointa (esimies ja työntekijä näkee), jotta luottamusta voidaan rakentaa palkitsemisjärjestelmän ympärille. Käytännössä työntekijän näkökulmasta hän voisi seurata omaa tavoite mittariaan, eikä esimiehen tarvitse kaivaa niitä monesta eri palikasta ja rakennalla omia seuranta taulukoita.”

Kun henkilöstöltä kysyttiin avoimena kysymyksenä, että millainen palaute auttaa heitä saavuttamaan omat tavoitteensa, vastasi suurin osa positiivisen palautteen olevan tärkein tekijä tavoitteiden saavuttamisessa, mutta myös rakentavaa palautetta pidettiin tärkeätä kehittymisen näkökulmasta.

”kannustava. selkeät ohjeet, jos korjattavaa tai muutosta”

”Yleensä positiivinen palaute, mutta toivon saavani tiedon myös negatiivisesta palautteesta, jotta osaan kehittää itseäni.”

”Avoimuus ja positiivinen palaute. Myös kehittävä palaute, että osaan tehdä asioita paremmin/oikein tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi suurena asiana vapaus tehdä työtä omalla tyyllillä, vaikka tietyt rajat tulee löytyä.

”Tieto ajoissa missä mennään, missä on vielä kirittävää, jotta ehtii reagoimaan tilanteeseen, nyt tiedot tulevat viiveellä.”

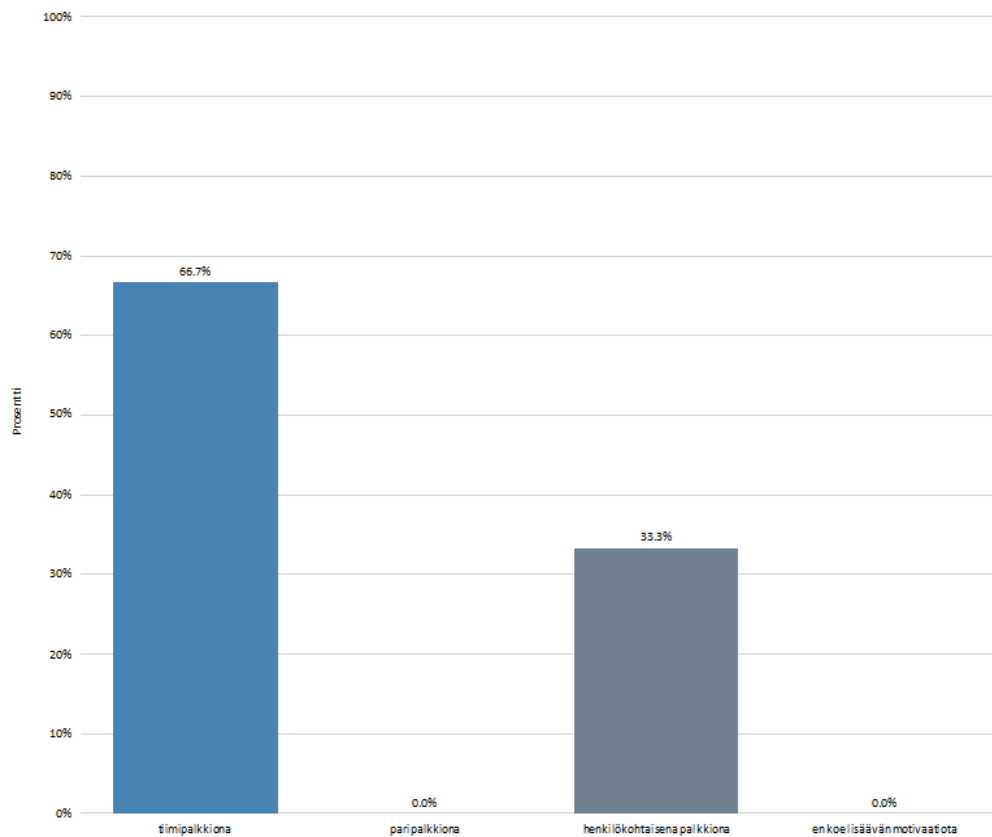
”ei ruoskimalla vaan keskustelemalla”

”Keskusteleva ja tieto siitä, että esimieheni on tukena ja apuna. Kehut silloin kun ne on ansaittu, mutta mikäli tulee virheitä niin niistä pitää ottaa heti kiinni ja keskustella asia rauhallisesti läpi.”

5.4.1 Palkitsemistavat

Tässä kysymysosiossa esitettiin hypoteettinen kysymys erilaisten palkkioiden vaikutuksesta motivaatioon, riippumatta siitä toteutuuko tilanne tällä hetkellä. Jokainen vastaaja koki, että tiimibonus olisi motivoiva ja lähes jokainen koki myös, että henkilökohtainen bonus motivoi. Sosiaalista arvostusta, kuten kuukauden työntekijänä olemista ei pidetty kovin tärkeänä. Palkitsemiseen liittyvien arvioiden näkökulmasta oli mielenkiintoista, että puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työkavereiden arvioiden tulisi vaikuttaa palkkioon.

46. Tulospalkitseminen motivoisi mielestäni eniten:



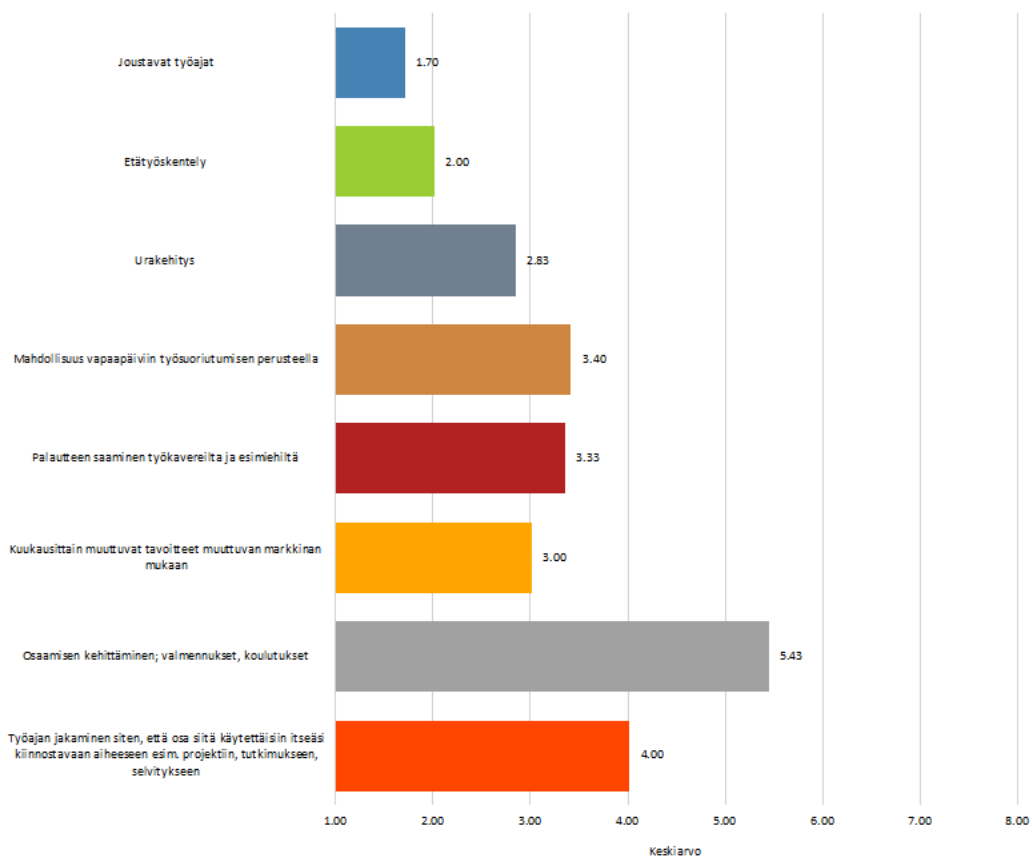
Kuva 16. Tutkimustulokset, osa 3: Mieluisin palkitsemisen malli.

Kun kysyttiin palkitsemisen tavasta, vastasi suurin osa palkkion olevan parhaimmillaan pelkästään rahana, mutta lähes saman verran sai kannatusta palkkion maksaminen osin rahana ja osin jonain muuna palkintona. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan valinnut parhaaksi palkitsemista pelkästään jotenkin muuten kuin rahallisesti.

Kyselyn viimeinen osio käsitteli henkilön suoritusta parantavien tekijöiden arvioimista ja tässä vastaajat valitsivat, mitkä tekijät parantaisivat heidän omaa työssä suoriutumista. Eniten omaa suoriutumiseen koettiin vaikuttavan osaamisen kehittäminen sekä hie- man samaan aihepiiriin liittyvä työajan jakamisen siten, että osan siitä voisi hyödyntää itseään kiinnostavaan projektiin tai tutkimuksen suorittamiseen. Myös palautteen saa- minen sekä esimieheltä että työkavereilta koettiin parantavan suoriutumista. Vapaa-ajan

arvostaminen näkyi vastaajien keskuudessa melko vahvasti, sillä lähes puolet piti motivaatiota lisäävänä sen, että hyvästä suorituksesta palkittaisiin ylimääräisellä vapaapäivällä. Melko motivoivaksi koettiin myös, mikäli tavoitteet muuttuisivat aina kuukausittain sen mukaan, mikä on kulloinkin sen hetken työmäärän tilanne. Urakehityksen oli valinnut muutama, mutta joustavien työaikojen tai etätyöskentelyn ei koettu yhtä vahvasti parantavan suoriutumista.

48. Mitkä seuraavista asioista kokisit parantavan omaa suoriutumistasi:



Kuva 17. Tutkimustulokset, osa 3: Suoriutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät.

Vastaajat saivat lisäksi kuvailla omin sanoin, millainen olisi heidän mielestään paras palkitsemistapa ja miten palkkio tulisi jakaa. Vastauksissa korostui edelleen tiimipalkitseminen pelkän yksilöpalkitsemisen sijaan, samoin moni otti esille, että kokisi kolmen kuukauden maksuajanjakson motivoivana.

”Tiiminä tai henkilönä tehtäisiin tulostavoitetta, joka realistinen mutta motivoiva esim. kolmen kuukauden ajalla. lisäbonus aina, jos tiimi pääsee tavoitteisiin ilman katkosta eli seuraava 3 kk jakso myös onnistuisi. Näin jatkuisi vuoden ajan, jonka jälkeen tippuisi palkkio taas alkuun.”

”Tulospalkkiot voisi jaksottaa 2-3 osaan nykyisen kerran vuodessa maksettavan sijaan. Mielestäni tiimin suoritus olisi hyvä mittari, joka motivoisi kaikkia onnistumaan. Toki henkilökohtaisesta suorituksesta ja hyvin tehdystä työstä olisi hyvä saada myös palkkio. Kannatan rahallista palkkiota tai vapaapäiviä + koko tiimin onnistumiset olisi hyvä huomioida esim. yhdessä ravintolaan syömään menemisellä tai muulla yhteisellä tekemisellä, joka lisää tiimihenkeä.”

”Tulospalkkion tulisi olla saavutettavissa neljännesvuosittain, palkkion tulee perustua omiin sekä tiimin ja yrityksen kohdalle asetettuihin tavoitteisiin ja tämän palkkion tulisi olla rahallinen. Tiimitasolla palkitsemismallia tulisi enemmän kehittää pois päin yksilöistä ja palkita koko tiimiä onnistumisesta, tämän palkinnon tulisi olla jotain muuta kuin rahallinen ja enemmän tiimin yhteistyötä kehittävä.”

”Jatkaisin normaalia palkitsemiskäytäntöä, mutta toisin sen lisäksi myös tiimikohtaisen 3kk välein palkkiomittarin. Tällä yhteistyötä saataisiin korostettua ja asiakkaita palveltua paremmin.”

”Nykyisen palkan päälle porkkanaksi. Ei missään tapauksessa niin, että palkka alentuisi johonkin xxxxx summaan ja siihen lisättäisiin palkkio. Koska tulospalkkion pitää motivoida. Tiimi kohtainen palkkio olisi ehdottomasti paras. Koska aina tiimissä on se yksi tai kaksi oikein huippua ja aina samat saisivat parhaimman palkkion. Uskoisin, että tiimipalkitseminen entisestään parantaisi yhteen hiileen puhaltamista. Koska kukaan tiimissäni ei varmasti ole sellainen, joka fuskaisi ja ottaisi muiden ansaitsemat ja tehdyt aherruksen palkkiot. Kyllähän tilastoja seurataan ja esimies kyllä näkee, jos jollain tulee eriäviä tuloksia kuukausittain.

”Tällä hetkellä tulospalkkioiden laskentakaava on melko monimutkainen yhtälö. Siinä on mittareita, joihin ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan. Tulospalkkiot on positiivinen juttu ja niitä pitää olla. Aikajännä koko vuodelle on aika pitkä. Lyhyempi esim. puoli vuotta voisi olla parempi eli puolen vuoden välein. Pystyttäisiin tarkastelemaan asioita tiiviimmin.”

”Oikeudenmukaisesti, tasalaatuisesti, oikeat mittarit ja tarkkuutta. Markkinat ja tilanteet muuttuvat vuoden sisällä, joten palkitsemisen on pysyttävä tässä mukana.”

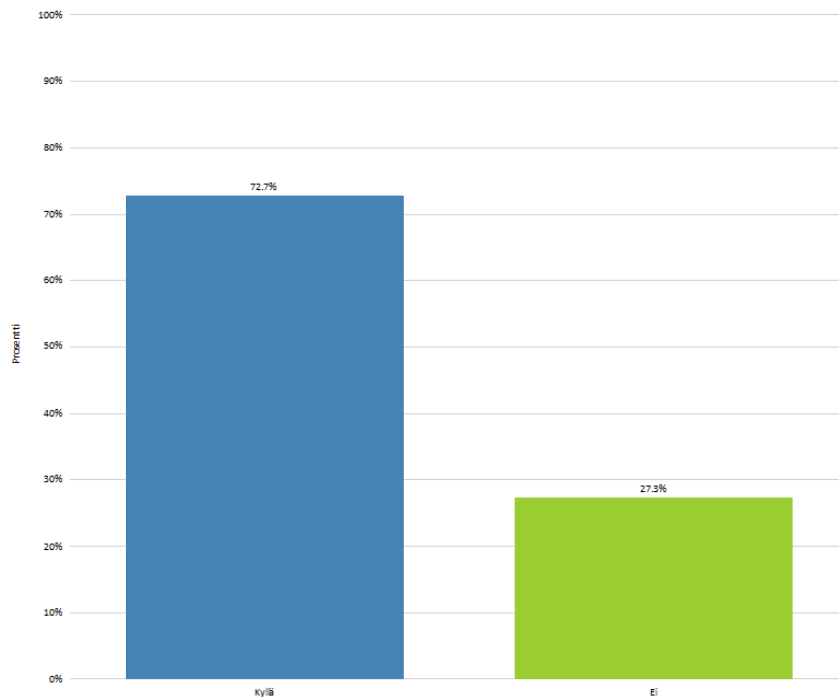
Muutama vastaaja oli selkeästi yksilöpalkitsemisen kannalla tiimipalkkion sijaan:

”Raha on palkkioista parhain.”

”Jos teen erittäin hyvää tulosta, tulisi palkkion tulla esim 3 kk välein eikä vain yhtenä könttäsuummana kerran vuodessa.”

Kyselytutkimuksen viimeisenä kysymyksenä oli kysymys mahdollisen uuden järjestelmän pilotoinnista. Suurin osa vastaajista olisi valmis kokeilemaan pilotinomaisesti uutta tulospalkitsemisen mallia, mikä on erittäin hyvä asia. Henkilöstö vaikuttaa tutkimuksen perusteella olevan kaikkiaan motivoitunut sekä valmis kokeilemaan uusia toimintatapoja palkitsemisen suhteen. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan myös mahdolliseen palkitsemisen kehitystyöhön ja ehdottomasti hyödyntää kokeiluhalukkuus esimerkeiksi pilotoimalla uusia palkitsemisen tapoja tai uutta tiheämpää palkkion maksamisen aikajännettä.

58. Olisin valmis kokeilemaan pilotinomaisesti uudenlaista tulospalkitsemisen mallia?



Kuva 18. Vastaajien halukkuus pilotoida uudenlaista tulospalkitsemisen mallia.

5.5 Tutkimuksen arviointi

Tieteellisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään tiedon tuottamisen ja teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös ns. kurinalaisuuden ehtoa, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetodit on valittu perusteellisesti ja tutkimus on toteutettu järjestelmällisesti. Reliabiliteetin todentaminen onnistuisi parhaiten toistamalla tutkimuksen keskeiset vaiheet eli kyselytutkimus henkilöstölle. Luotettavuutta parantaa aineiston keruu ja tuottaminen siihen hyvin soveltuvalla Questback –ohjelmalla, ja näin vähennetään riskiä mahdollisista huolimattomuusvirheistä aineiston keruussa ja käsittelyssä.

Toteutetun tutkimuksen validiteettiä eli pätevyyttä arvioitaessa voidaan pohtia, että vastaavatko tutkijan teoreettinen kokonaisuus tutkittavaa ilmiötä ja tutkimustulokset puolestaan tutkittavien todellisia käsityksiä ja kokemuksia asiasta. Pätevyyttä pohtiessa

tutkimusprosessin kuvauksella ja tutkimuksen suorittamisen avoimuudella on merkittävä rooli. Yleistettävyyden edellytykset koko vuokravälitysalalle vaatisi suuremman otannan. Kuitenkin tutkimuksen kirjallisuusteorian sekä alalla yleisesti käytössä olevien tulospalkitsemis- ja provisiopalkkaustapojen pohjalta voisi todeta, että tulokseen perustuvalla palkitsemisella lisätään työntekijän motivaatiota. Palkitseminen kokonaisuudessaan on kuitenkin erittäin laaja, ja sen vaikutukset motivaatioon riippuvat pitkälti palkitsemistavasta. Jotta tuloksen voisi yleistää luotettavammin, tulisi ennen sitä jaotella vielä erikseen sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ja sitä kautta yksilön tuottavuuteen vaikuttavat tekijät.

Lisäksi on syytä huomioida, että tuloksiin vaikuttaa merkittävästi tutkimustilanne. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn itselle sopivana aikana, jolloin tutkijan on mahdollon varmistaa tutkimustilanteen olevan riittävän häiriötön ja jokaisen vastaajan kohdalla mahdollisimman samanlainen. Tilanteen kontrollointi olisi ollut mahdollista esimerkiksi kutsumalla ryhmä samaan tilaan ja vastaamaan kyselyyn samanaikaisesti. Toisaalta myöskään silloin ei tutkijalla olisi tietoa, miten kukin sopeutuu tilanteeseen tai esimerkiksi, että millainen päivä vastaajalla on ennen tutkimustilannetta ollut tai millaisen tunteen tilanne aiheuttaa yksilölle, ja näillä saattaa olla vaikutusta vastaajan kokemuksiin sekä lopullisiin vastauksiin. Oleellista on, että tutkimustilanne on vaihdellut eri vastaajien välillä, mutta toisaalta kuvannut kuitenkin vastaajan reaalielämän tilannetta ja tunteita paremmin kuin toteutettaessa erillinen tutkimustilanteena.

Tutkimuksen teoreettisen osuuden käsitteistö ja kokonaisuus on pyritty pitämään aiheittäin mahdollisimman yhdenmukaisena tutkimusmetodeihin ja vastaajan kokemusten arviointiin nähden. Koska tutkimuksen suorittaja työskentelee itse yrityksessä, tulee se ottaa huomioon luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa, sillä organisaation ollessa entuudestaan tuttu, keskittyy tutkija mahdollisesti eri asioihin ja näkökulmiin, kuin sellainen henkilö, jolla ei olisi minkäänlaista suhdetta yritykseen. Toisaalta voidaan ajatella, että pitkä työskentelyjakso voisi parantaa parantaa tutkijan omia käsityksiä tuloksista, niiden tulkinnasta ja yleistettävyydestä sekä jatkotoimenpiteistä, sillä tutkijan voi tällöin olettaa tuntevan tutkimuskohde paremmin.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Palkitsemisen perusajatus pysyy melko samanlaisena, vaikka sitä tarkastellaan yrityksen, henkilöstön tai motivaation näkökulmasta. Palkitsemisen tarkoitus on edistää yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista motivoimalla henkilöstä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. Taloudellinen palkitseminen on perusta, jolla varmistetaan sosiaalisten perusedellytysten toteutumien ja luodaan avoin perusta tasavertaisuudelle ja yhdenmukaisuudelle työyhteisössä. Pelkästään taloudellinen kannustaminen ei kuitenkaan riitä tyytyväisyyden lisäämiseen tai toimintojen kehittämiseen, sillä sisäinen motivaatio muodostuu yleisen työssä viihtyvyyden ja työtyytyväisyyden kautta, mikä puolestaan koostuu yksilön osaamisesta ja tunteesta, että kokee suoriutuvansa annetuista tehtävistä. Työnantajan on siksi taloudellista kannustamista tärkeämpää vahvistaa työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä ja kyvystä suoriutua tehtävästään, ja lisäksi panostaa työntekijän työskentelyn valinnanvapauteen. Yhteisen tavoitteen ja yhteenkuuluvuuden tunteen luominen on erityisen tärkeää tiimin toiminnan ja motivaation lisäämisessä. Näin ollen johtamisella, esimiestyöllä ja organisaation kulttuurilla on suuri vaikutus yksilön motivaation syntyyn ja kokemukseen omasta työskentelystään.

Tehokkaat työprosessit ja niiden jatkuva kehittäminen ovat edellytys kilpailussa pärjäämiselle ja uusien, entistä tehokkaampien toimintatapojen syntymiselle. Työn suorittamista ja tuottavuutta tulisi pystyä optimoimaan aina tilanteen ja tarpeen mukaan joustavasti. Suorituskykyä ja tuottavuutta tarkastellaan perinteisesti panos/tuotos –suhteen avulla, numeeristen mittareiden, kuten asiakas- tai työtyytyväisyyskyselyn ja tuotettujen suoritteiden kautta. Palveluorganisaation mittaamisen haasteena on, että työsuoritteet ovat tilanneriippuvaisia ja saattavat sisältää asiakkaan itsepalveluvaihteita sekä tekniikkaa. Tämän vuoksi todellisia työntuloksia ja työsuorituksia on hankala yhdistää panosmäärään eli siihen, miten paljon resurssia on laitettu niin henkilöstöön kuin laitteistoihin. Palveluorganisaatiossa yksi haaste on ymmärtää asiakkaan odotukset ja saada asiakkaan käsitys ja odotukset kohtaaman tarjotun palvelun kanssa. Lisäksi samalla tulisi osata hahmottaa kilpailijan tarjonta ja ratkaisut. Kun henkilöstöä johdetaan ylhäältä alas, jää joitakin asioita helposti huomaamatta, tai ainakin osan toiminnoista mittaaminen

todennäköisimmin vaikeutuu, jos ylin johto ei täysin tiedosta työnkuvaa ja työhön liittyviä prosesseja.

Resurssien tuottavuuden kehittäminen ja arviointi edellyttävät, että yrityksen johdolla on näkemys siitä, miten yksittäisen työntekijän tuottavuutta voidaan kehittää. Tuottavuuden kehittäminen perustuu pitkälti organisaation kulttuuriin ja tapaan johtaa asioita sekä ihmisiä. Jatkokehitysehdotuksena voisi ajatella johtamistavan ja yrityskulttuurin uudistamista siten, että esimiehen ja johdon sijaan työntekijä olisi vastuussa oman työnsä kehittämisestä ja myös työtulosten seuraamisesta. Mittaustulokset tulisivat tehdyn työn kautta, ja henkilö olisi ainakin osavastuussa omien tulosten hyödyntämisestä ja oman suorituksen kehittäminen ja suorituskyvyn parantaminen olisi yksi osa työnkuvaa. Tällä tavalla siirryttäisiin rennompaan organisaatiokulttuuriin ja parhaiden käytäntöjen jakamiseen sen sijaan, että esimies ilmoittaisi tulokset kuukausi- tai kvartaalitasolla jokaiselle työntekijälle.

Vastuun lisääminen edesauttaisi myös oppimista ja päätöksentekoa siinä mielessä, että henkilön motivaatio oppimiseen todennäköisesti lisääntyisi. Jos itsensä johtaminen on otettu yhdeksi työtehtäväksi, kannustaa se todennäköisesti oma-aloitteisuuteen ja tiedonhankintaan sen sijaan että odotetaan tietoa tai kehitystoimenpidekäskyjä esimieheltä. Ilman oma-aloitteisuutta taipumus vanhoihin tapoihin kangistumiseen ja uusien ohjeiden tai toimintamallien noudattamatta jättämiseen saattaa olla suurempi. Kehitettäessä tulospalkitsemisjärjestelmää on pyrittävä mahdollisimman johdonmukaiseen, puolueetomaan, eettiseen ja tarkkaan mittaristoon. Erityisesti palveluntuottamisessa ja asunovuokrauksessa on hyvä huomioida myös ns. oikaisun mahdollisuus, sillä tulevan ennustaminen on haastavaa ja siitä syystä tavoitteet saattavat elää pitkin vuotta, samoin kuin työprosessit, toimintamallit ja työnkuvatkin.

Jotta päästään mahdollisimman tuottavaan toimintaan, on henkilöstön oltava osaavaa, hyvinvoivaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. Tämä edellyttää pitkän tähtäimen strategia-työtä, ennakointia sekä johtamisen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä. Kun koko organisaation tavoite on selkeä ja yhteinen sekä tavoittelemisen arvoinen, on henkilöstö todennäköisemmin sitoutunut ja motivoitunut työssään. Lisäksi yksilöllinen

osaamisen kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen palkitsemisjärjestelmän kehittämistyöhön vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen. Toisaalta myös muutoksen johtaminen ja tavoitteiden määrittely todennäköisesti helpottuvat henkilöstön osallistuessa työhön. Se, että yritys tavoittelee hyvää tulosta markkinatilanteen muuttuessa, ottaa henkilöstön mukaan työhön ja sitouttaa heidät uuteen tilanteeseen, lisää todennäköisesti myös avointa ilmapiiriä ja on omiaan kuvaamaan yrityskulttuuria.

Kojamon tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on ohjata toimintaa kohti yrityksen visiota olla asumisen edelläkävijä ja asiakkaan ykkösvalinta. Strategiassa ja yrityksen arvoissa olevat tavoitteet toimivat pohjana tulospalkitsemisjärjestelmälle. Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus ovat yksi tärkeimmistä osa-alueista ja asiakaslähtöisen strategian toteuttaminen on olennainen osa myös tulospalkitsemisessa. Asiakkaan kokemus nähdään myös johtotasolla yhtenä tärkeimmistä toimintaa ohjaavana tekijänä. Pehmeän asiakastyytyväisyyden lisäksi palkkiojärjestelmä sisältää liiketaloudellisia tavoitteita, jotka puolestaan ohjaavat yrityksen suorituskkyä ja taloudellista menestystä.

Tulospalkitsemisjärjestelmän nykyisessä rakenteessa yhdistyvät yritystaso, yksikkötaso ja henkilötaso. Näiden kautta saadaan kattavasti informaatiota eritasoisista suorituksista eri työtehtävissä. Olennainen osa palkitsemista on, että yksilö ymmärtää työnsä merkityksen kokonaisuutena, tiimityöskentelynä, ja yksiköiden välisen työskentelyn kautta. Yrityskohtainen mittari tähtää ajatukseen yhtenäisestä, yhdestä organisaatiosta eri toimintojen ja osastojen sijaan. Tulospalkitsemisen aikajänne on muotoutunut ajan saatossa yhden vuoden mittaiseksi. Yrityksessä työskentelee työntekijöitä toistaiseksi voimassa olevissa ja määräaikaissa työsuhteissa, tuntityöntekijöinä ja erilaisissa projektitoisissa, ja järjestelmään on sen vuoksi luotu ehdot, esimerkiksi työsuhteen muodon vaikutuksesta palkkio saamiseen tai suuruuteen. Tavoitteiden saavuttamista seurataan kuukausitasolla. Tulospalkkioiden suuruudet on määritelty eri tehtäväluokkien pohjalta, ja lisäksi henkilökohtaisessa suoritusarvioinnissa on mahdollista käyttää painotuksia, joilla voi vaikuttaa osuuksiin henkilön henkilökohtaisessa tulospalkitsemisessa.

6.1 Tulospalkitsemisen konsepti

Kojamon menestystekijäksi voidaan todeta rutiininomainen toiminta ja toimivat prosessit, joiden kautta saavutetaan haluttu laatutaso ja toimintavarmuus, jolla lunastetaan asiakkaalle annetut palvelulupaukset. Tulospalkkauksen ensimmäisenä tasona olisi kokonaisvaltainen organisaatiotaso, johon kuuluvat koko henkilöstöä koskevat liiketaloudelliset mittarit. Seuraavaksi palkitsemisen kehittäminen tulisi jakaa yksiköittäin, jolloin kullekin yksikölle voidaan määrittää ne tavoitteet, joilla yksikkö toteuttaa strategiaa parhaalla tavalla, esimerkiksi myyntihenkilöstö tuottamalla asiakkaan tarpeeseen vastaavaa palvelua. Mittareiden on mitattava työn tekemisen tehokkuutta, laatua unohtamatta. On tärkeätä, että eri mittareiden välinen syy-seuraussuhde on havaittavissa, sillä muuten tulevaa kehitystä suuntaan tai toiseen ei voida analysoida tarkasti. Syy-seuraussuhteen avulla kuvataan eri toimintojen välinen riippuvuus ja määritetään myös ns. optimitaso kullekin toiminnoille, esimerkiksi miten kauan voi olla viivettä yhteydenotosta asian ratkaisemiseen palvelun laatumielikuva kärsimättä. Määrittelemällä eri tavoitteiden prioriteetti, voidaan ohjata työntekijöiden työsuoriutumista ja töiden priorisointia sekä samalla kannustaa tuottavaan ja laadukkaaseen työskentelyyn.

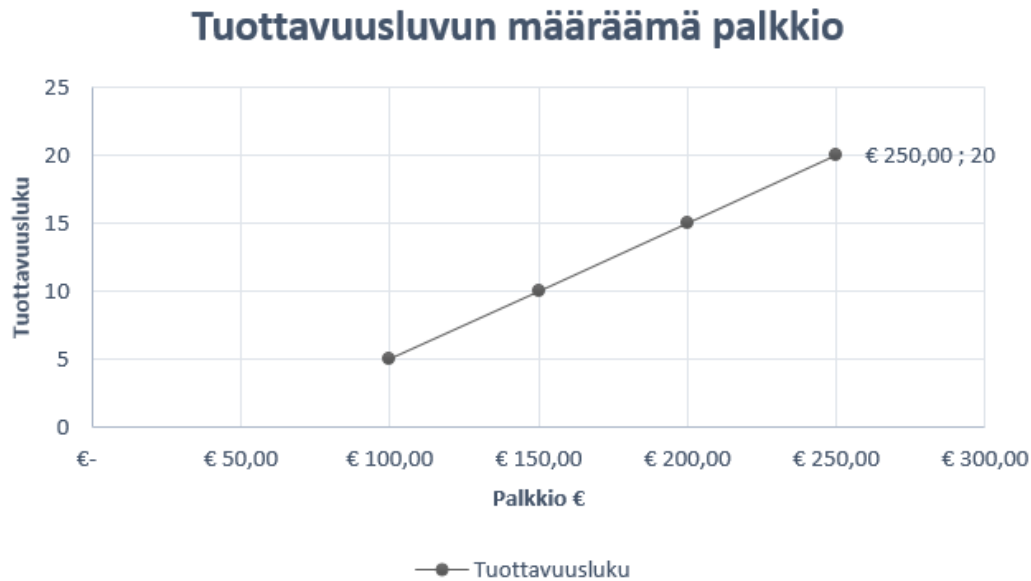
Yksikkötason jälkeen palkitsemisen mittarit voitaisiin jakaa vielä tiimitasolle ja lopuksi henkilötasolle. Teorian ja tutkimustulosten pohjalta myyntiyksikön motivaation lisäämisessä voitaisiin käyttää ryhmäpalkkiota, jolloin jokainen palkittaisiin koko ryhmän hyvästä suorituksesta. Kojamon myyntiyksikköjen organisaatiorakenne koostuu tällä hetkellä eri yksiköistä ja tehtävänkuvaukseen ja rooliin perustuvasta jaosta joka yksiköiden sisällä. Siirtyminen henkilö- ja yksikköperusteisesta palkitsemisesta ryhmäperusteiseen palkitsemiseen saattaa tuoda lisäarvoa niin henkilön motivaatioon ja sitä kautta tuottavuuteen kuin muutenkin palkitsemisjärjestelmäkokonaisuuteen ja organisaatiokulttuuriin. Ryhmäpalkkio olisi osa henkilön muuttuvaa palkanosaa. Muuttuva palkanosa voitaisiin määrittää Vartiaisen (1998:51) esittämän tuottavuusluvun (TTL) perusteella:

Tuottavuusluku, TTL =

valmistettu kappalemäärä x yksikkötuotantoaika + aikabudjetti yleiskustannustehtäville

työntekijöiden läsnäoloaika

Kaavassa ryhmässä suoritus oletetaan vakioksi, jolloin ryhmän tulos kasvaa vain silloin, kun ryhmän jäsenet pystyvät suoriutumaan kriittisessä, ydintehtävässä entistä paremmin. Tämä tapahtuu yleensä vähentämällä yleiskustannuskohteita, kuten arkistointi, esitteiden tulostaminen tai puhelinpäivystys. Tuottavuusluvun kasvuun vaikuttaa oleellisesti laadun paraneminen, sillä mukaan lasketaan vain ”virheettömät tuotteet”, eli toteutuneet vuokrasopimukset. Ryhmän tulee pystyä säätelemään työssäoloaikaansa joustavasti työajan puitteissa. Ryhmän jäsenet saavat siten palkkion siinä tilanteessa, kun virheettömän tuotoksen määrä kasvaa, työaika on käytetty tehokkaasti ydintehtäviin ja läsnäoloaika on optimoitu. Hyvänä esimerkkinä optimoinnista on esimerkiksi asuntoesittelyjen sopiminen massatyönä vielä tänään sen sijaan, että odottaisi asiakkaan yhteydenottoa huomiseen, sillä tämä tuottaa mitä todennäköisimmin enemmän. Tulospalkkio voitaisiin maksaa ennalta sovitun ajanjakson mukaan ja siinä voidaan myös huomioida esimerkiksi sairaspöissaolot sekä uusien henkilöiden perehdyttäminen, jolla puolestaan varmistetaan uuden työntekijän osaamisen kehittyminen ja kannustetaan perehdyttäjää hoitamaan perehdytys parhaalla mahdollisella tavalla.



Kuva 19. Tuottavuustunnusluvun kautta laskettava tulospalkkio (mukaillen Vartiainen 1998)

Ryhmäpalkkion jakamisperusteena toimivin olisi absoluuttinen tasajako, jolloin jokainen ryhmän jäsen saa yhtä suuren palkkion ryhmän suoriutumiseen perustuen. Tasajako lisää yhteistyötä ja yhteistyö puolestaan motivaatiota. Palkkiona voitaisiin soveltaa myös tiimikassaa, jolloin ryhmäpalkkiosta saatu rahasumma käytettäisiin esimerkiksi ryhmän virkistäytymiseen. Myös tutkimuksessa esiin tullut ajatus siitä, että palkkio annettaisiin aina vain silloin kun myös seuraavassa ajanjaksossa päästään tavoitteisiin, on erittäin varteenotettava. Sitä voisi jalostaa vielä esimerkiksi siten, että tietyllä kertoimella kerrytettäisiin palkkiota aina suorituksen mukaan, jolloin tavoitteeseen pääseminen olisi 100% onnistuminen, mutta myös sen yli on mahdollista päästä auttamalla esimerkiksi toista ryhmää saavuttamaan tavoitteet. Yksilön henkilökohtainen suoriutumisen taso näkyisi henkilön muuttuvassa palkanosassa, jolloin kannustettaisiin entistä enemmän loistosuoritukseen.

Taulukko 5. Palkitsemisen mittarivaihtoehtoja

Näkökulma	Mittareita
Resurssit	resurssien käytön kustannukset siltä osin kuin selvitetävissä resurssien käyttöaste %, esimerkiksi asuntoesittelijöiden esittelyjen määrä prosessien läpimenoaika työajan käyttö suhteessa suunnitelmiin eri työtehtävissä ja projekteissa yhteiset projektit ja yhteistyö eri yksiköiden välillä
Henkilöstö	henkilöstötyytyväisyyskysely sairauspoissaolojen määrä henkilöstön vaihtuvuus esimiesten vaihtuvuus vuosittainen työaika vuosittaiset ylityöt osaaminen, esim. koulutuspäivät/ vuosi kehityskeskustelut, tavoitteiden saavuttaminen %
Prosessin sujuvuus	asiakastapahtuman kesto vasteaika toimitusaika, työn valmiiksi suorittamiseen kulunut aika läpimenoaika osumatarkkuus virheiden määrä tehokas työskentelytapa kysynnän ennustaminen asiakassuhteen kesto
Palvelutapahtuman laatu	asiakkaan odotusaika vuokrausprosessin keskeyttäneiden osuus kaikista asiakkaista, % peruutusten määrä kustannukset /asiakkaan ostotapahtuma
Tuotokset	asiakasmäärät, sopimummäärät asiakkaille tarjottujen suoritteiden määrät (esim. tapaamiset, myydyt tunnit) myynti, €
Palvelutuotoksen virheettömyys	palvelulle määriteltyjen kriteereiden toteutuminen, % poikkeamien lukumäärä reklamaatioiden lukumäärä menetetettyjen kauppojen määrä / määrän arviointi suosittelujen lukumäärä
Asiakaskokemus	asiakastytytyväisyyskysely mystery shopping, prosessien arvioiminen tekeytymällä asiakkaaksi asiakkaiden pysyvyys, %
Vaikutukset	asiakaskohtaisissa suunnitelmissa määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen, % asiakassuhteen kesto hinnan ja tuottojen kehitys tavoitteiden mukaisesti kysynnän kehitys tavoitteiden mukaisesti

Olennaista on, että ryhmälle luodaan yhteinen päämäärä sekä välitavoitteet., sillä yhteistyö itsessään ei lisää tuottavuutta siinä tapauksessa, että yhteinen tehtävä tai tavoite

puuttuu kokonaan. Mitattaessa ryhmän tuloksia, tulee huomioida työtehtäviin liittyvät aikaperiaatteet, työtehtävien sisältö ja eri tehtävien väliset mahdolliset eroavaisuudet ja työskentelyn laatu näkemys, erityisesti asiakaskannattavuuden näkökulmasta. Asuntovuokrauksessa tulosjohtamiseen voidaan liittää myös tavoitteita esimerkiksi kiinteistön tavoitellun käyttöasteen tai vaihtuvuuden kautta. Lisäksi varsinaiseen myyntiprosessiin kuluva aika sekä asiakastytyytyväisyyteen liittyvät tavoitteet ovat keskeisiä tavoitteiden asettamisen osa-alueita. Osa palkitsemisen mittareista kertoo menneestä ajasta ja osan avulla pyritään ennustamaan tulevaisuutta. Esimerkiksi vaihtuvuusluvut kertovat menneestä ajasta, kun taas tyytyväisyystutkimuksista pyritään löytämään vihjeitä tulevaisuuteen. Jotta saavutetaan mittaamisen lopullinen tavoite, tulee mittareiden tukea oikeiden päätösten tekemistä koko organisaatiossa aina yksittäisen henkilön työnkuvan tai työpäivän kehittämisestä strategisten päätösten tueksi. Tulospalkitsemisen avulla konkretisoidaan strategian osat toteutettaviksi tavoitteiksi myyntiorganisaation näkökulmasta ja ohjataan henkilöstöä näin ollen myös tekemään oikeita asioita ja korostetaan tietyn osuuden merkitystä kokonaisuuden kannalta. Konseptissa on huomioitu henkilöstön näkökulma ja motivaation syntymisen perusteet.

Jatkotutkimusehdotuksena palkitsemisen ja henkilöstön tuottavuuden kehittämisen lisäksi olisi hyvä selvittää myös yksittäisten palvelujen ja palvelutapahtumien tuottavuutta. Palvelutarjoaman tuottavuustarkasteluun voisi sisältyä esimerkiksi palvelukonseptointiin ja eri toimintojen keskittämiseen liittyviä näkökulmia. Lisäksi osa palvelutapahtumista voisi olla ulkoistettavissa, kun taas osaa kannattaisi mahdollisesti edelleen kehittää esimerkiksi kehittämällä työntekijöiden osaamista erikoisosaamiseen ja asiantuntijuuteen saakka.

7. LÄHTEET

Andersin, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. (1994). Suoritusten mittaaminen ohjausvälineenä. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Aura O.; Ahonen G.; Hussi T.; (2015). Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala Kustantaja: Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera, Helsinki ISBN 978-952-9828-30-2

Brax, Saara A. (2007). “Palvelut ja tuottavuus”. Teknologia katsaus, 204/2007. Tekes, Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto: <https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/tuottavuus-ja-kilpailukyky/>
<https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Fitzgerald, Brignall, Silvestro & Voss (1991). Performance Measurement in Service Sector. London: CIMA.

Friedman, Barry; Cox, Pamela; Maher Larry (2008). An Expectancy Theory Motivation Approach to Peer Assessment.
https://www.researchgate.net/profile/Barry_Friedman3/publication/258153435_An_Expectancy_Theory_Motivation_Approach_to_Peer_Assessment/links/578386e408aee45b8442c9ec/An-Expectancy-Theory-Motivation-Approach-to-Peer-Assessment.pdf

Hannus, J. Lindroos, J. Seppänen, T. (1999) Strateginen uudistuminen osaamisen ajan otimintaympäristössä. Helsinki Hakapaino Oy
ISBN: 951-98059-1-5

Heikkilä, Tarja (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy, Helsinki 2014.
ISBN: 978-951-37-6942-0

Hulkko, L, Hakonen, A., Hakonen, N. Palva, A. (2002). Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva, WSOY WS Bookwell Oy.
ISBN 951-0-26462-8

Jääskeläinen, Aki; Laihonen, Harri; Lönnqvist Antti; Pekkola, Sanna, Sillanpää, Virpi; Ukko, Juhani (2013). Arvoa palvelutuotannon mittareista. Juvenes Print, Tampere 2013.

ISBN 978-952-15-3162-0

Kojamo-yhtymä Oy:n internetsivut ja julkaisut
www.kojamo.fi

Kojamo Oy:n internetsivut. Yritystieto, Missio, visio ja arvot.. Viitattu 20.2.2017. Saatavilla: <https://kojamo.fi/yhtio/missio-visio-ja-arvot/>

Kojamo Oy:n internetsivut. Yritystieto, Missio, visio ja arvot.. Viitattu 20.2.2017. Saatavilla: <https://kojamo.fi/yhtio/strategia/>

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

KTI Kiinteistötieto Oy internetsivut ja julkaisut
www.kti.fi

Laitinen, E.K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum

Lecklin, Olli (2002). Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki. Kauppakaari.

Lönnqvist, Antti; Kujansivu, Paula; Antikainen, Riikka (2006). Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2001) Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Nijstad, Bernard (2009) Group Performance. UK: Psychology Press.

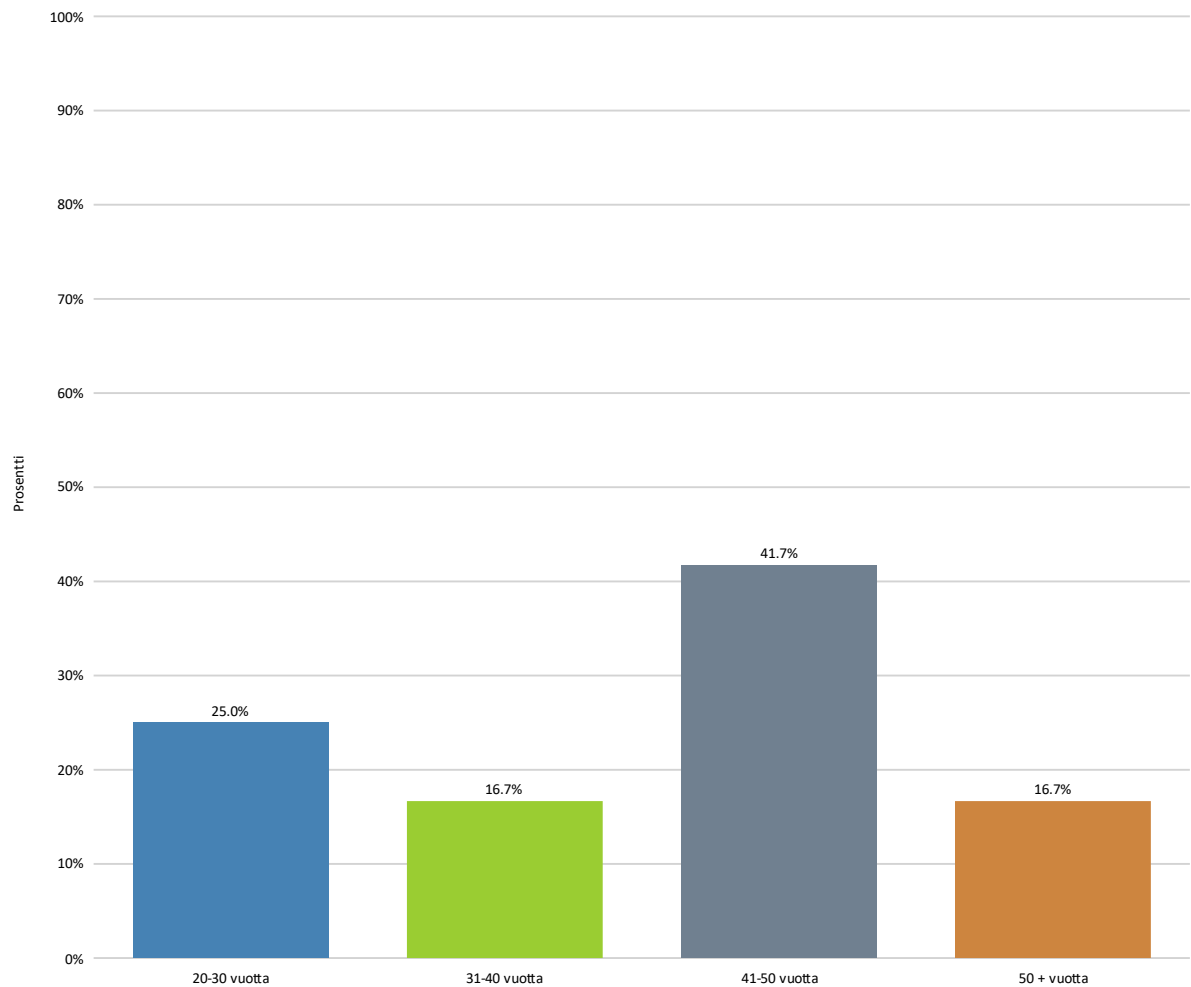
Palvelualojen ammattiliitto PAM ry & Palkansaajien tutkimuslaitos (2012). Palvelualojen ammattiliitto PAM ry, julkaisuja 1/2012 ja 23/2012
ISBN 978-951-9509-88-7

Rantamäki, Tomi; Kauhanen, Juhani; Kolari, Anu (2006). Onnistu palkitsemisessa
Helsinki: WSOY Pro.
ISBN 951-0-31944-9

- Robbins, Stephen P. (2000) Organizational Behavior. Prentice Hall
ISBN: 9780130341051
- Saari, Seppo (1990). Tulosmatriisiohjaus teollisuusyritykseen sovellettuna.
Helsinki: Mido Oy.
- Stockon, Richard (1986). M.B.O, Management by objectives
USA: Alexander Hamilton Institute
ISBN 0-86604-244-5
- Vartiainen, M., Hakonen, N., Hulkko, K. (1998). Ryhmien ja tiimien palkitseminen.
Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
ISBN 951-817-683-3
- Viitala R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet.
Helsinki: Tammi.
ISBN: 978-952-03-0099-9
- Vilkka, H. (2005). Tutki ja kehitä.
Helsinki: Tammi.
ISBN: 978-951-26-5269-3
- Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. (2007). Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Työministeriön raportteja 57. Helsinki: Tykes.
ISBN 978-952-490-074-4
- Uusi-Rauva, E. (1997). Tuottavuus –mittaa ja menesty.
Helsinki: Kauppakaari Oy
ISBN 951-640-958

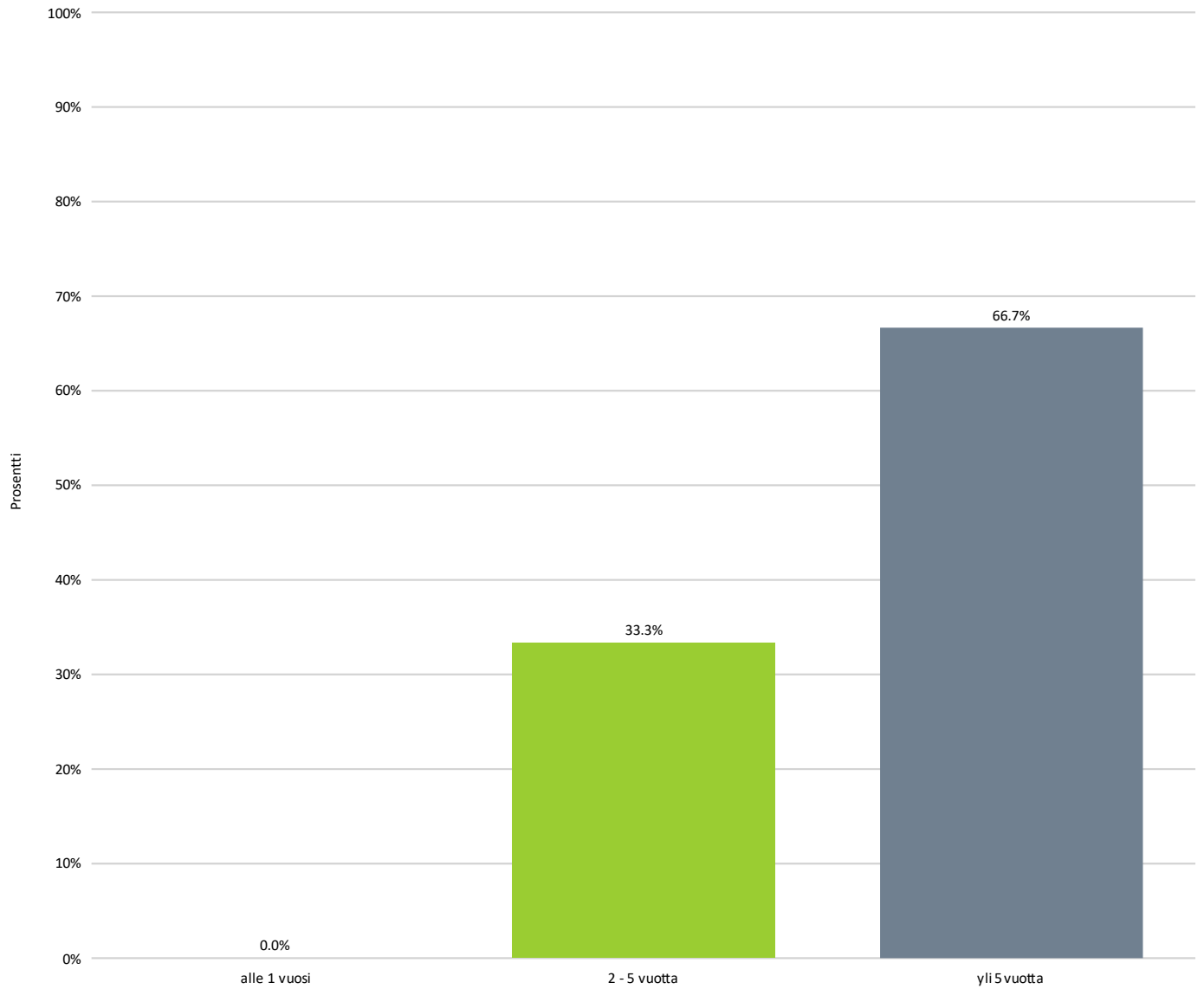
8. LIITE 1. TUTKIMUKSEN TULOKSET

1. Ikäsi:



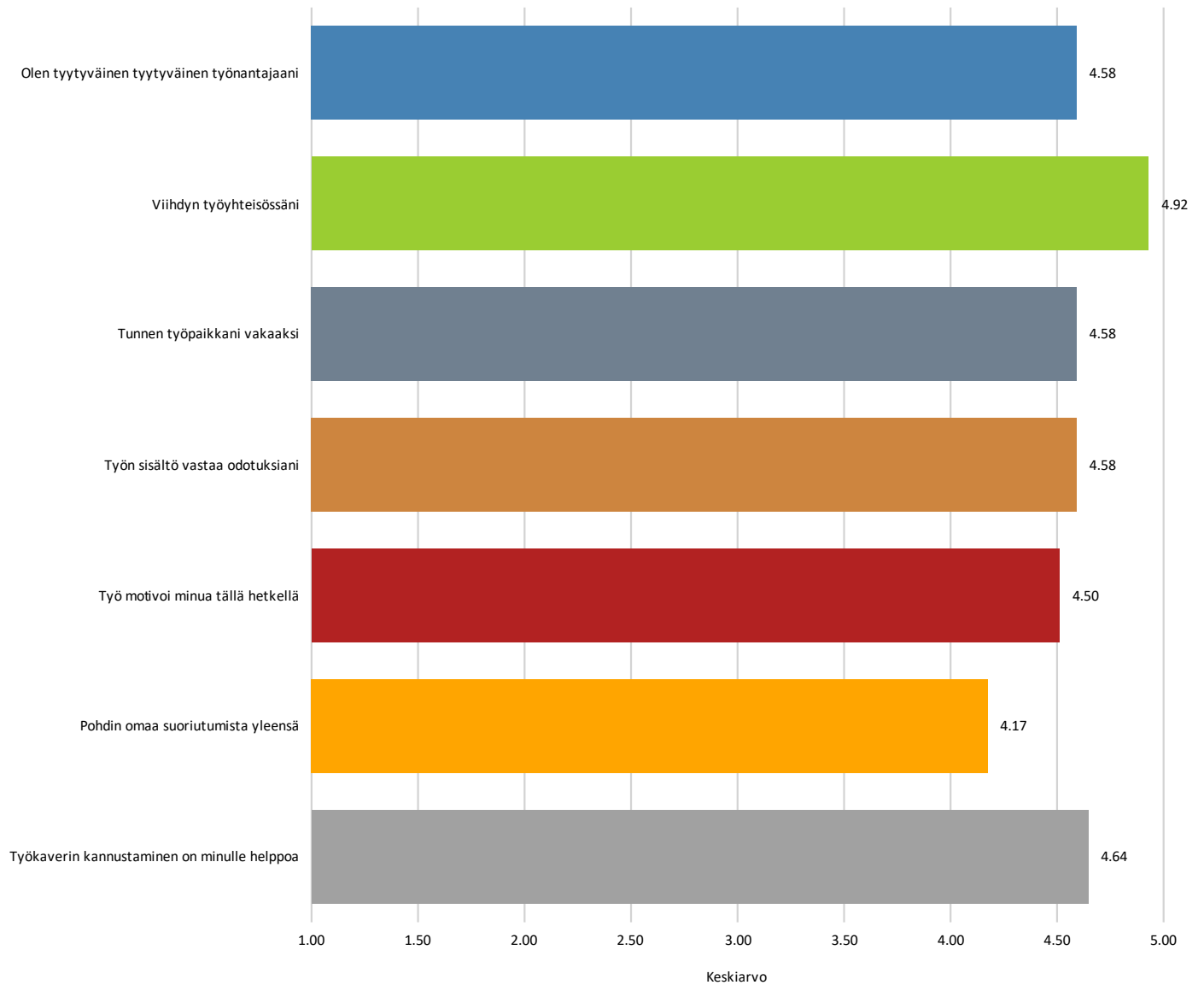
Nimi	Prosentti
20-30 vuotta	25,0%
31-40 vuotta	16,7%
41-50 vuotta	41,7%
50 + vuotta	16,7%
N	12

2. Työkokemus alalta:



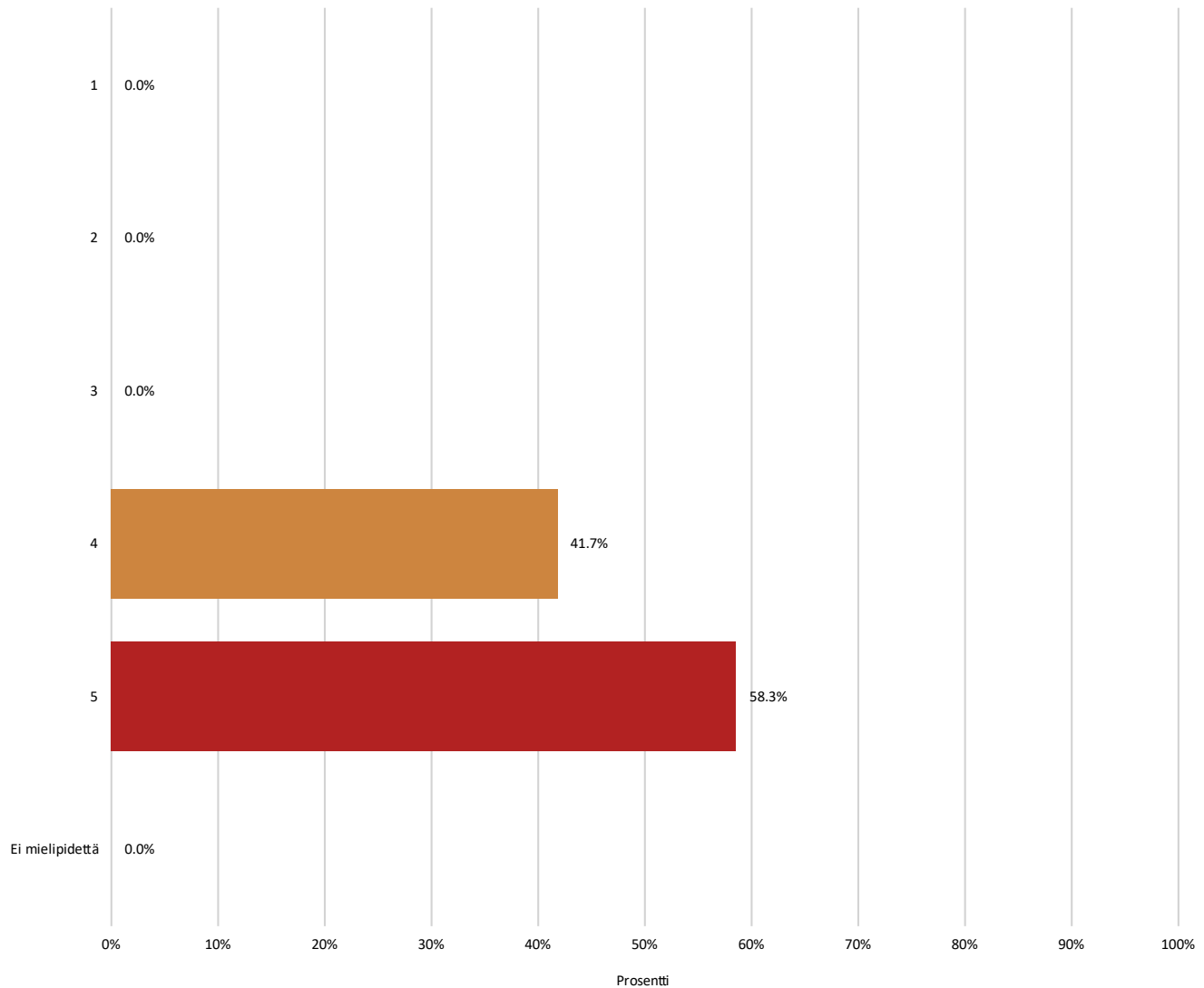
Nimi	Prosentti
alle 1 vuosi	0,0%
2 - 5 vuotta	33,3%
yli 5 vuotta	66,7%
N	12

3. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5, 1=täysin eri mieltä ...5=täysin samaa mieltä



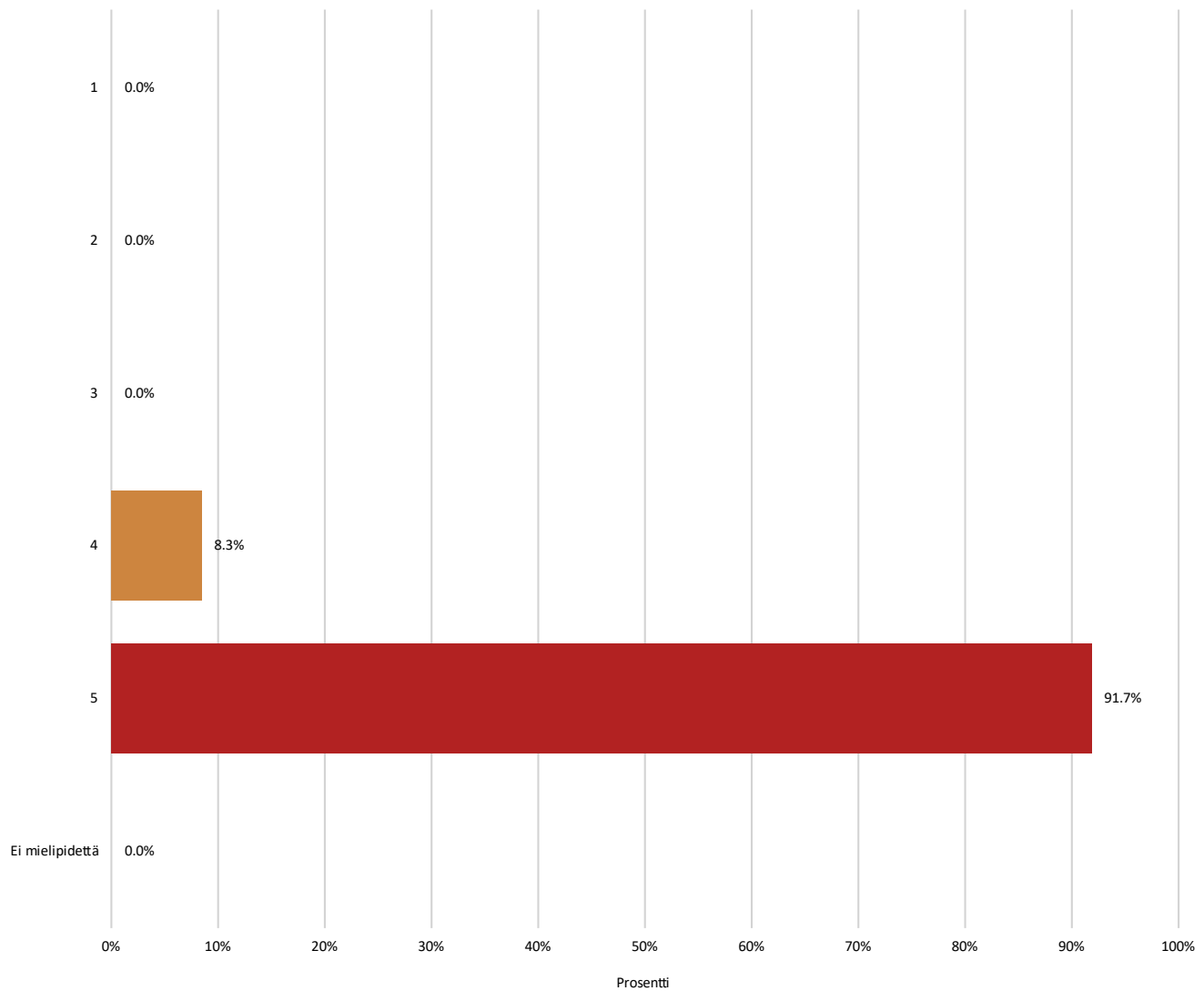
Kysymys	Keskiarvo	N
Olen tyytyväinen työnantajaani	4,58	12
Viihdyn työyhteisössäni	4,92	12
Tunnen työpaikkani vakaaksi	4,58	12
Työn sisältö vastaa odotuksiani	4,58	12
Työ motivoi minua tällä hetkellä	4,50	12
Pohdin omaa suoriutumista yleensä	4,17	12
Työkaverin kannustaminen on minulle helppoa	4,64	11

4. Olen tyytyväinen työnantajaani



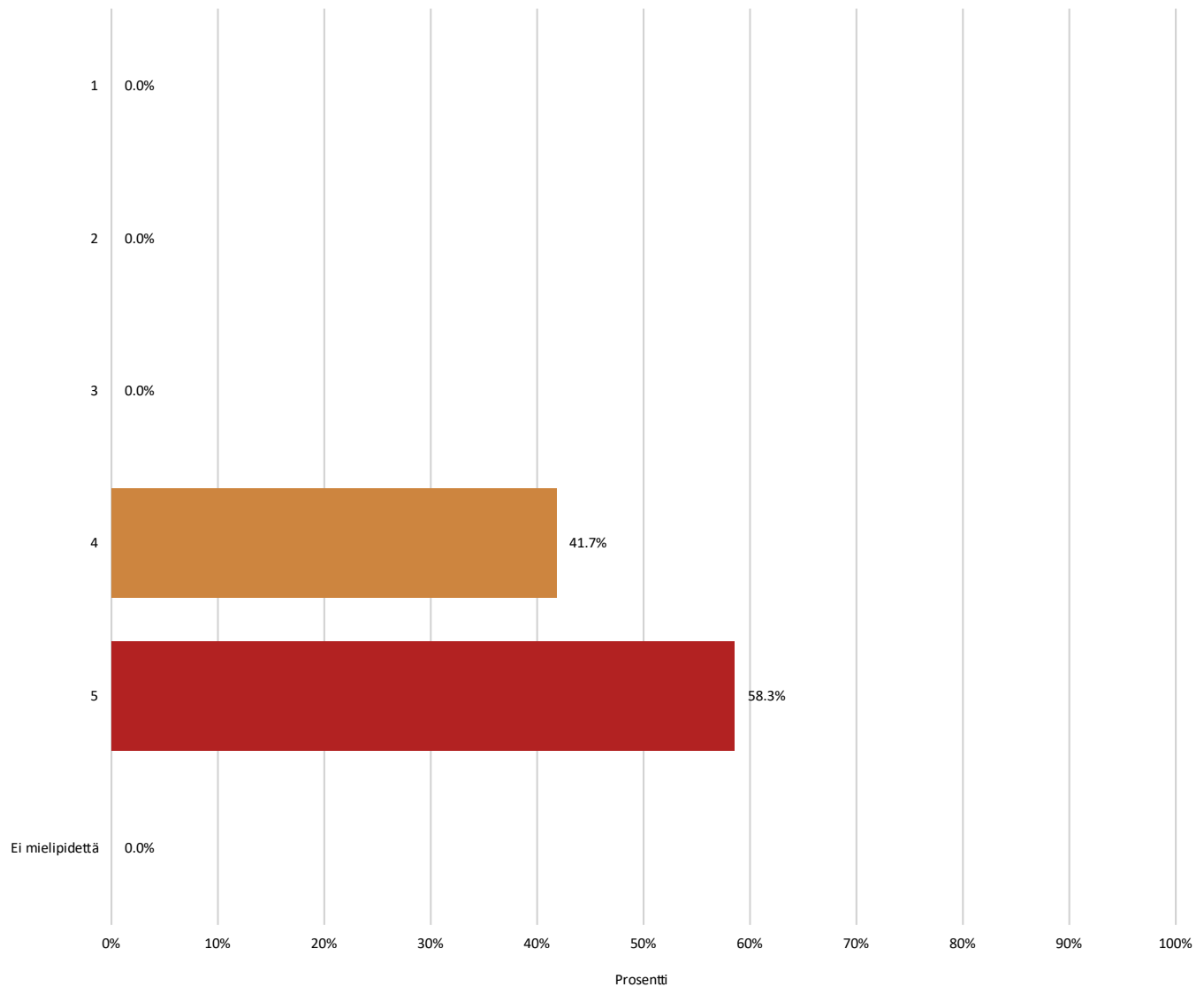
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	41,7%
5	58,3%
Ei mielipidettä	0,0%
N	12

5. Viihdyn työyhteisössäni



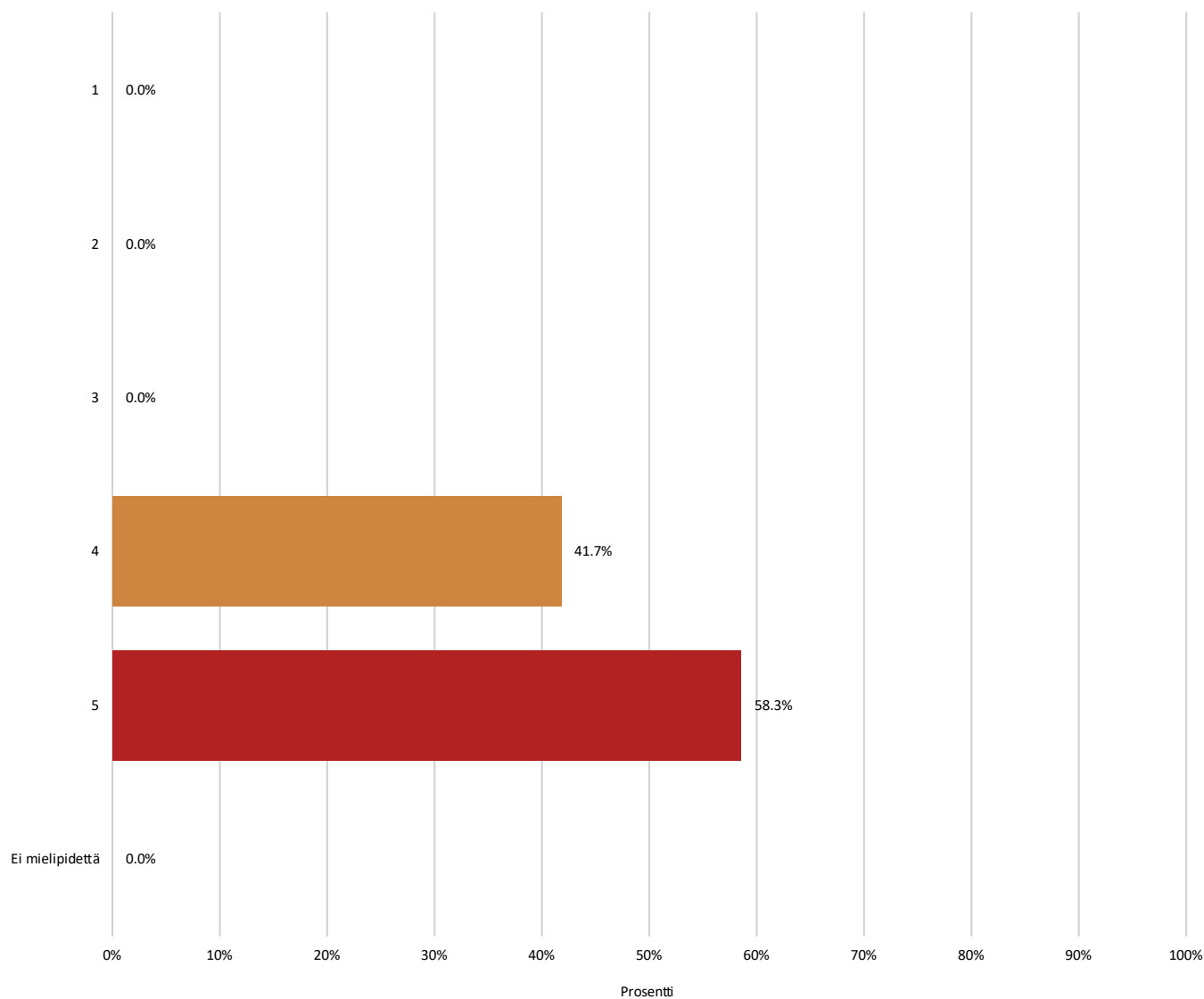
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	8,3%
5	91,7%
Ei mielipidettä	0,0%
N	12

6. Tunnen työpaikkani vakaaksi



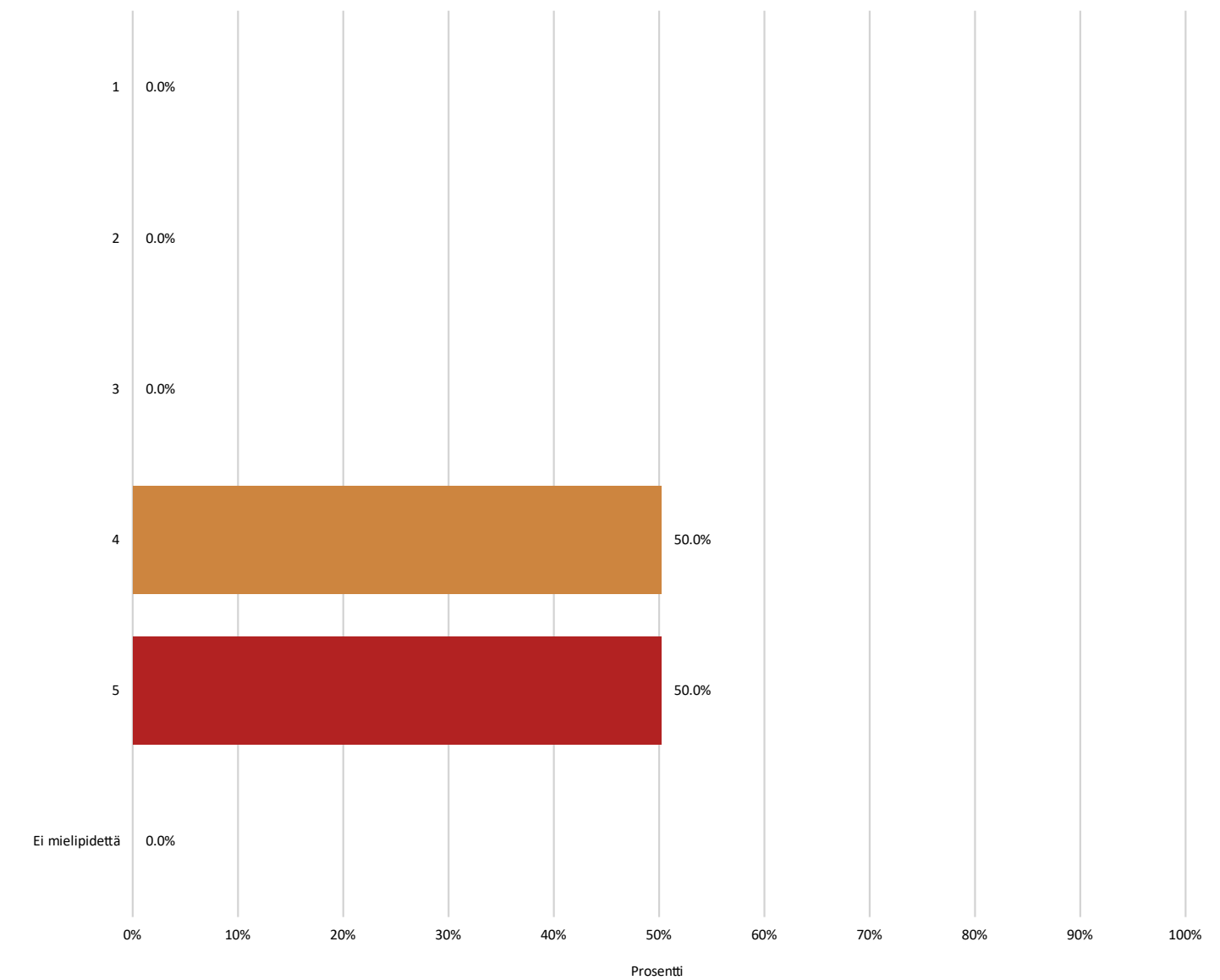
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	41,7%
5	58,3%
Ei mielipidettä	0,0%
N	12

7. Työn sisältö vastaa odotuksiani



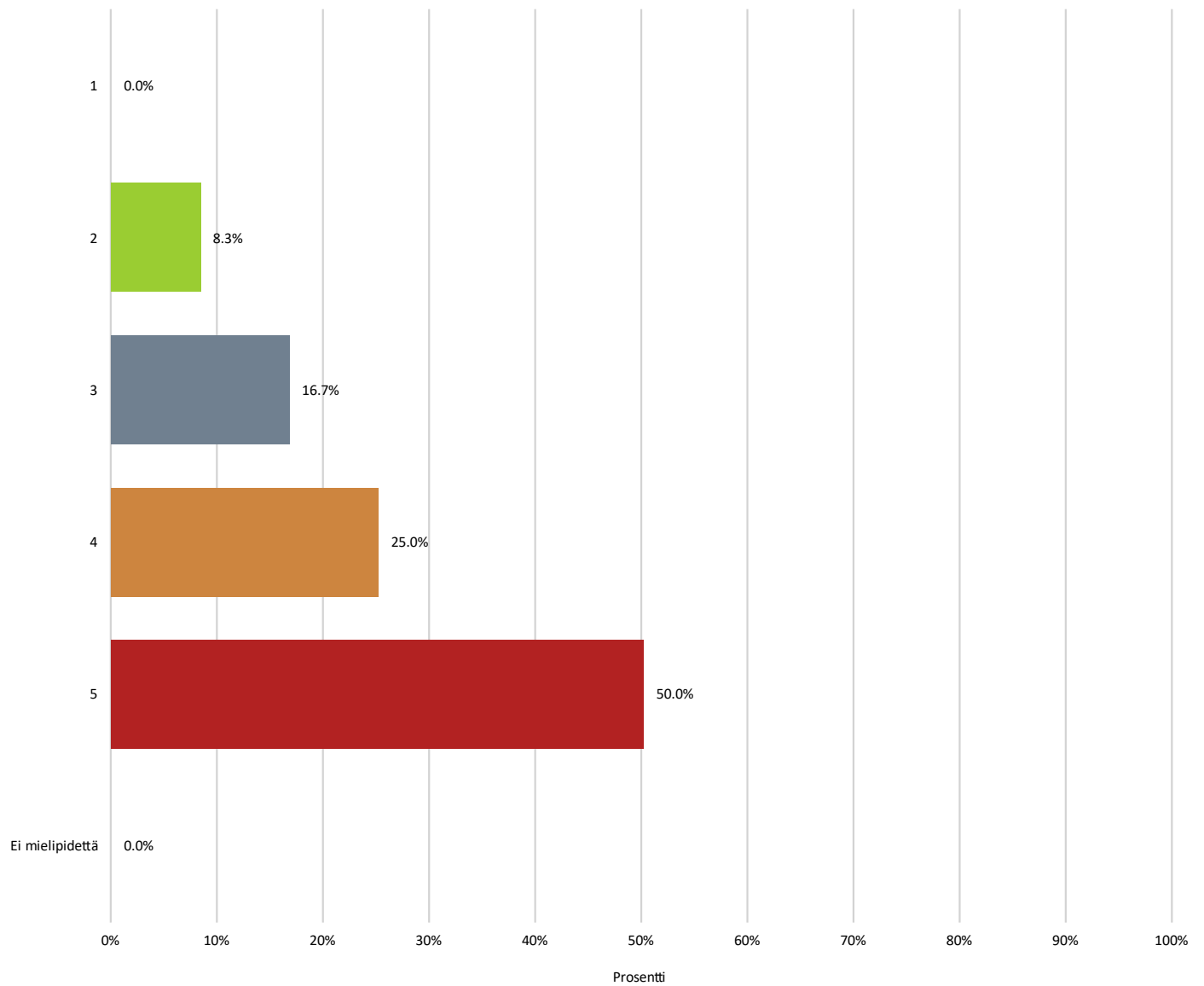
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	41,7%
5	58,3%
Ei mielipidettä	0,0%
N	12

8. Työ motivoi minua tällä hetkellä



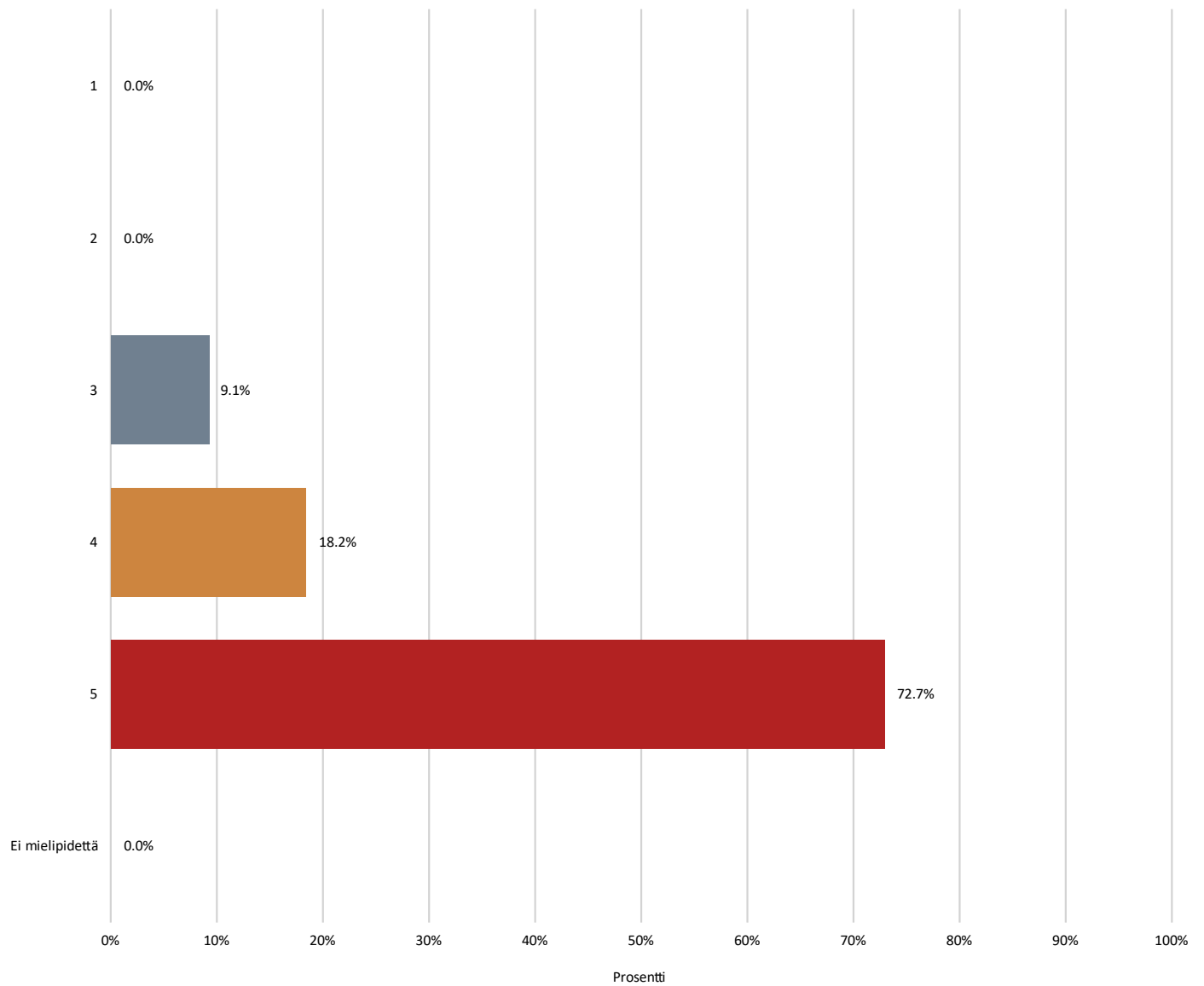
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	50,0%
5	50,0%
Ei mielipidettä	0,0%
N	12

9. Pohdin omaa suoriutumista yleensä



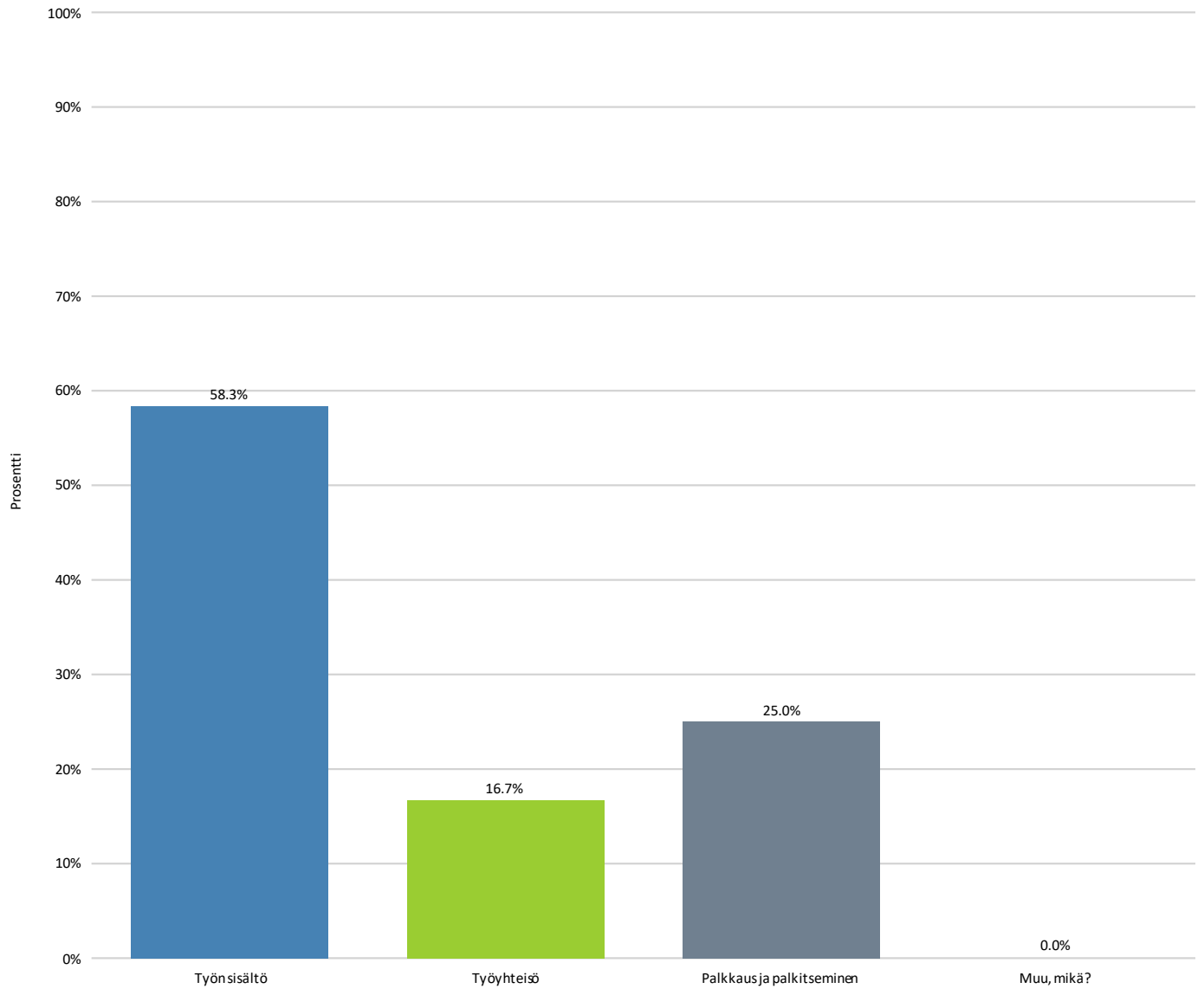
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	8,3%
3	16,7%
4	25,0%
5	50,0%
Ei mielipidettä	0,0%
N	12

10. Työkaverin kannustaminen on minulle helppoa



Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	9,1%
4	18,2%
5	72,7%
Ei mielipidettä	0,0%
N	11

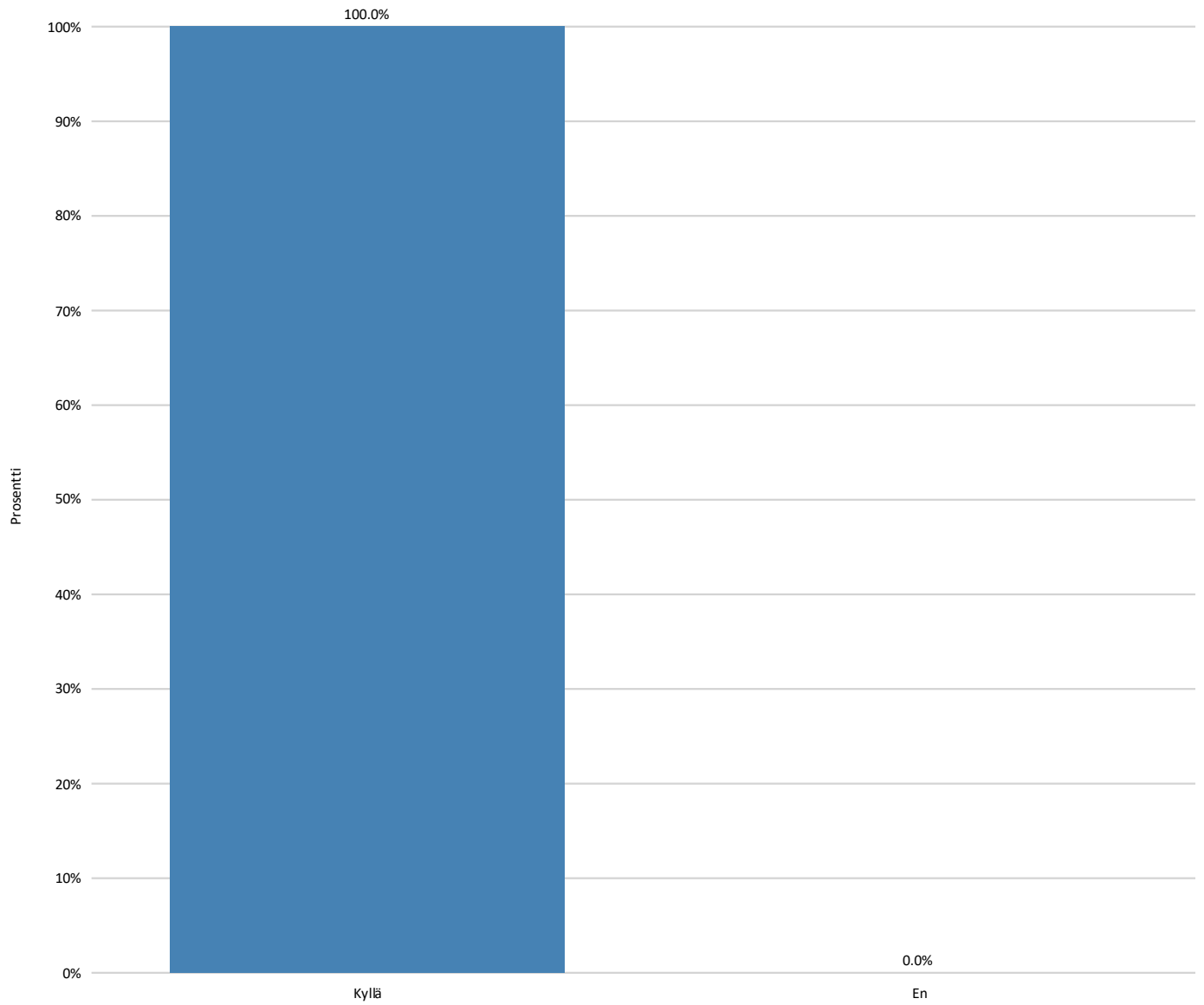
11. Minua motivoi työssäni eniten:



Nimi	Prosentti
Työn sisältö	58,3%
Työyhteisö	16,7%
Palkkaus ja palkitseminen	25,0%
Muu, mikä?	0,0%
N	12

12. Tiedän miksi tulospalkitsemista käytetään:

Tulospalkitsemisen tarkoitus:



Nimi	Prosentti
Kyllä	100,0%
En	0,0%
N	12

13. Luonnehdi omin sanoin, miksi tulospalkitsemista mielestäsi käytetään

Jos palkitseminen on tehty motivoivaksi ja houkuttelevaksi, jaksaa ja haluaa työntekijä tehdä työtä sairastumatta, hyvällä mielellä innolla ja hingulla. Tämä tuo lisätulosta talolle. Mutta jos palkitseminen riippuu liikaa toisten osastojen onnistumisesta ja tekemisestä, motivoi se huonosti tekemään parastaan.

Tuottavuuden parantamiseksi

Tulospalkkauksen tavoitteena on saavuttaa yrityksessä tietty päämäärä työntekijöitä motivoimalla. Tulospalkkio on selkeä palkitsemismalli saavutetuista tavoitteista ja ohjaa tehokasta toimintaa.

Mikäli mittarit ovat selkeät niin palkitseminen ohjaa työntekijää suorittamaan mitattavaa asiaa enemmän. Mitarit on oltava selkeät ja kunnolla mitattavissa. Riskitekijänä on muut mahdolliset työhön kuuluvat tehtävät, jotka eivät kuulu esimerkiksi mitattavaan osuuteen. Ne voivat jäädä niin sanotusti vasemmalla kädellä tehtäväksi tai siirretään aina eteenpäin "myöhemmin tehtäväksi".

Tästä syystä monessa työssä on kunnollinen kuukausipalkka, jonka päälle huippu suoriutujat saavat lisää. Näin näkisin esimerkiksi myyntineuvottelijan työtehtävän, että nykyisen palkan päälle tuodaan kannustimia.

Yltämään parempiin suorituksiin

Kiitoksesi oman työpanoksen ylityksestä ja onnistumisesta ja kannustamaan uusiin entistä parempiin suorituksiin.

Erityisen hyvästä tuloksesta palkitaan ja se lisää motivaatiota tehdä hyvää tulosta.

Työstä yrityksen tuloksen saavuttamiseksi ja motivoimiseksi sekä sitouttamaan työpaikkaan.

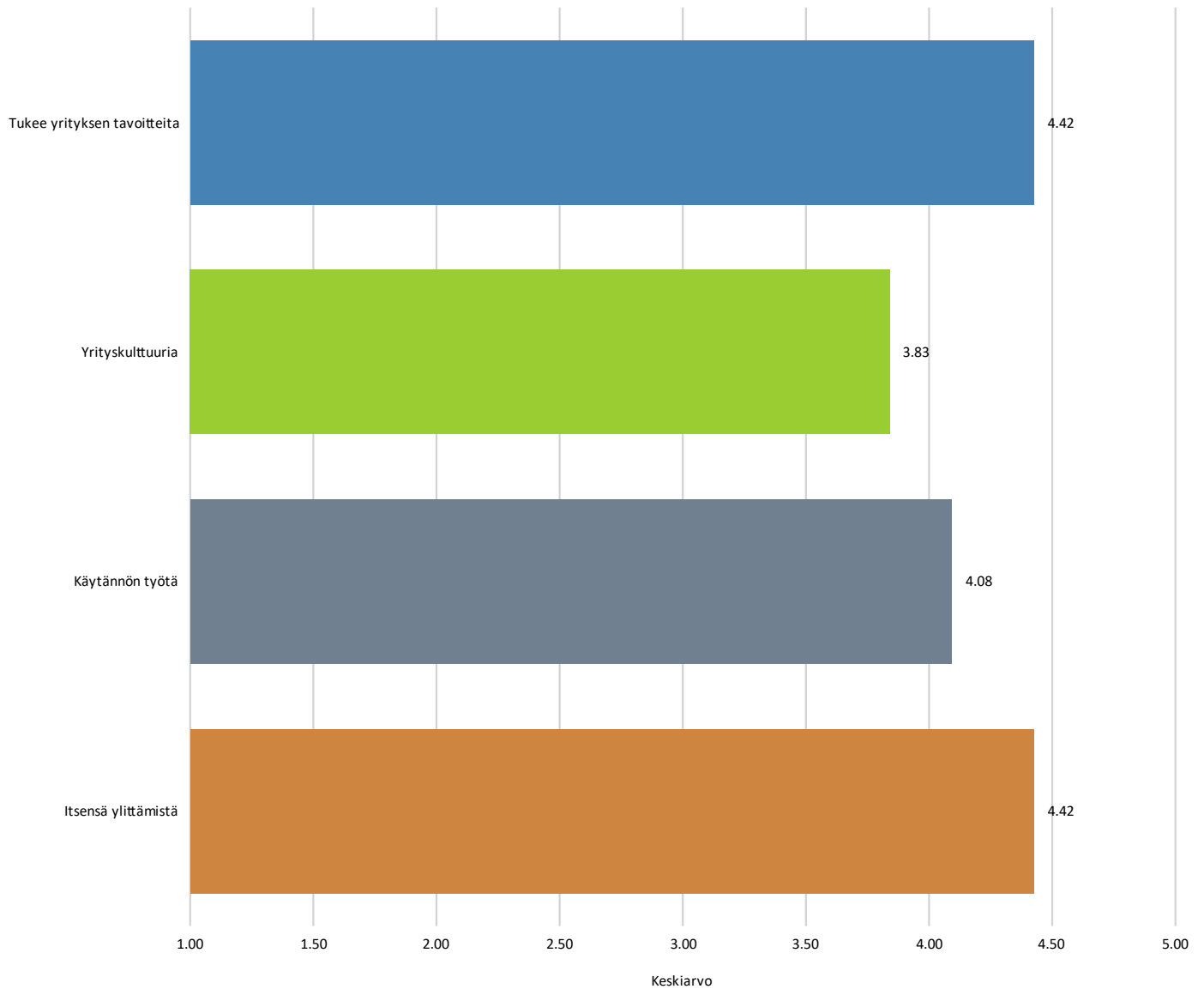
motivoimaan parempiin tuloksiin

Mittaamaan tiimin ja yksilön onnistumista. Mielestäni on hyvä, että tiimi palkitaan myös kun se toimii hyvällä asenteella.

Jotta päästään parempiin suorituksiin ja motivoidaan/ kannustetaan työntekijöitä.

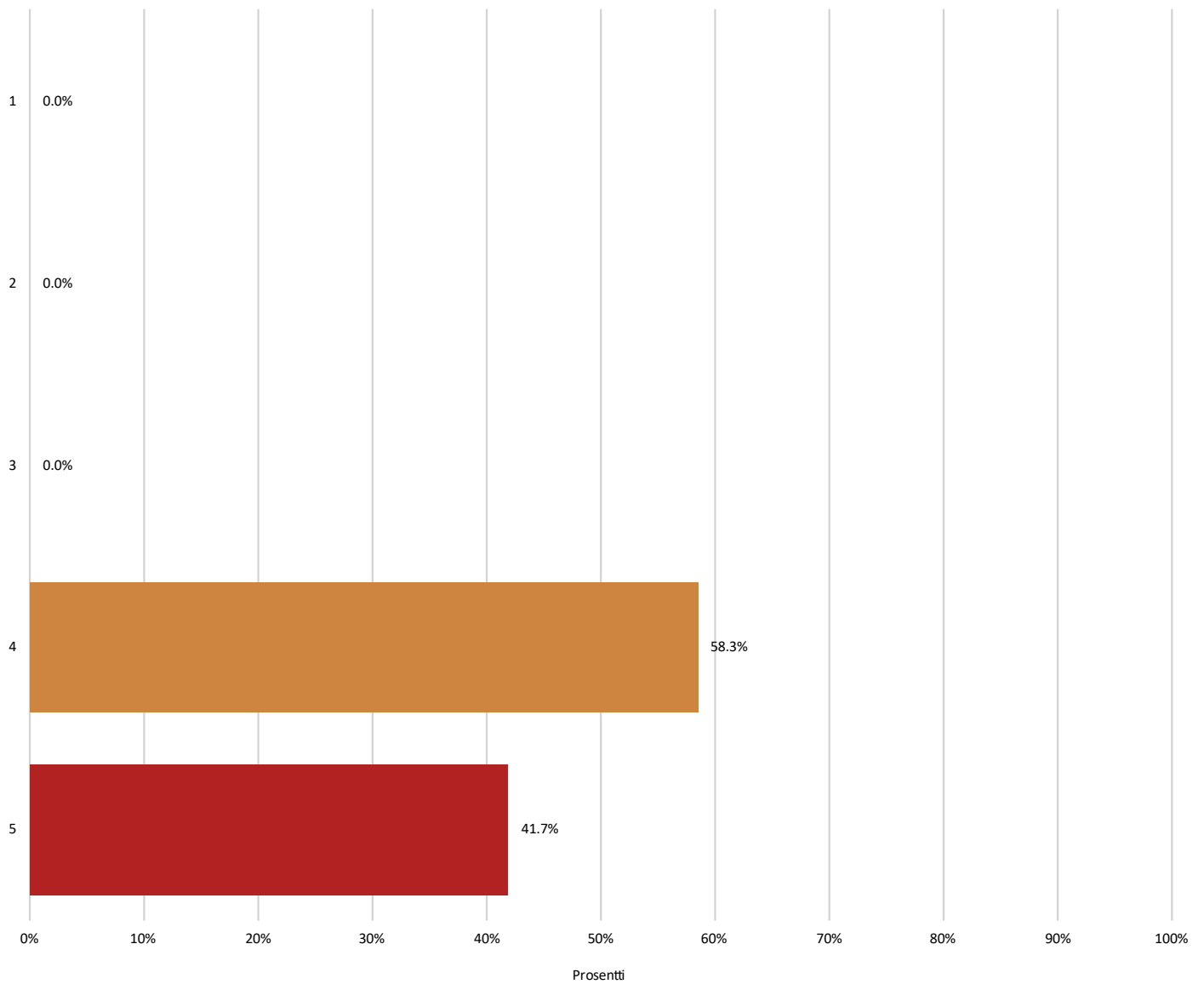
Motivointi varmasti yksi isoimmista syistä.

14. Tulospalkitseminen tukee: (asteikko 1-5, 1= täysin eri mieltä....5=täysin samaa mieltä)



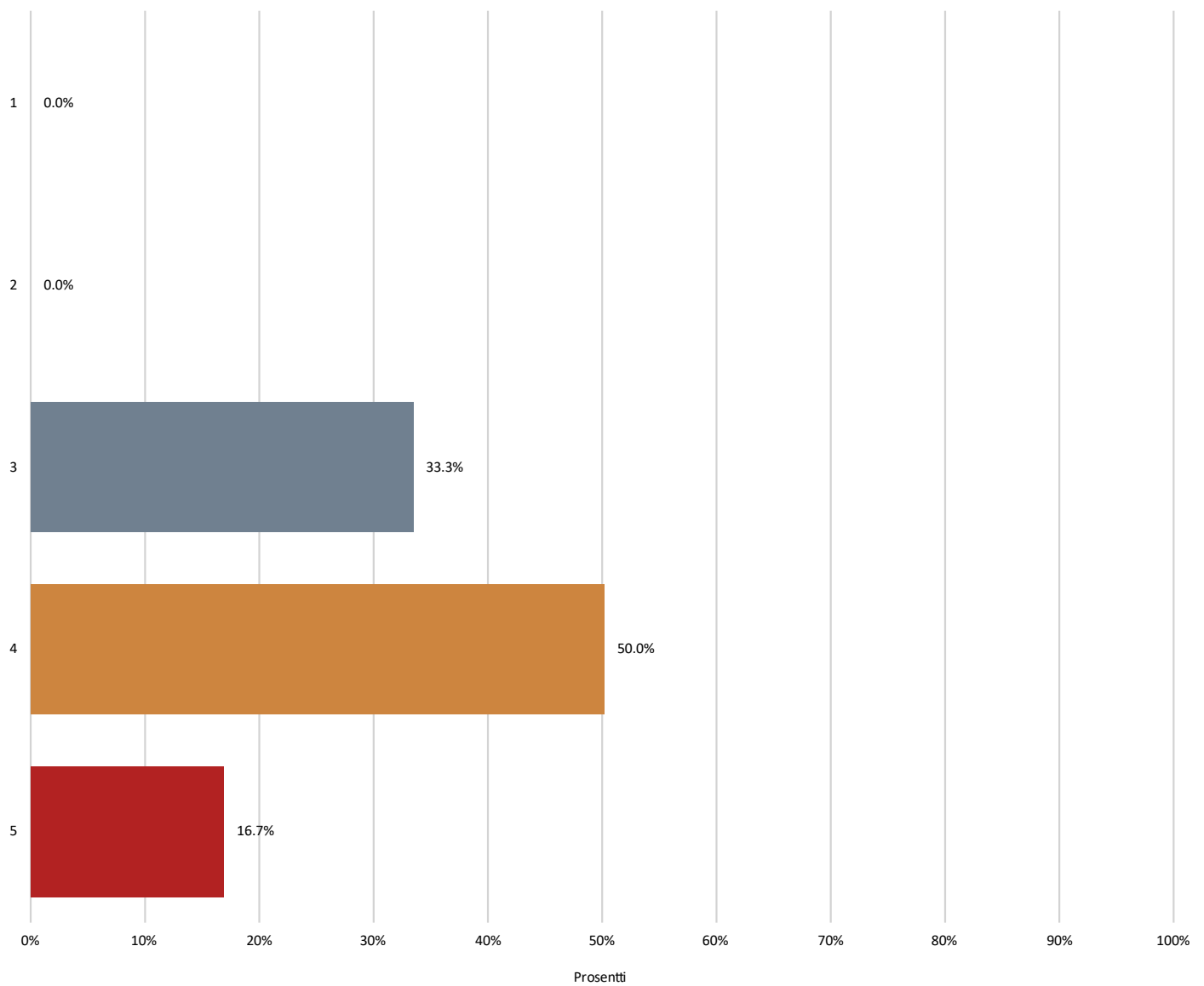
Kysymys	Keskiarvo	N
Tukee yrityksen tavoitteita	4,42	12
Yrityskulttuuria	3,83	12
Käytännön työtä	4,08	12
Itsensä ylittämistä	4,42	12

15. Tukee yrityksen tavoitteita



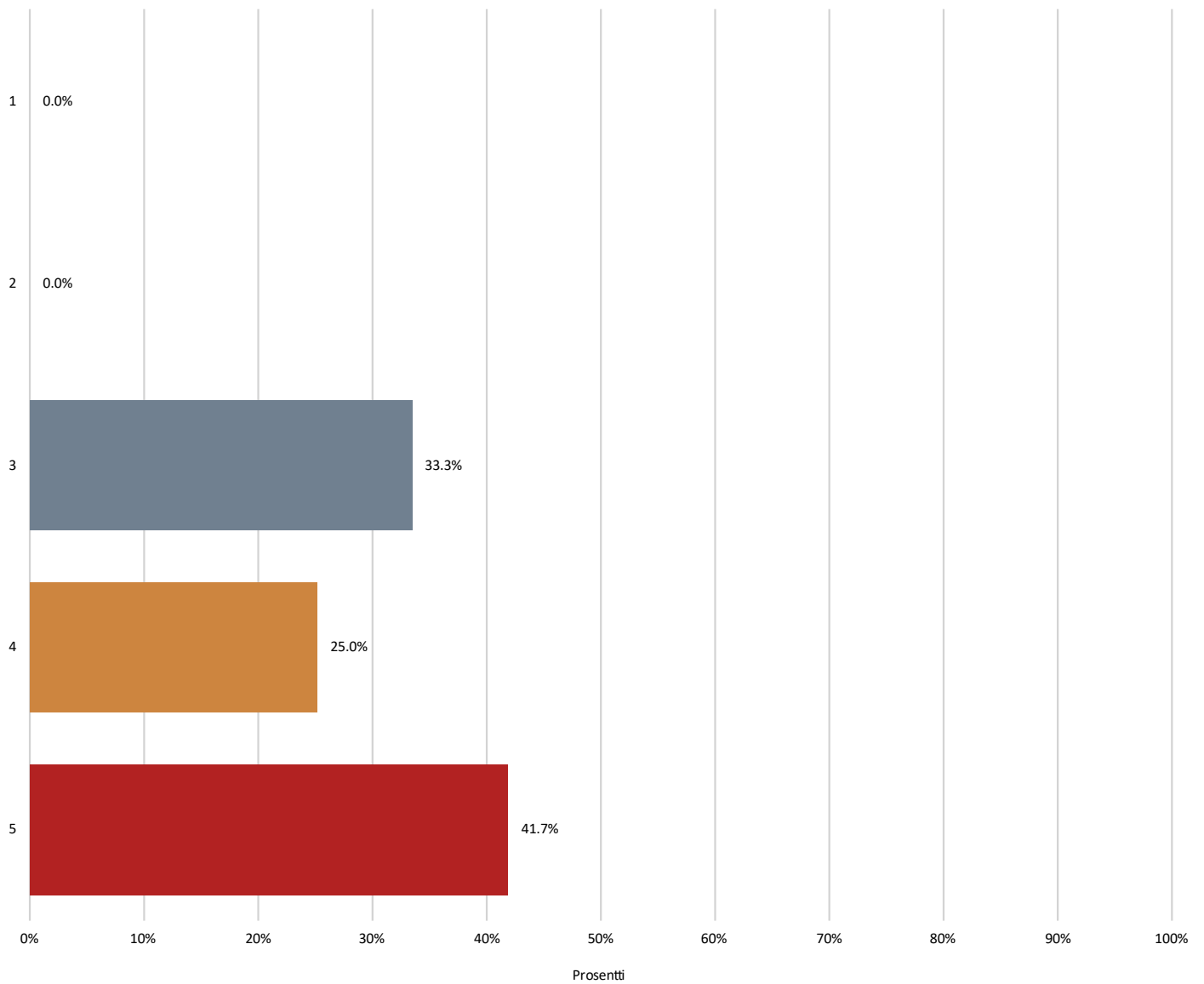
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	58,3%
5	41,7%
N	12

16. Yrityskulttuuria



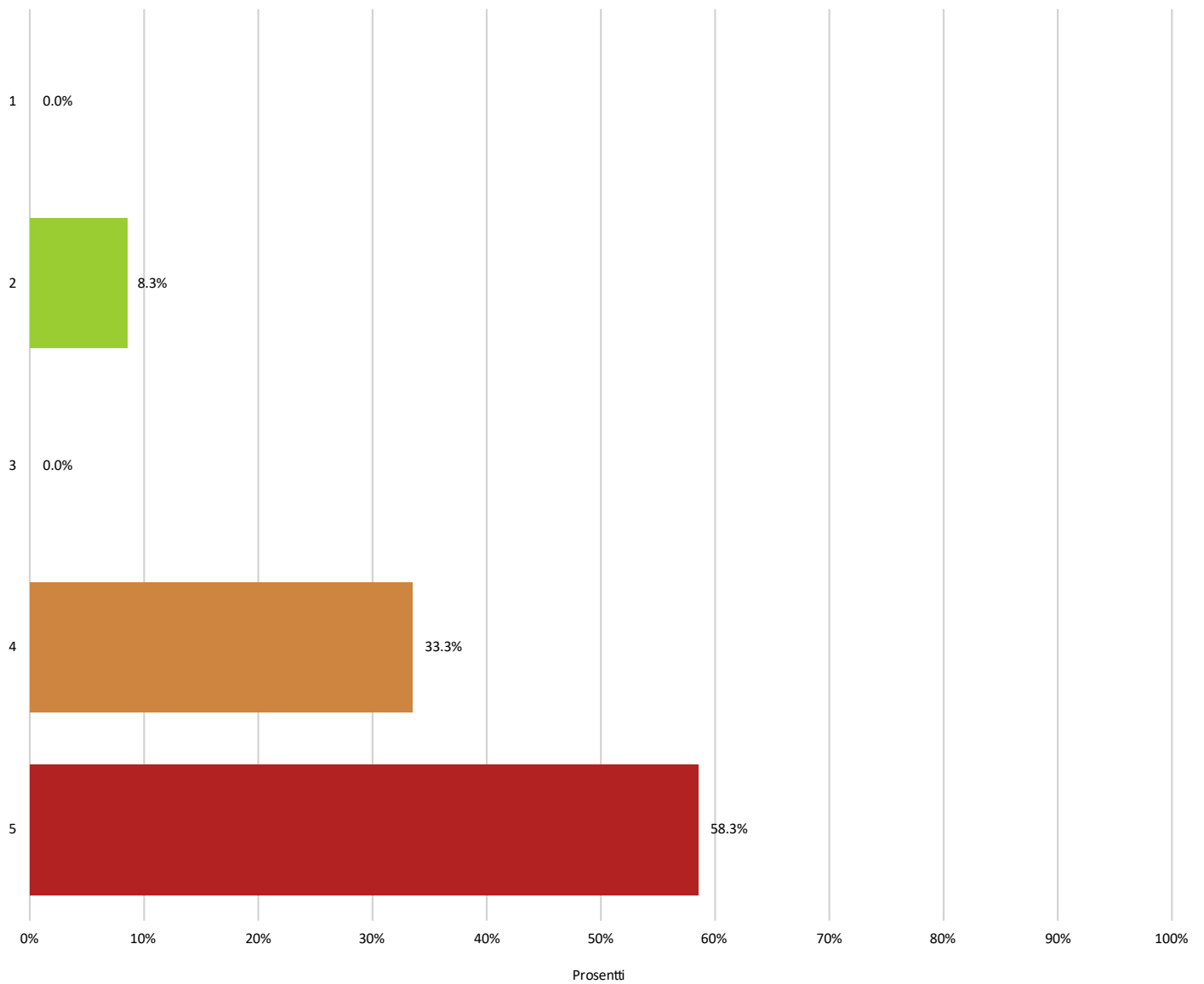
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	33,3%
4	50,0%
5	16,7%
N	12

17. Käytännön työtä



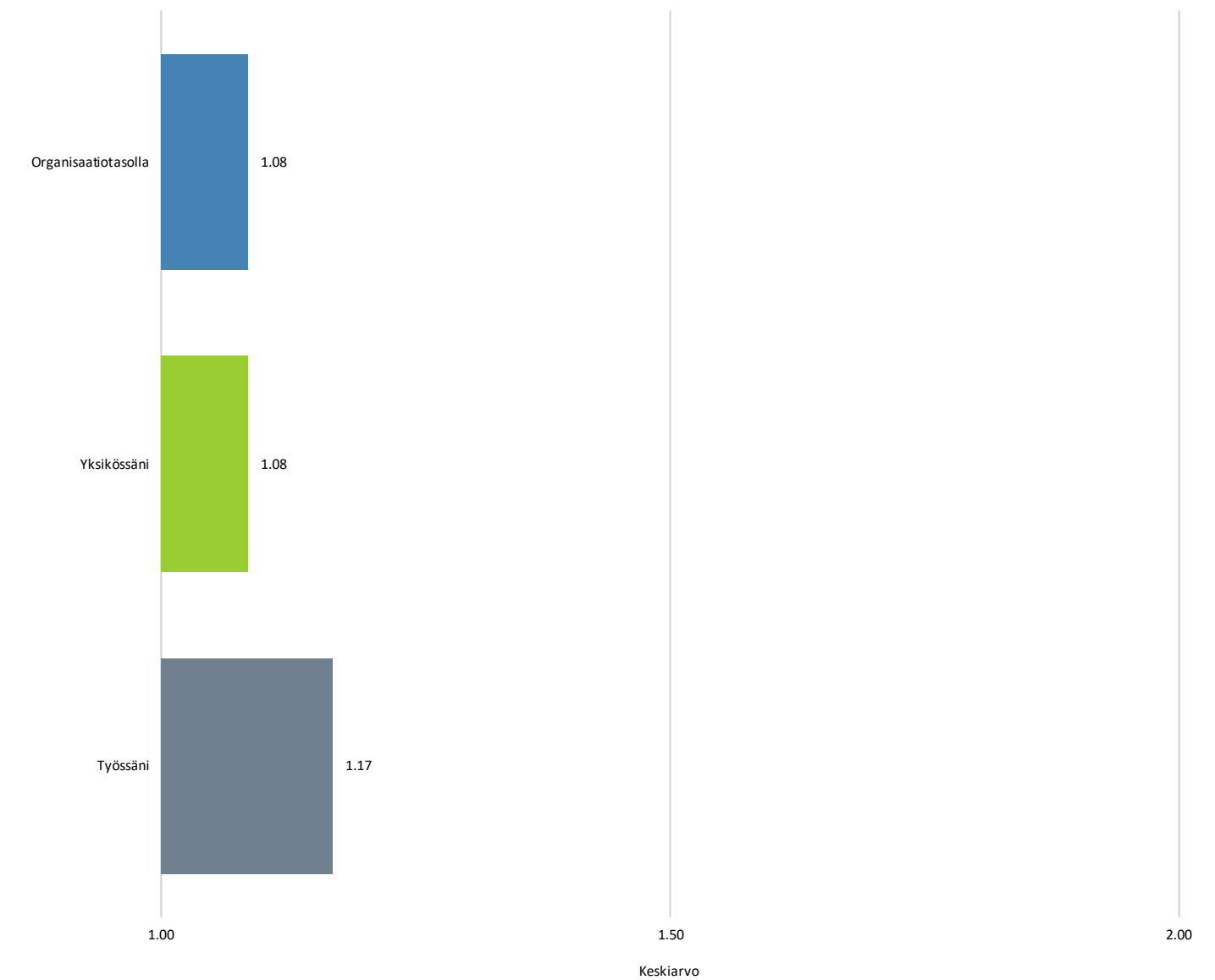
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	33,3%
4	25,0%
5	41,7%
N	12

18. Itsensä ylittämistä



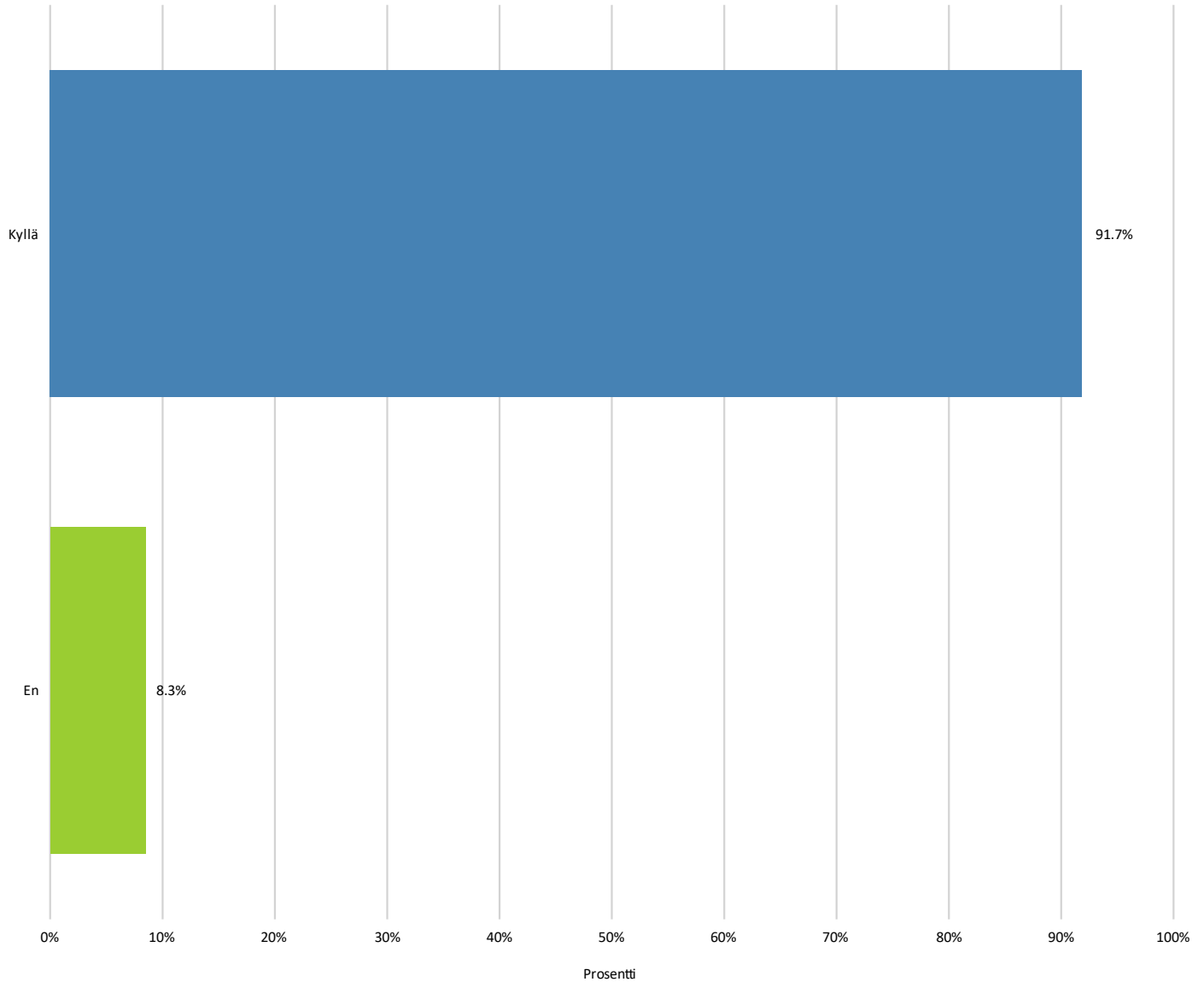
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	8,3%
3	0,0%
4	33,3%
5	58,3%
N	12

19. Tiedän mittarit, joihin tulospalkitseminen perustuu:



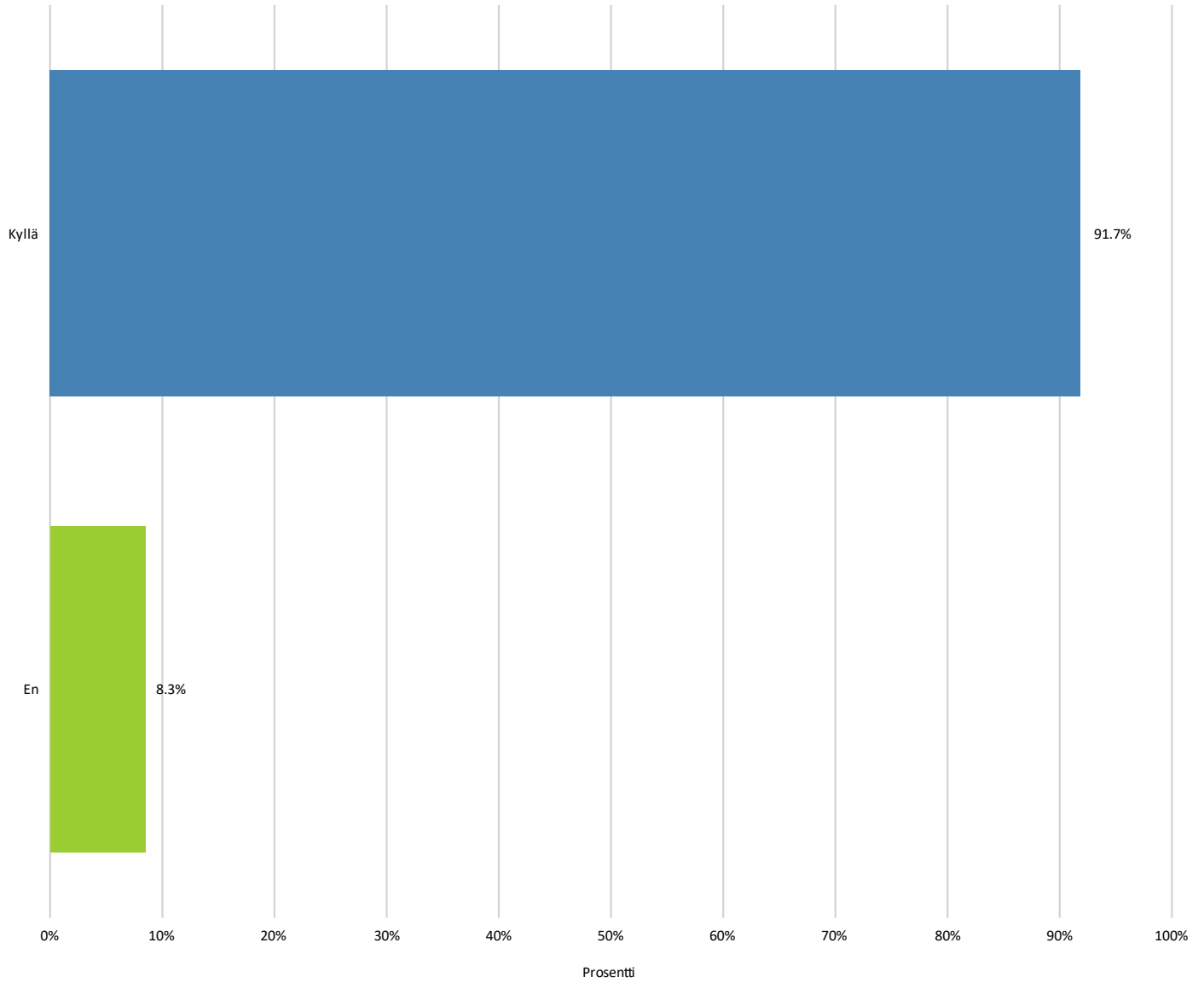
Kysymys	Keskiarvo	N
Organisaatiotasolla	1,08	12
Yksikössäni	1,08	12
Työssäni	1,17	12

20. Organisaatiotasolla



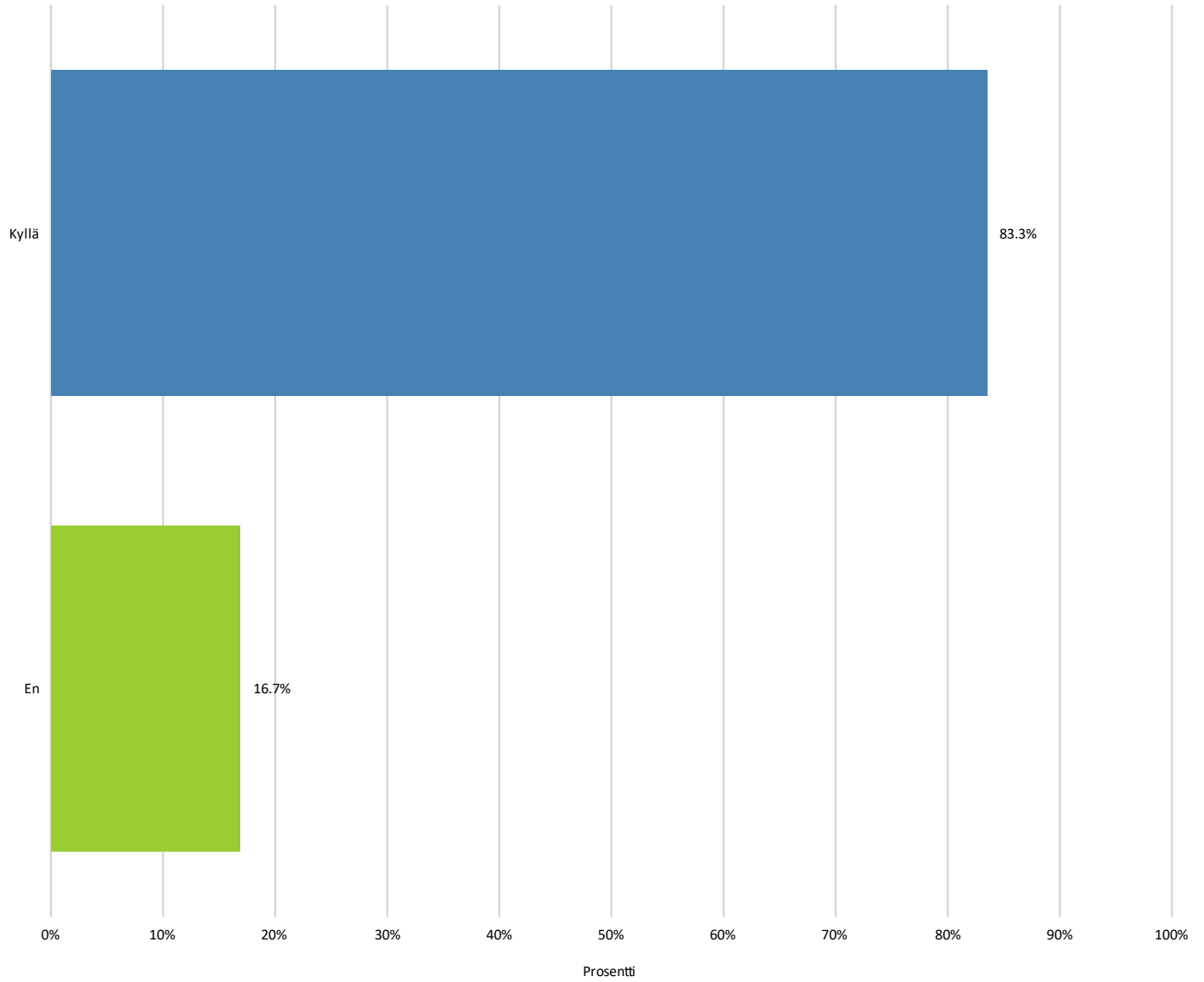
Nimi	Prosentti
Kyllä	91,7%
En	8,3%
N	12

21. Yksikössäni



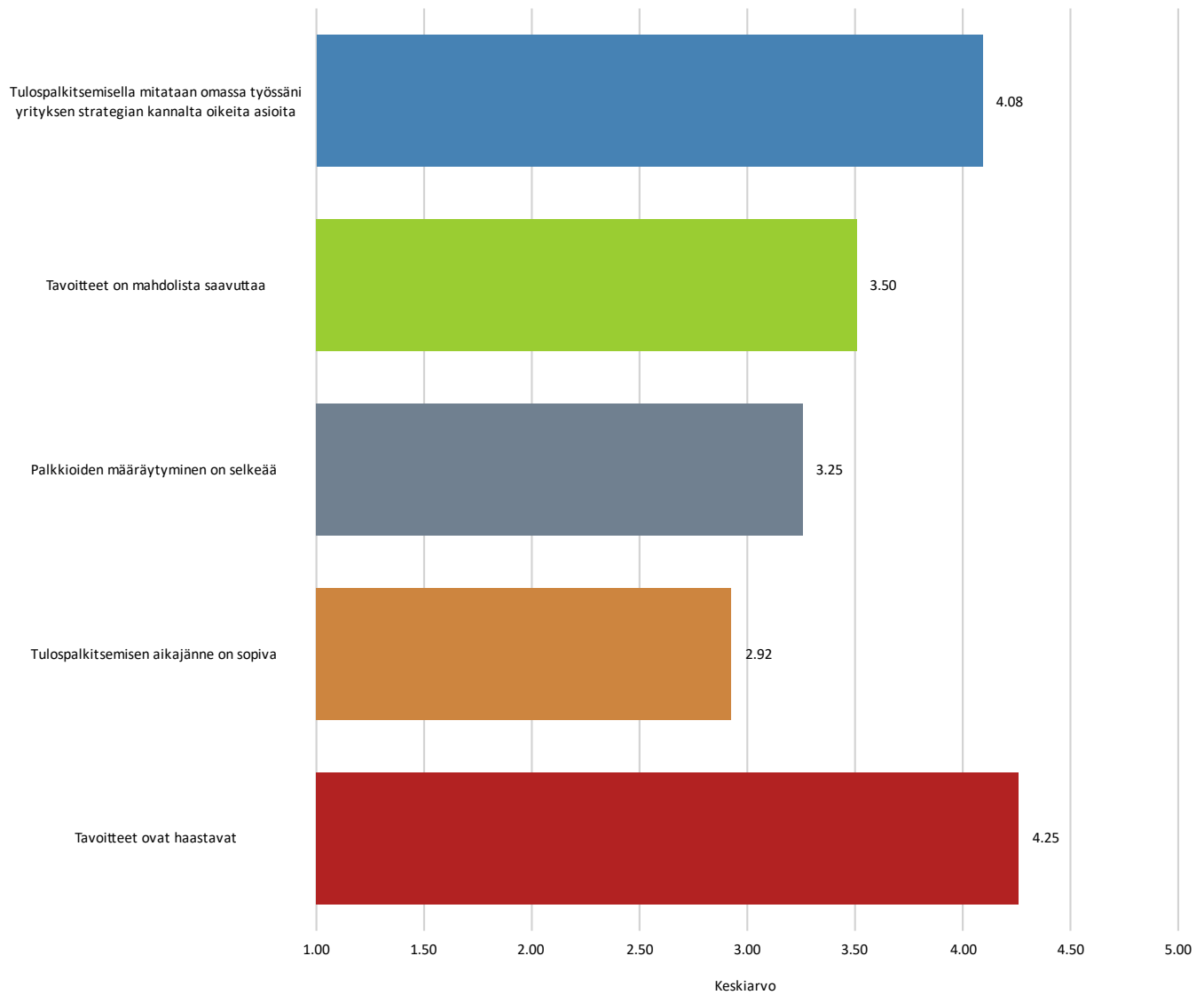
Nimi	Prosentti
Kyllä	91,7%
En	8,3%
N	12

22. Työssäni



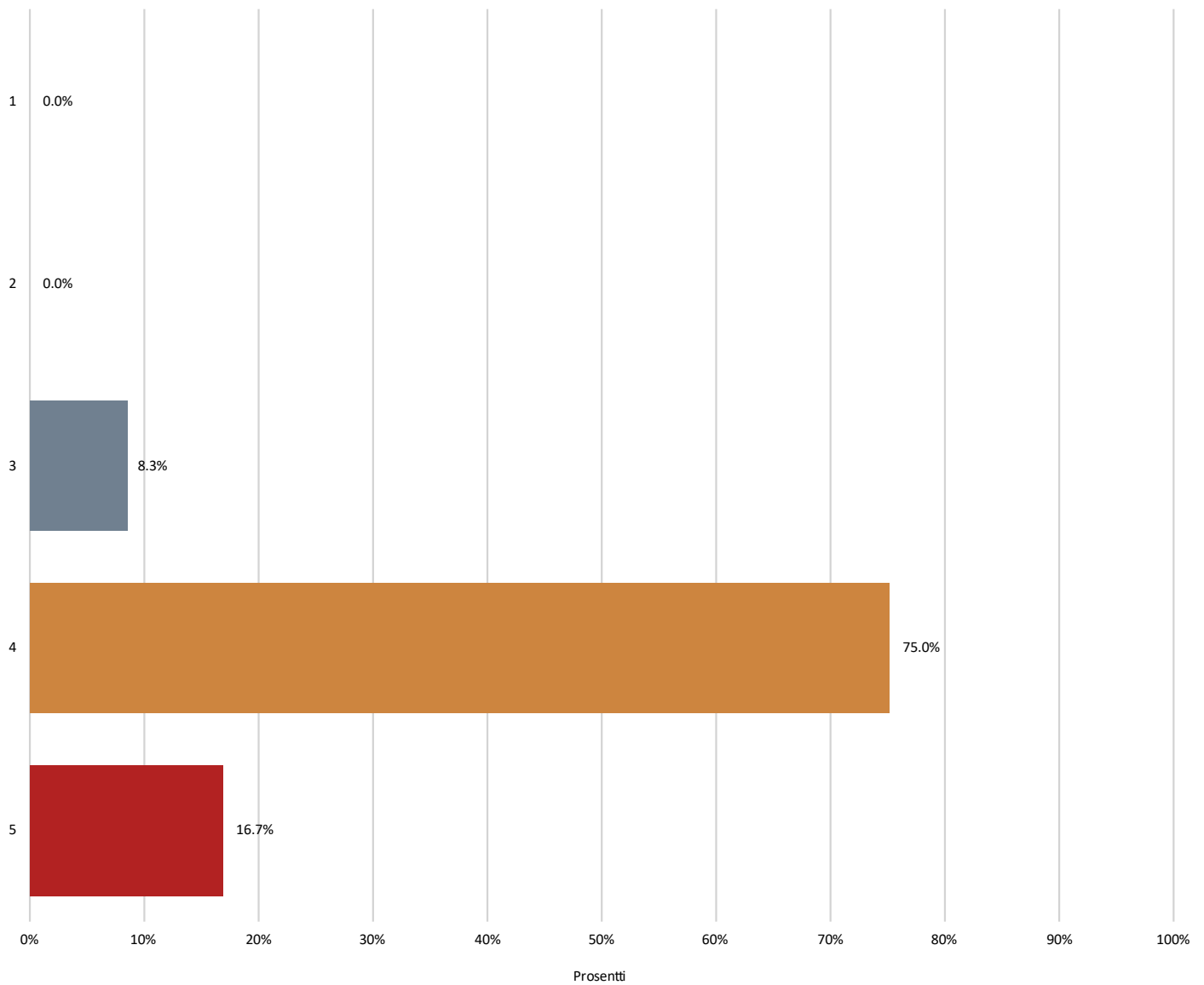
Nimi	Prosentti
Kyllä	83,3%
En	16,7%
N	12

23. Arvioi seuraavia tulospalkitsemiseen liittyviä asioita asteikolla 1-5, 1= olen täysin eri mieltä 5= olen täysin samaa mieltä)



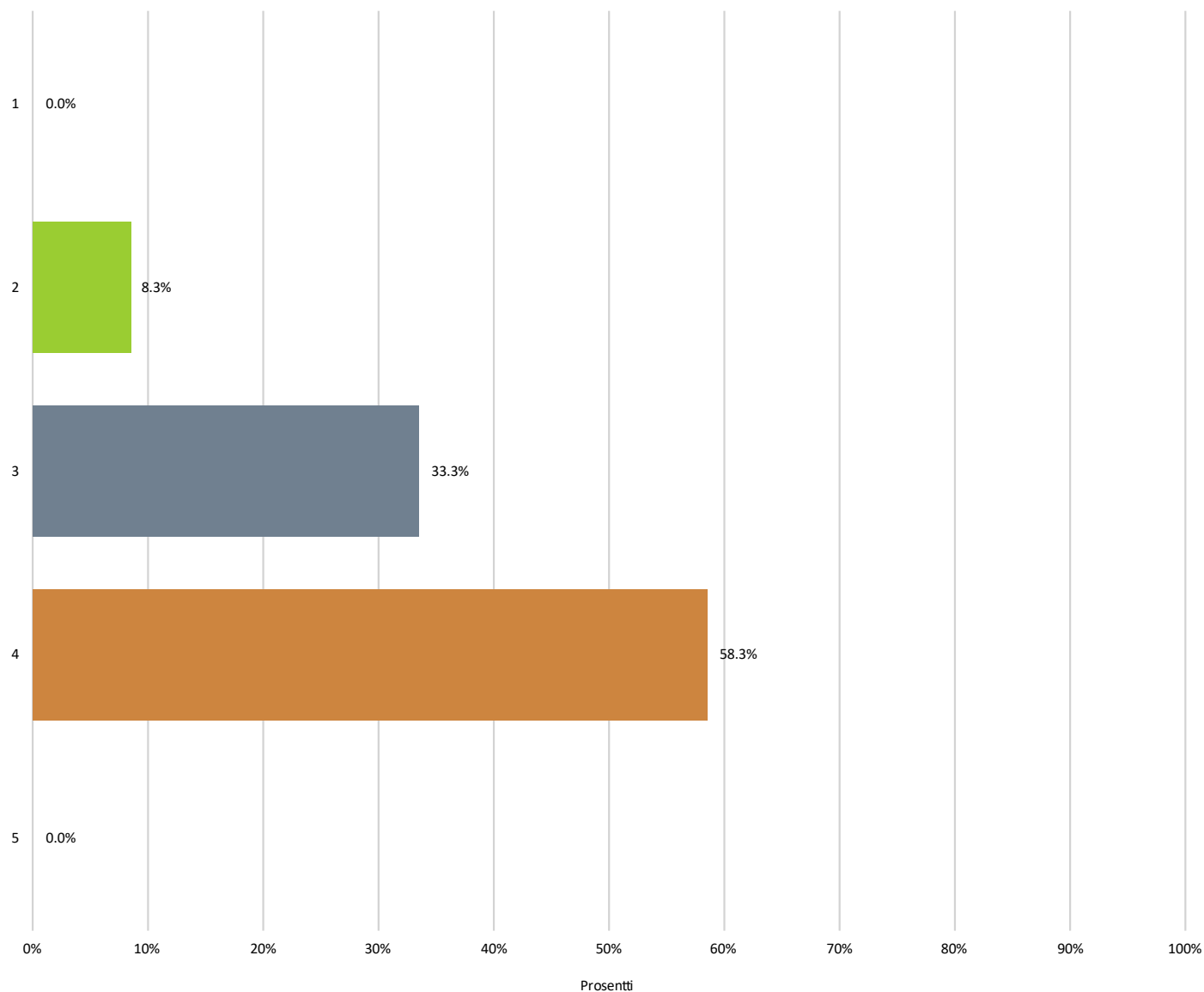
Kysymys	Keskiarvo	N
Tulospalkitsemisella mitataan omassa työssäni yrityksen strategian kannalta oikeita asioita	4,08	12
Tavoitteet on mahdollista saavuttaa	3,50	12
Palkkioiden määräytyminen on selkeää	3,25	12
Tulospalkitsemisen aikajänne on sopiva	2,92	12
Tavoitteet ovat haastavat	4,25	12

24. Tulospalkitsemisella mitataan omassa työssäni yrityksen strategian kannalta oikeita asioita



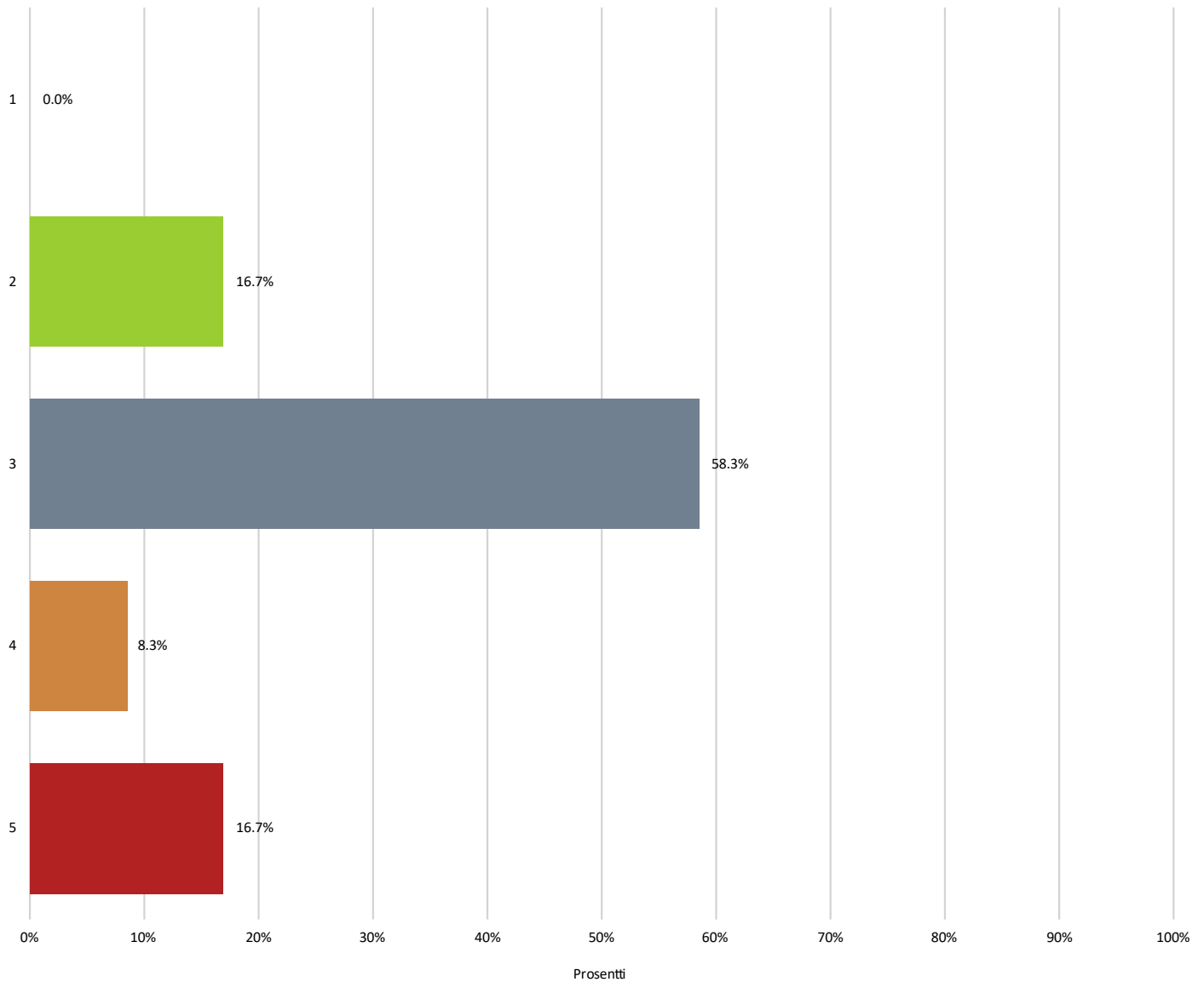
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	8,3%
4	75,0%
5	16,7%
N	12

25. Tavoitteet on mahdollista saavuttaa



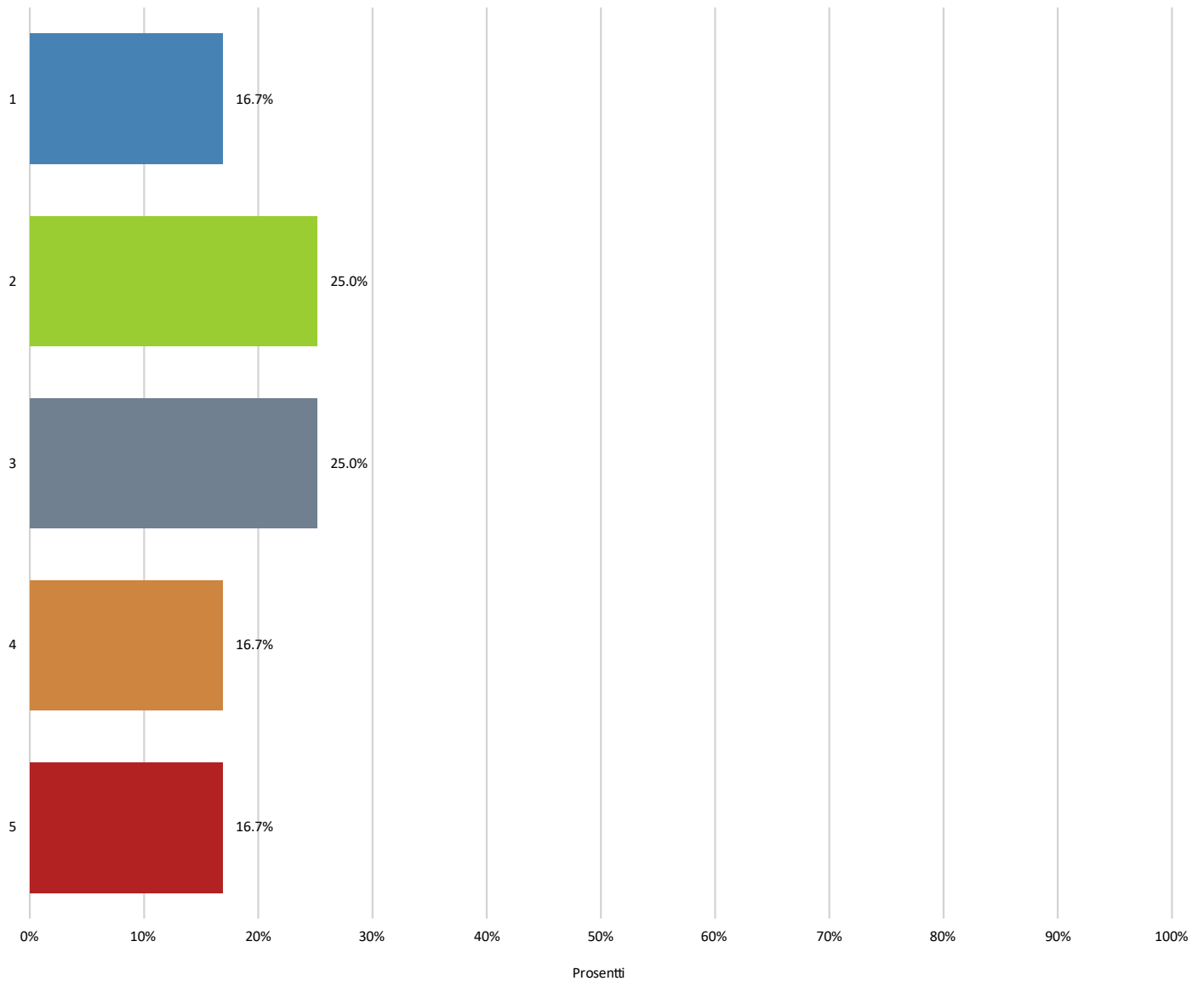
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	8,3%
3	33,3%
4	58,3%
5	0,0%
N	12

26. Palkkioiden määräytyminen on selkeää



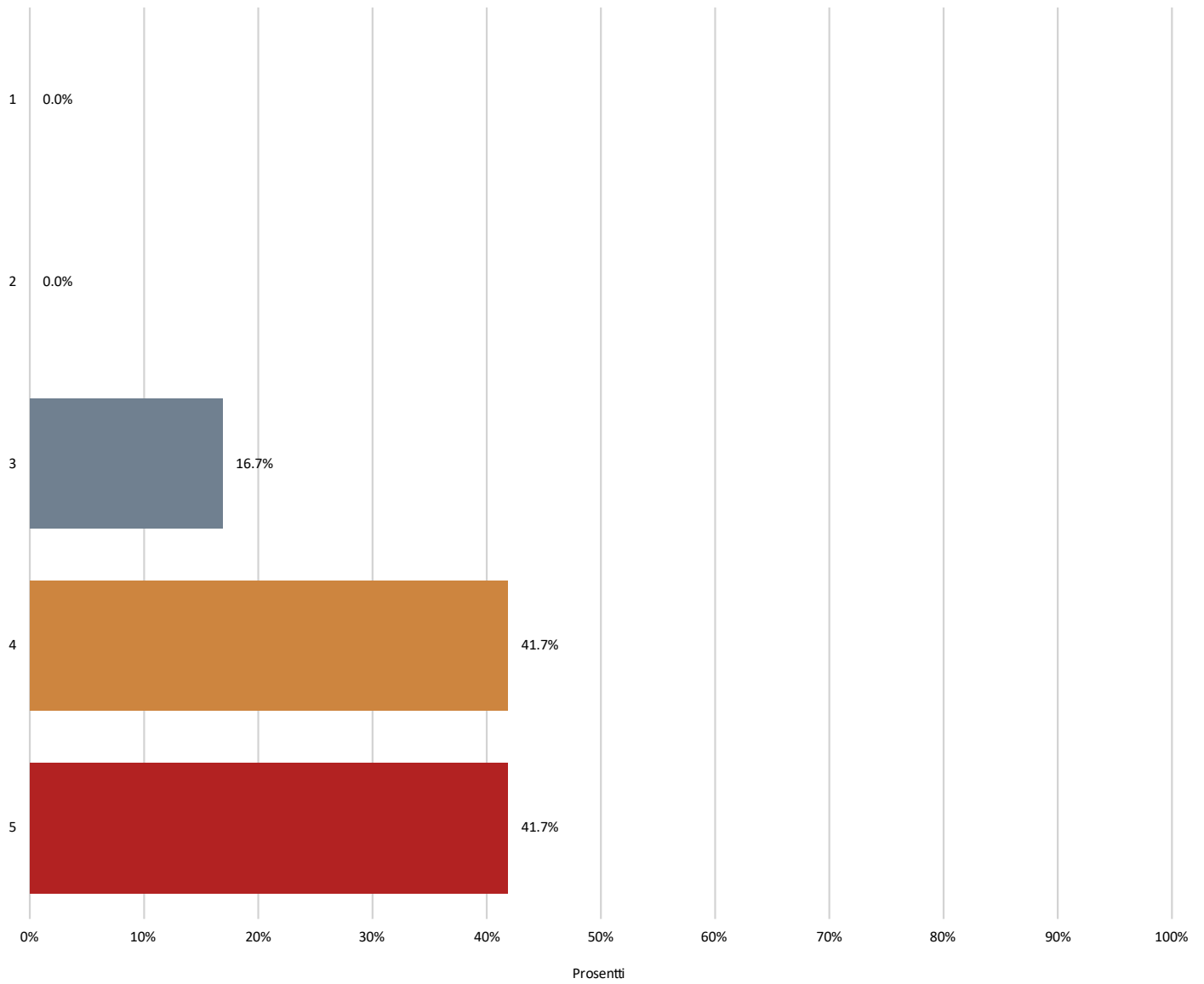
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	16,7%
3	58,3%
4	8,3%
5	16,7%
N	12

27. Tulospalkitsemisen aikajänne on sopiva



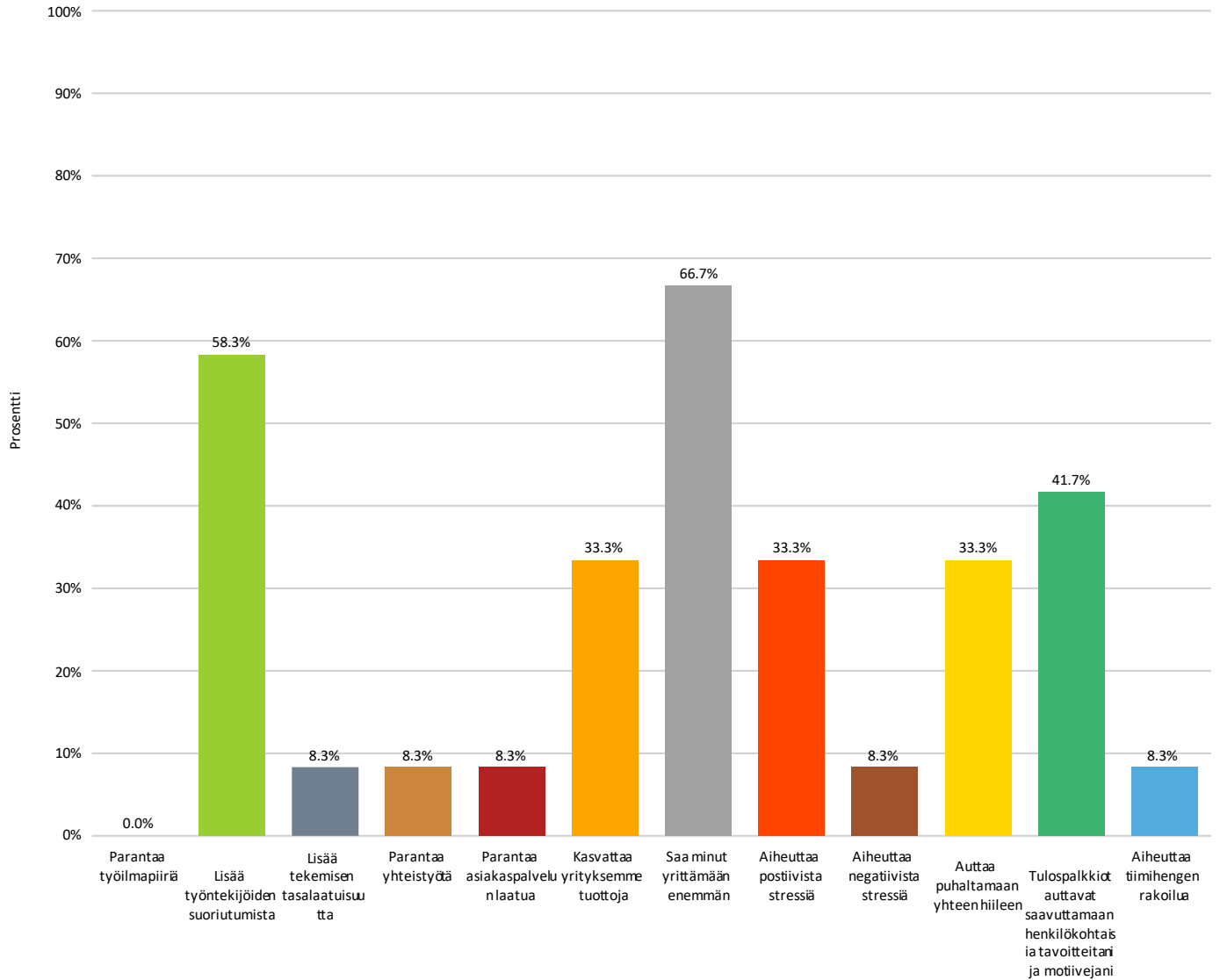
Nimi	Prosentti
1	16,7%
2	25,0%
3	25,0%
4	16,7%
5	16,7%
N	12

28. Tavoitteet ovat haastavat



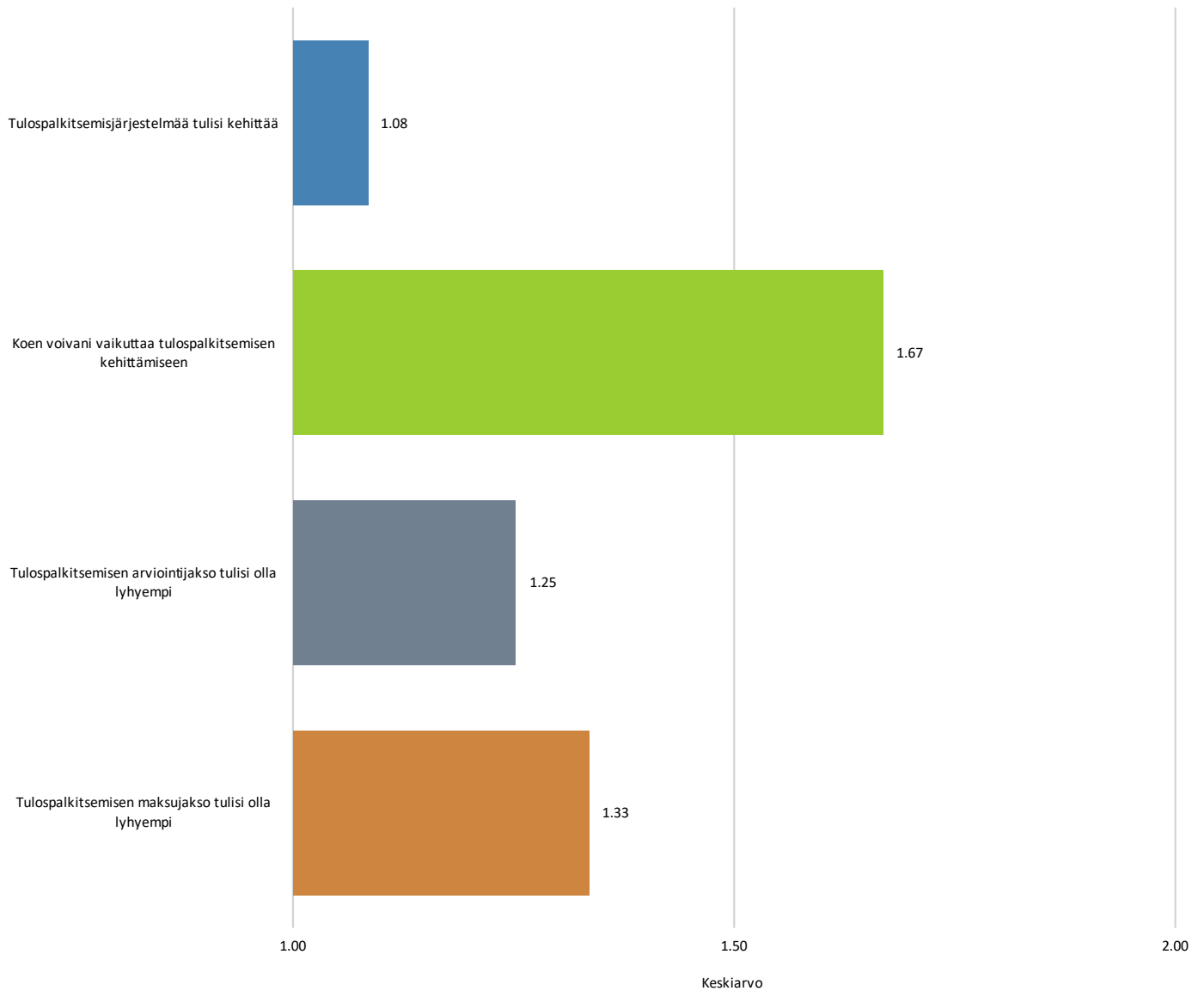
Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	16,7%
4	41,7%
5	41,7%
N	12

29. Mielestäni tulospalkitsemisjärjestelmä, valitse 1 tai useampia



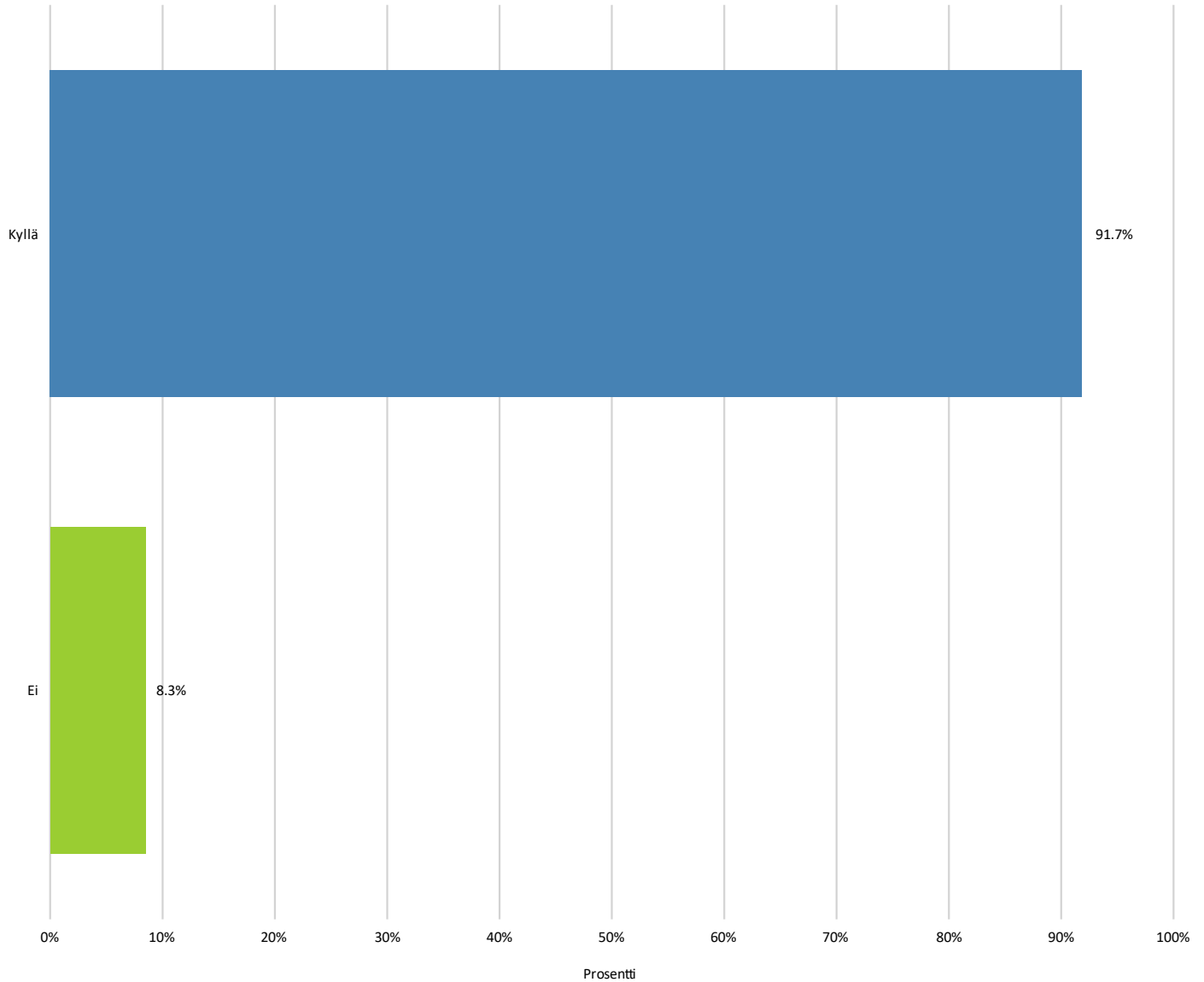
Nimi	Prosentti
Parantaa työilmapiiriä	0,0%
Lisää työntekijöiden suoriutumista	58,3%
Lisää tekemisen tasalaatuisuutta	8,3%
Parantaa yhteistyötä	8,3%
Parantaa asiakaspalvelun laatua	8,3%
Kasvattaa yrityksemme tuottoja	33,3%
Saa minut yrittämään enemmän	66,7%
Aiheuttaa positiivista stressiä	33,3%
Aiheuttaa negatiivista stressiä	8,3%
Auttaa puhaltamaan yhteen hiileen	33,3%
Tulospalkkiot auttavat saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteitani ja motiivejani	41,7%
Aiheuttaa tiimihengen rakoilua	8,3%
N	12

30. Tulospalkitsemisen kehittäminen:



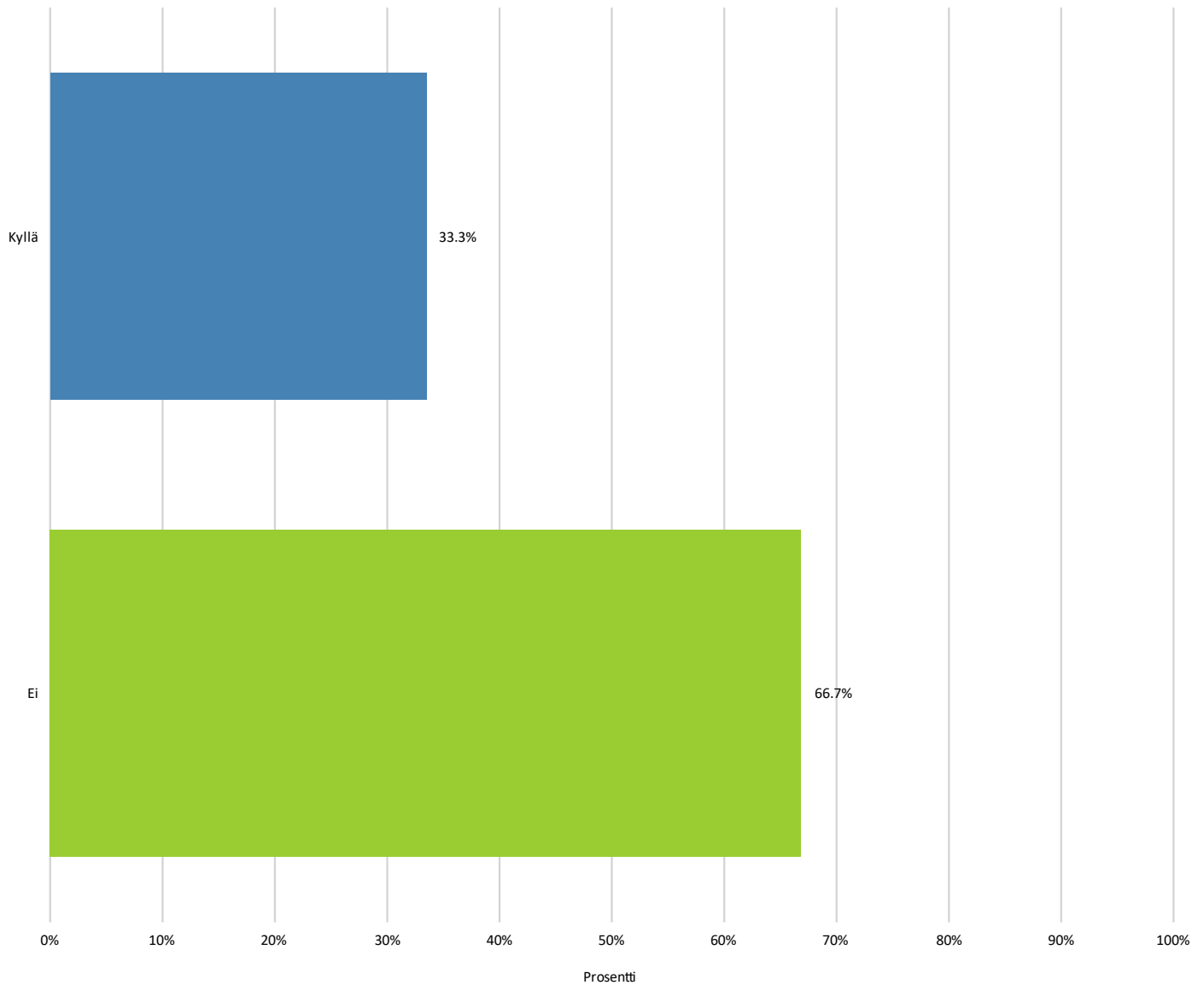
Kysymys	Keskiarvo	N
Tulospalkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää	1,08	12
Koen voivani vaikuttaa tulospalkitsemisen kehittämiseen	1,67	12
Tulospalkitsemisen arviointijakso tulisi olla lyhyempi	1,25	12
Tulospalkitsemisen maksujakso tulisi olla lyhyempi	1,33	12

31. Tulospalkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää



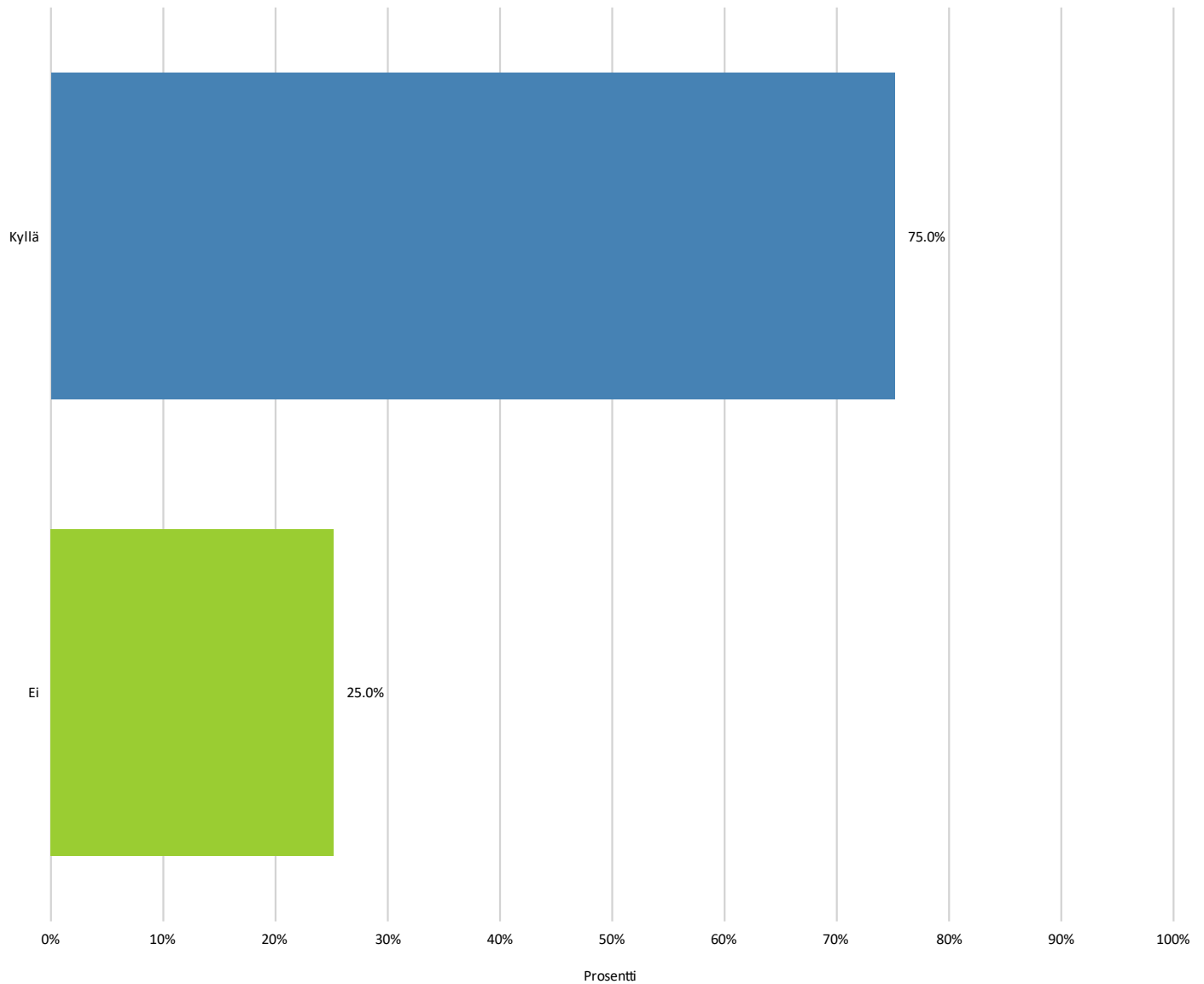
Nimi	Prosentti
Kyllä	91,7%
Ei	8,3%
N	12

32. Koen voivani vaikuttaa tulospalkitsemisen kehittämiseen



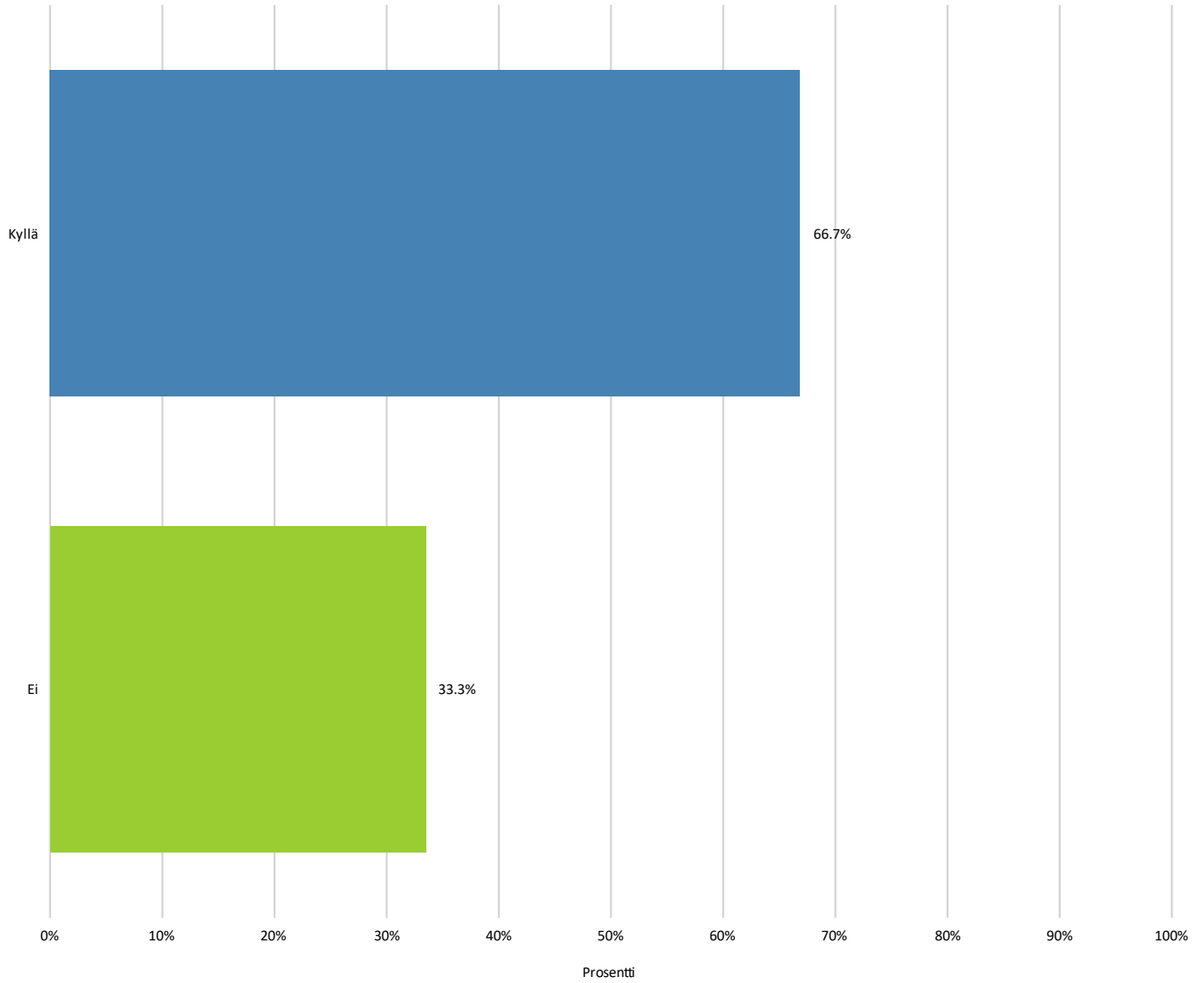
Nimi	Prosentti
Kyllä	33,3%
Ei	66,7%
N	12

33. Tulospalkitsemisen arviointijakso tulisi olla lyhyempi



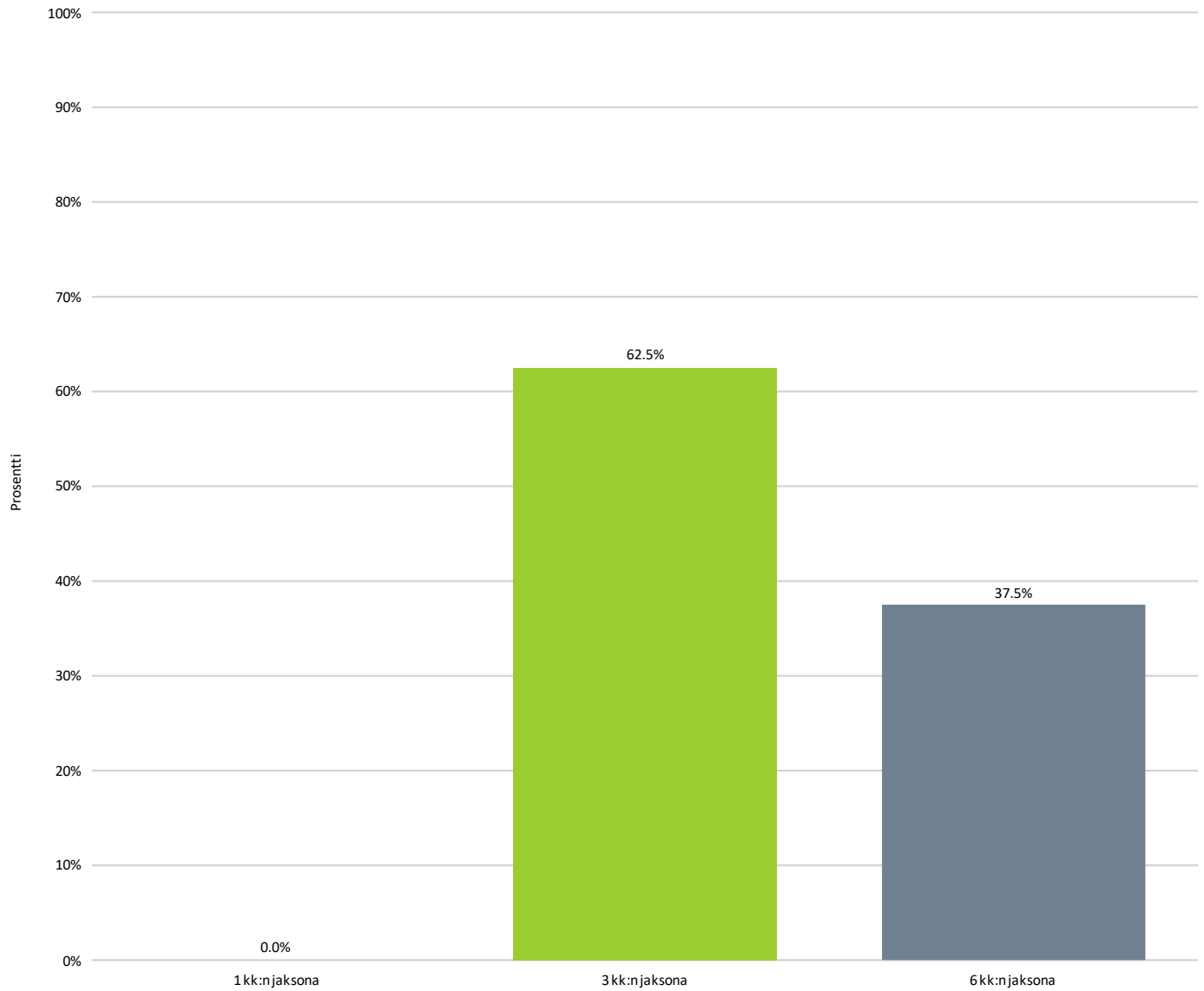
Nimi	Prosentti
Kyllä	75,0%
Ei	25,0%
N	12

34. Tulospalkitsemisen maksujakso tulisi olla lyhyempi



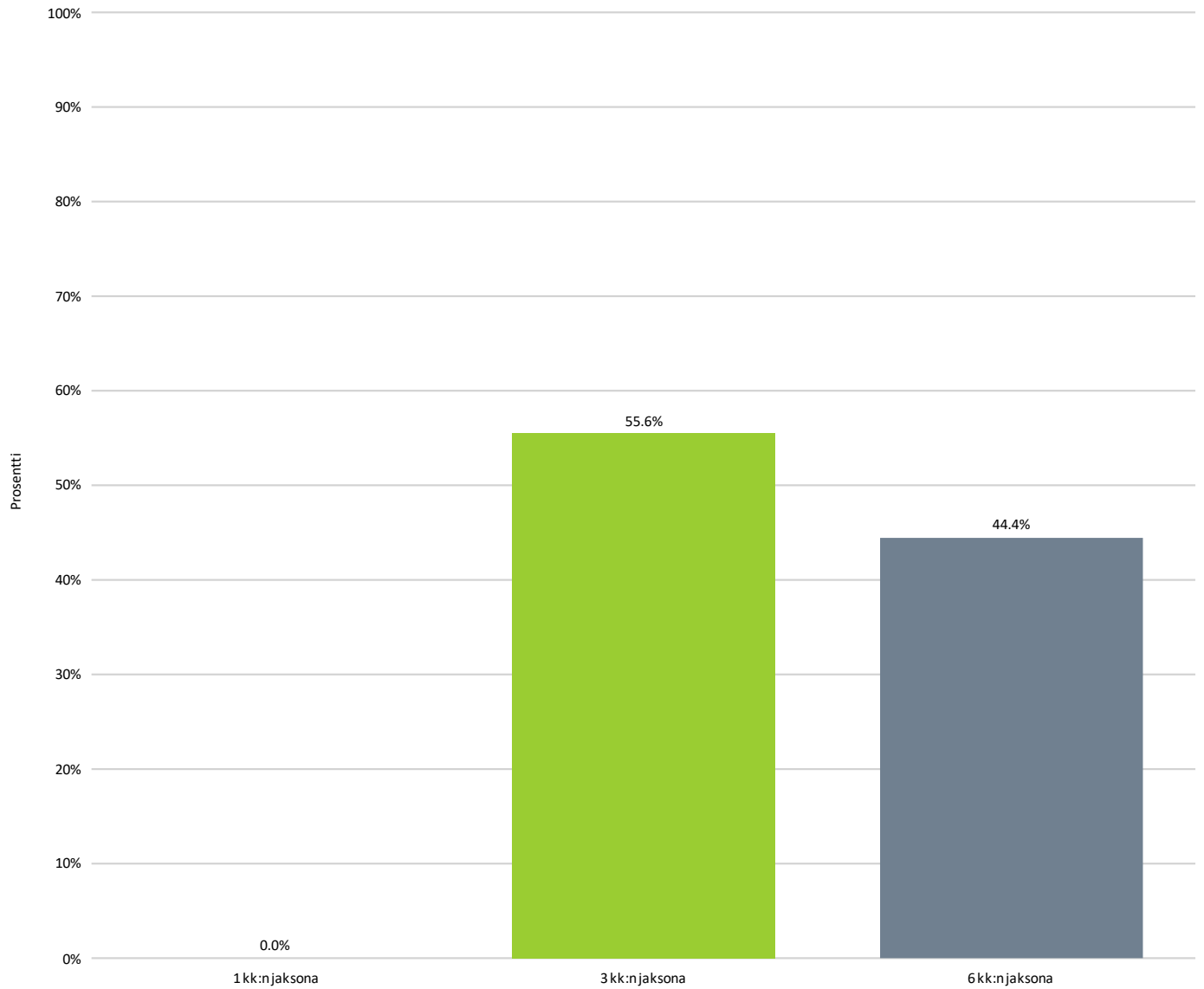
Nimi	Prosentti
Kyllä	66,7%
Ei	33,3%
N	12

35. Jos tulospalkitsemisen tavoitteiden ja arvioinnin jakso olisi lyhyempi, olisiko se parhaimmillaan mielestäsi



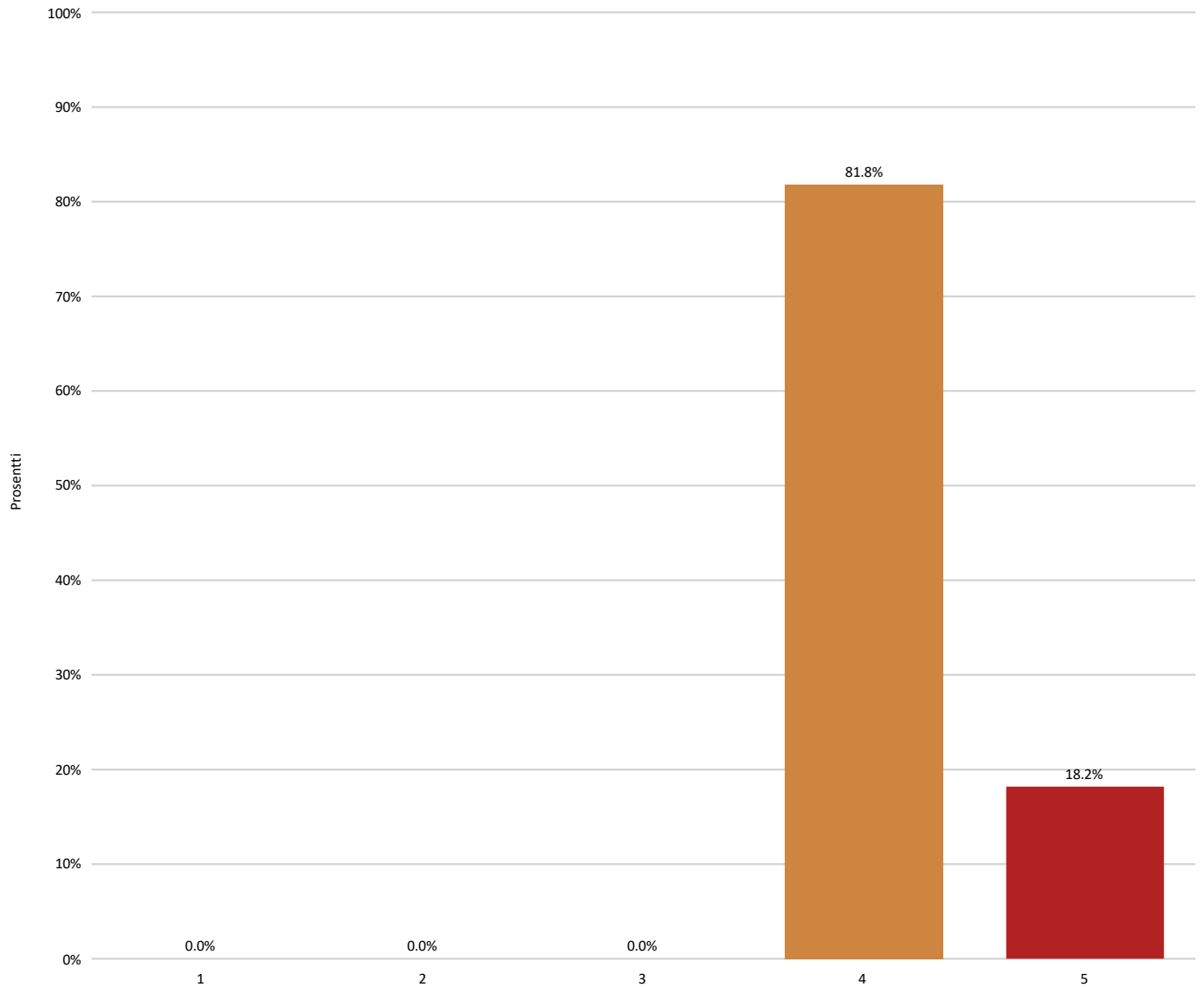
Nimi	Prosentti
1 kk:n jaksona	0,0%
3 kk:n jaksona	62,5%
6 kk:n jaksona	37,5%
N	8

36. Jos tulospalkkion maksamisen jakso olisi lyhyempi, olisiko se parhaimmillaan mielestäsi



Nimi	Prosentti
1 kk:n jaksona	0,0%
3 kk:n jaksona	55,6%
6 kk:n jaksona	44,4%
N	9

37. Esimiestyön merkitys tulospalkkioiden saavuttamisessa:



Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	0,0%
4	81,8%
5	18,2%
N	11

38. Esimiestyön merkitys tulospalkkioiden saavuttamisessa:

Mistä pitäisi saada enemmän tietoa	Millainen palaute auttaa minua saavuttamaan tavoitteeni
kuukausittain tulostavoiteseuranta, jota kyllä ollutkin jo	kannustava. selkeät ohjeet, jos korjattavaa tai muutosta
Omasta sekä tiimin tuloksesta ajankohtaisilla luvuilla.	Yleensä positiivinen palaute, mutta toivon saavani tiedon myös negatiivisesta palautteesta, jotta osaan kehittää itseäni.
SEURANTA. Eli seuranta mittareihin tulee olla täysin avointa (esimies ja työntekijä näkee), jotta luotamusta voidaan rakentaa palkitsemisjärjestelmän ympärille. Käytännössä työntekijän näkökulmasta hän voisi seurata omaa tavoite mittariaan, eikä esimiehen tarvitse kaivaa niitä monesta eri palikasta ja rakennalla omia seuranta taulukoita.	Avoimuus ja positiivinen palaute. Myös kehittävä palaute, että osaan tehdä asioita paremmin/oikein tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi suurena asiana vapaus tehdä työtä omalla tyyllillä vaikka tietyt rajat tulee löytyä.
tarkempi / helpompi määrittely mistä tulospalkkio muodostuu	positiivinen palaute, tsemppaus
Kokonaisuuden hahmottamisessa ja mikä vaikuttaa mihinkin.	Tieto ajoissa missä mennään, missä on vielä kirittävää jotta ehtii reagoimaan tilanteeseen, nyt tiedot tulevat viiveellä.
Missä mennään vuoden aikana	ei ruoskimalla vaan keskustelemalla
Esimies tukee alaisiaan ja saa alaiset viihtymään ja työn luistamaan.	Keskusteleva ja tieto siitä, että esimieheni on tukena ja apuna. Kehut silloin kun ne on ansaittu, mutta mikäli tulee virheitä niin niistä pitää ottaa heti kiinni ja keskustella asia rauhallisesti läpi.

Saamme jo tällä hetkellä hyvin tietoa käytetystä korjausbudjetista, joka on hyvin olennainen mittari. Tälle vuodelle on vaan budjetoitu liian vähän korjausrahaa, joten korjauskustannukset menevät luultavasti yli, vaikka kuinka yritetään säästää.

Kannustava ja tsemppaava palaute. Olemme saaneet hyvin palautetta käytetyistä korjauskustannuksista ja tehdyistä tilauksista. Alkuvuonna käytettiin liikaa rahaa esim. seinien maalaamiseen ja nyt ollaan päästy niissä kuluissa järkevälle tasolle, eikä tehdä ylimääräisiä korjauksia. Esimies seuraa meidän tekemiä tilauksia ja niissä ei kuulemma ole tällä hetkellä moitittavaa, korjaamme rikkinäiset ja pakolliset asiat kuntoon.

39. Mistä pitäisi saada enemmän tietoa

kuukausittain tulostavoiteseuranta, jota kyllä ollutkin jo

Omasta sekä tiimin tuloksesta ajankohtaisilla luvuilla.

SEURANTA. Eli seuranta mittareihin tulee olla täysin avointa (esimies ja työntekijä näkee), jotta luottamusta voidaan rakentaa palkitsemisjärjestelmän ympärille. Käytännössä työntekijän näkökulmasta hän voisi seurata omaa tavoite mittariaan, eikä esimiehen tarvitse kaivaa niitä monesta eri palikasta ja rakennalla omia seuranta taulukoita.

tarkempi / helpompi määrittely mistä tulospalkkio muodostuu

Kokonaisuuden hahmottamisessa ja mikä vaikuttaa mihinkin.

Missä mennään vuoden aikana

Esimies tukee alaisiaan ja saa alaiset viihtymään ja työn luistamaan.

Saamme jo tällä hetkellä hyvin tietoa käytetystä korjausbudjetista, joka on hyvin olennainen mittari. Tälle vuodelle on vaan budjetoitu liian vähän korjausrahaa, joten korjauskustannukset menevät luultavasti yli, vaikka kuinka yritetään säästää.

40. Millainen palaute auttaa minua saavuttamaan tavoitteeni

kannustava. selkeät ohjeet, jos korjattavaa tai muutosta

Yleensä positiivinen palaute, mutta toivon saavani tiedon myös negatiivisesta palautteesta, jotta osaan kehittää itseäni.

Avoimuus ja positiivinen palaute. Myös kehittävä palaute, että osaan tehdä asioita paremmin/oikein tavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi suurena asiana vapaus tehdä työtä omalla tyylillä vaikka tietyt rajat tulee löytyä.

positiivinen palaute, tsemppaus

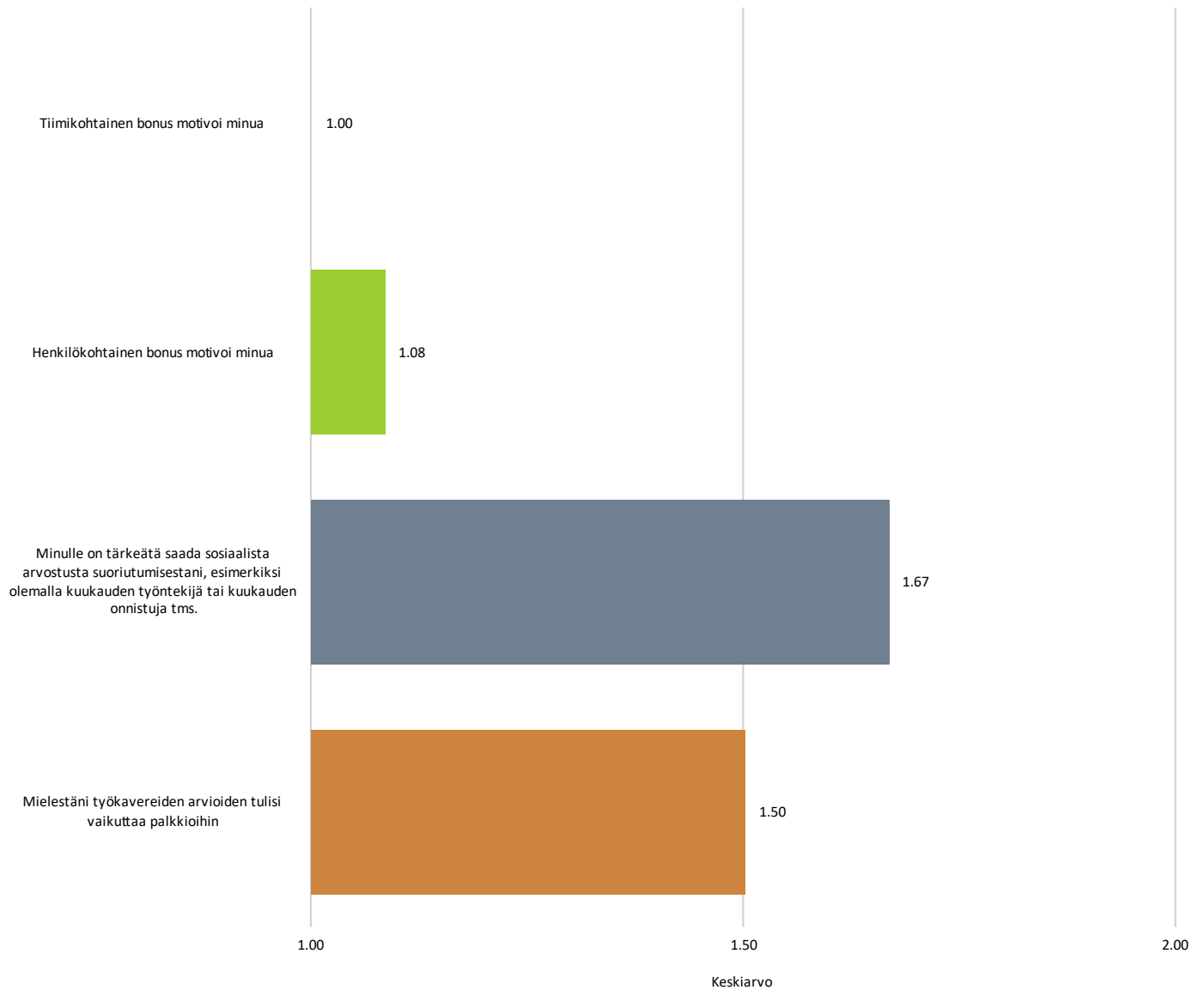
Tieto ajoissa missä mennään, missä on vielä kirittävää jotta ehtii reagoimaan tilanteeseen, nyt tiedot tulevat viiveellä.

ei ruoskimalla vaan keskustelemalla

Keskusteleva ja tieto siitä, että esimieheni on tukena ja apuna. Kehut silloin kun ne on ansaittu, mutta mikäli tulee virheitä niin niistä pitää ottaa heti kiinni ja keskustella asia rauhallisesti läpi.

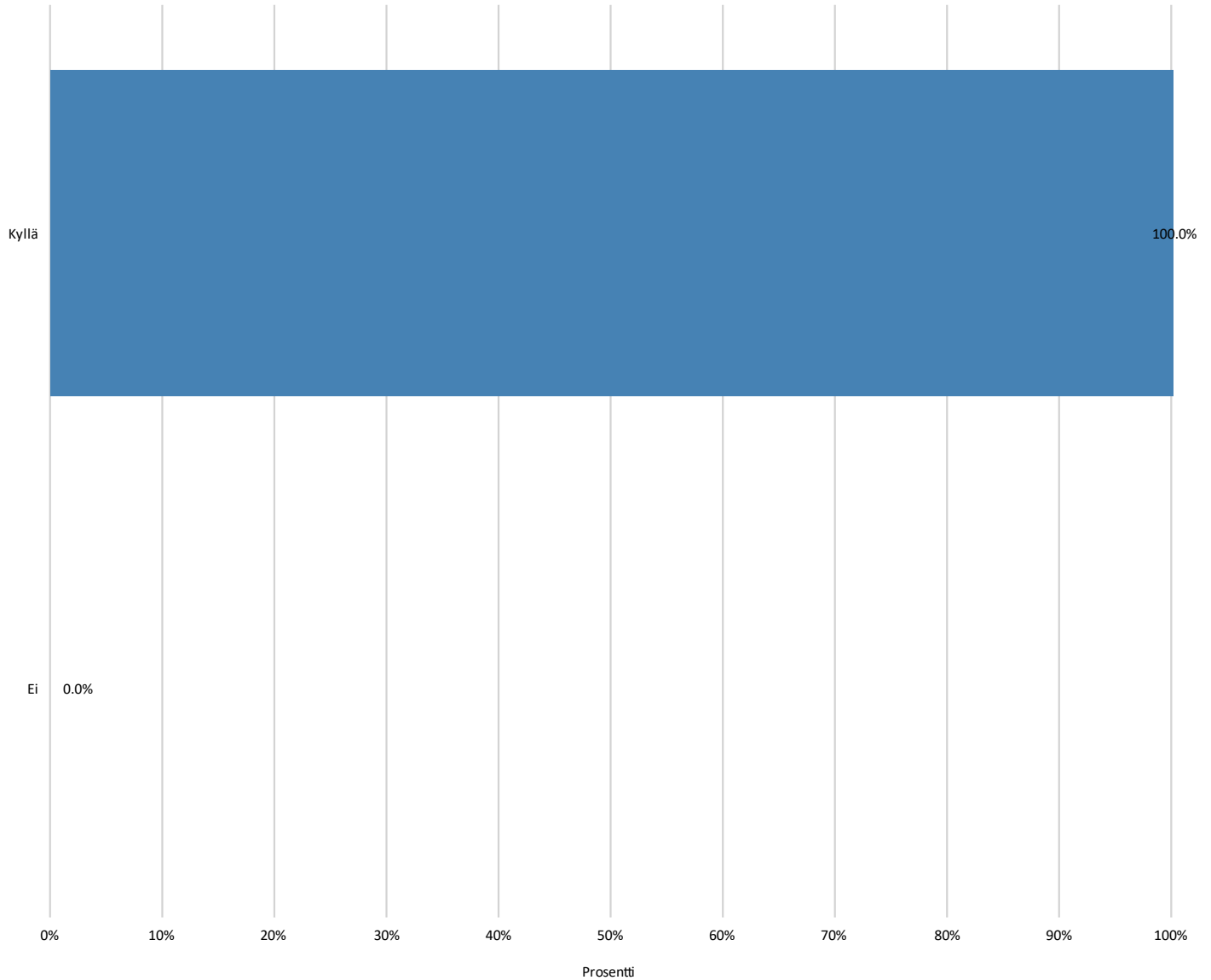
Kannustava ja tsemppaava palaute. Olemme saaneet hyvin palautetta käytetyistä korjauskustannuksista ja tehdyistä tilauksista. Alkuvuonna käytettiin liikaa rahaa esim. seinien maalaamiseen ja nyt ollaan päästy niissä kuluissa järkevälle tasolle, eikä tehdä ylimääräisiä korjauksia. Esimies seuraa meidän tekemiä tilauksia ja niissä ei kuulemma ole tällä hetkellä moitittavaa, korjaamme rikkinäiset ja pakolliset asiat kuntoon.

41. Vastaa oman mieltymyksesi mukaan riippumatta siitä toteutuuko tilanne tällä hetkellä omassa työssäsi:



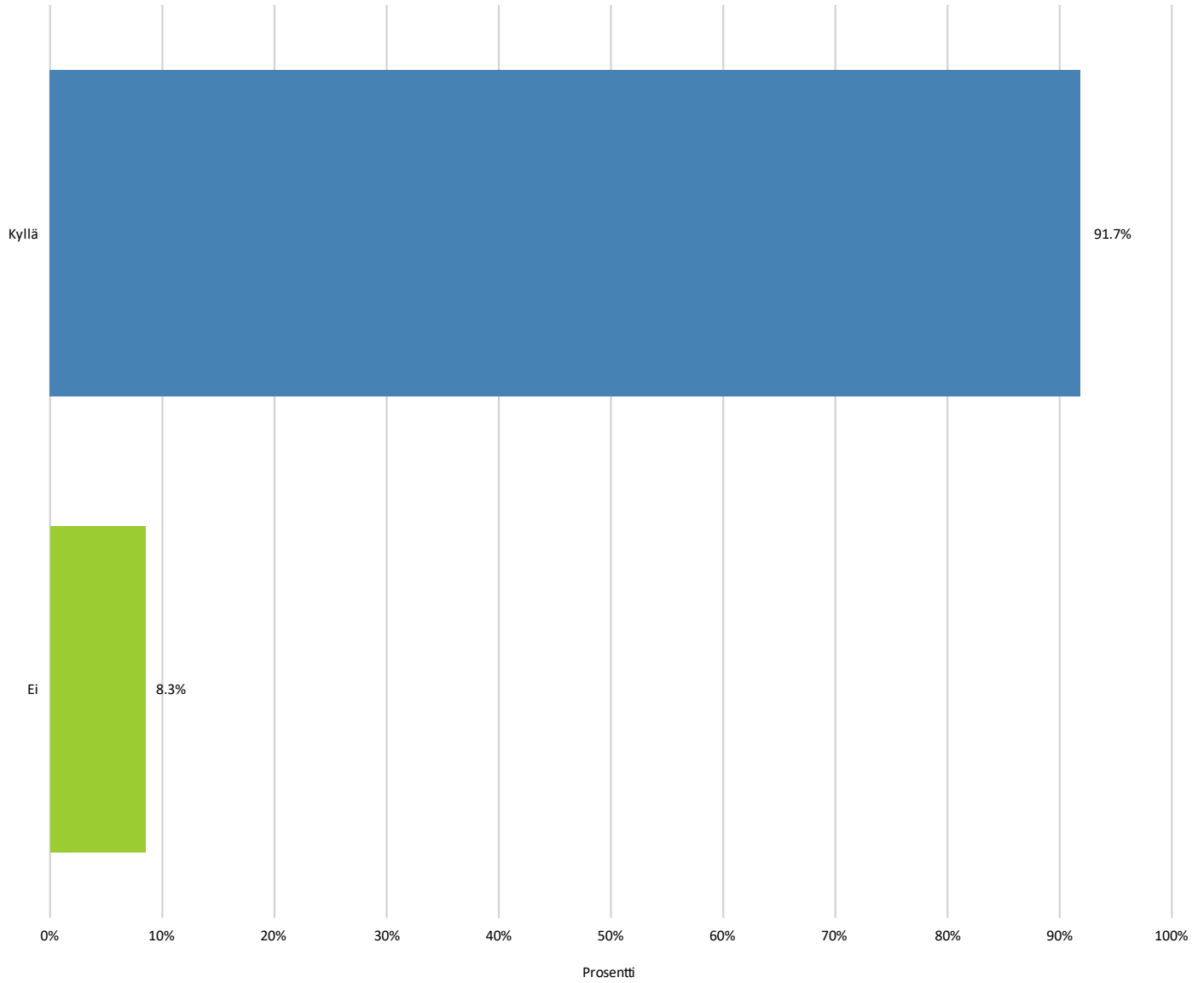
Kysymys	Kes- kiarvo	N
Tiimikohtainen bonus motivoi minua	1,00	1 2
Henkilökohtainen bonus motivoi minua	1,08	1 2
Minulle on tärkeätä saada sosiaalista arvostusta suoriutumisestani, esimerkiksi olemal- la kuukauden työntekijä tai kuukauden onnistuja tms.	1,67	1 2
Mielestäni työkavereiden arvioiden tulisi vaikuttaa palkkioihin	1,50	1 2

42. Tiimikohtainen bonus motivoi minua



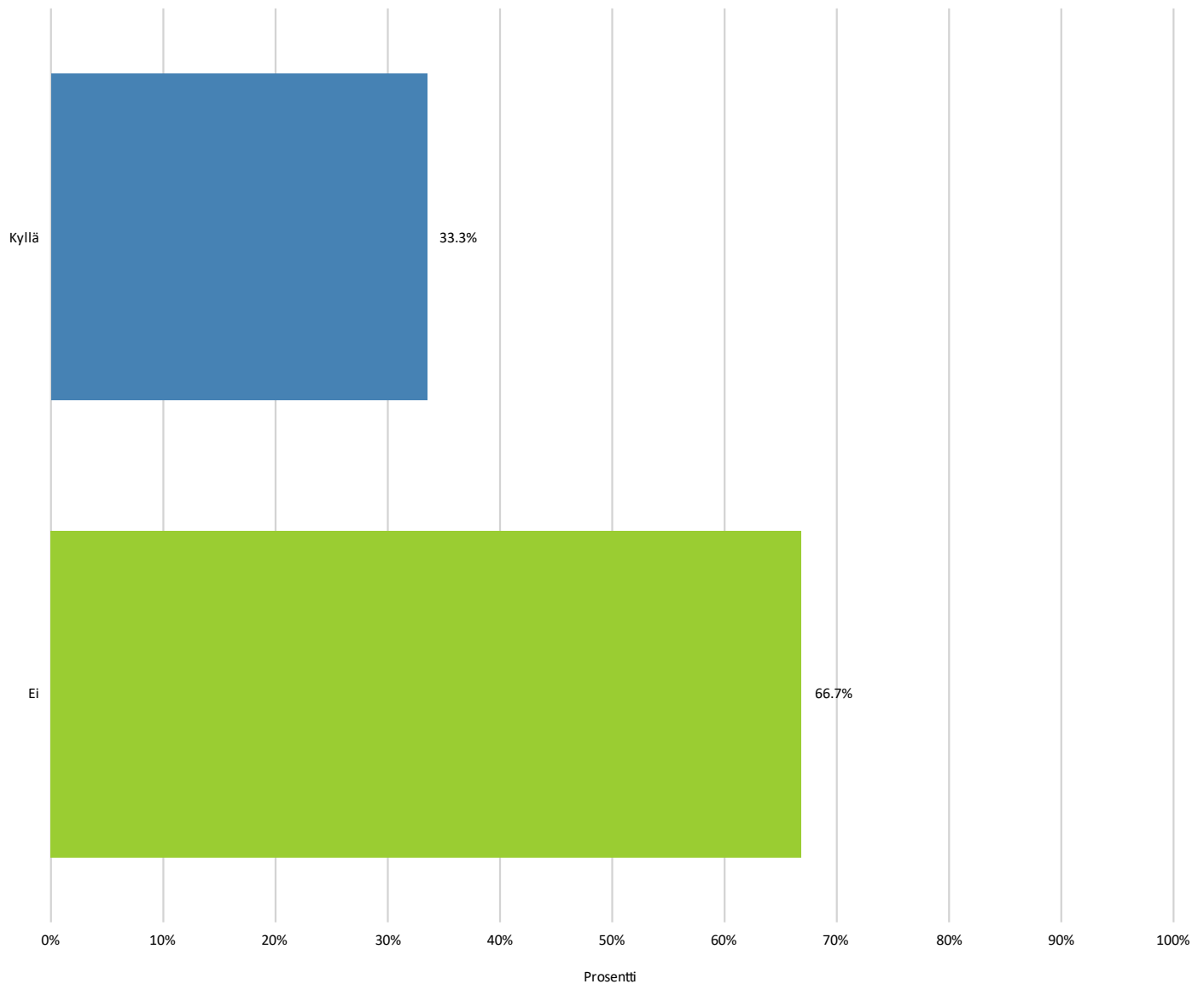
Nimi	Prosentti
Kyllä	100,0%
Ei	0,0%
N	12

43. Henkilökohtainen bonus motivoi minua



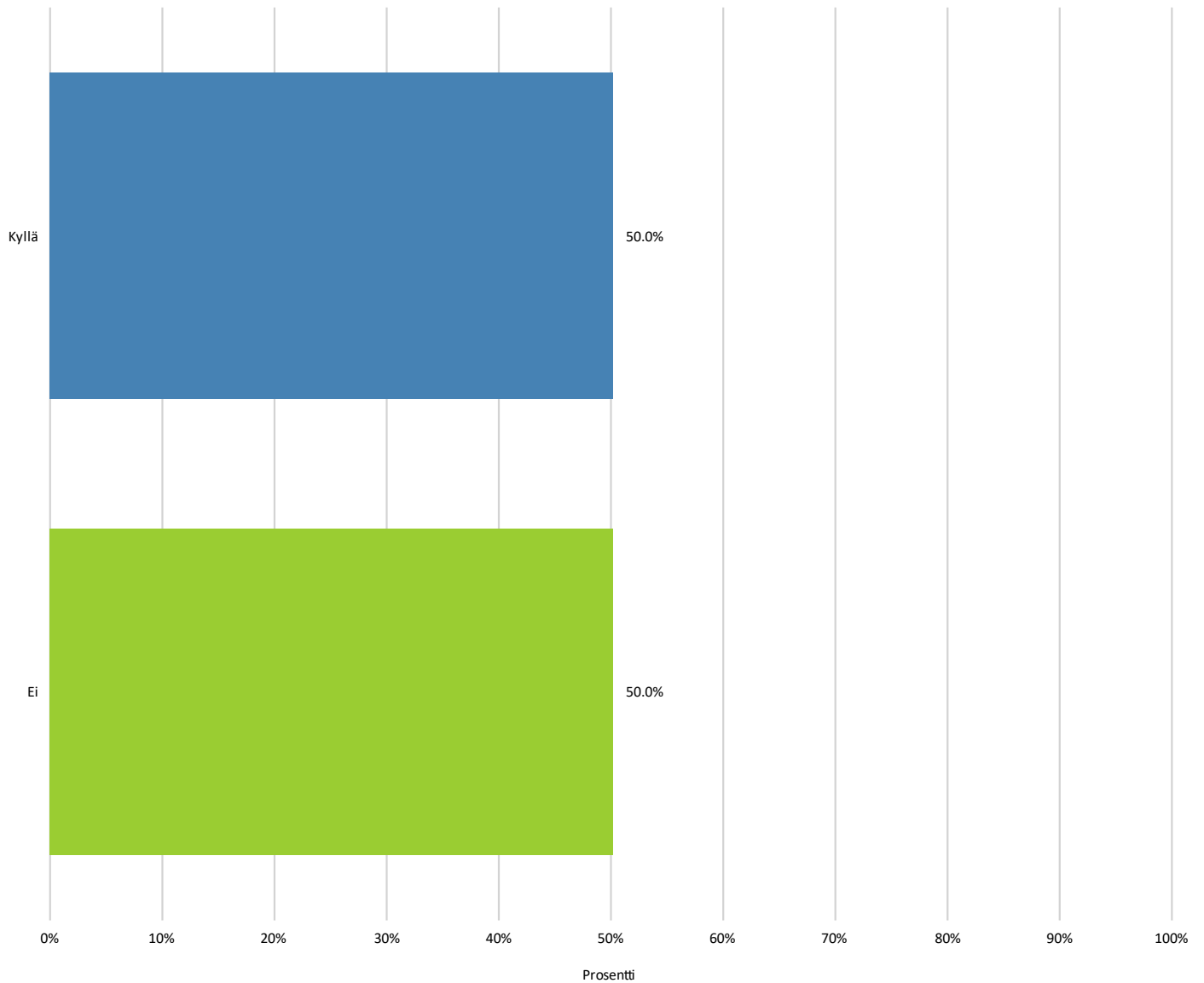
Nimi	Prosentti
Kyllä	91,7%
Ei	8,3%
N	12

44. Minulle on tärkeää saada sosiaalista arvostusta suoriutumisestani, esimerkiksi olemalla kuukauden työntekijä tai kuukauden onnistuja tms.



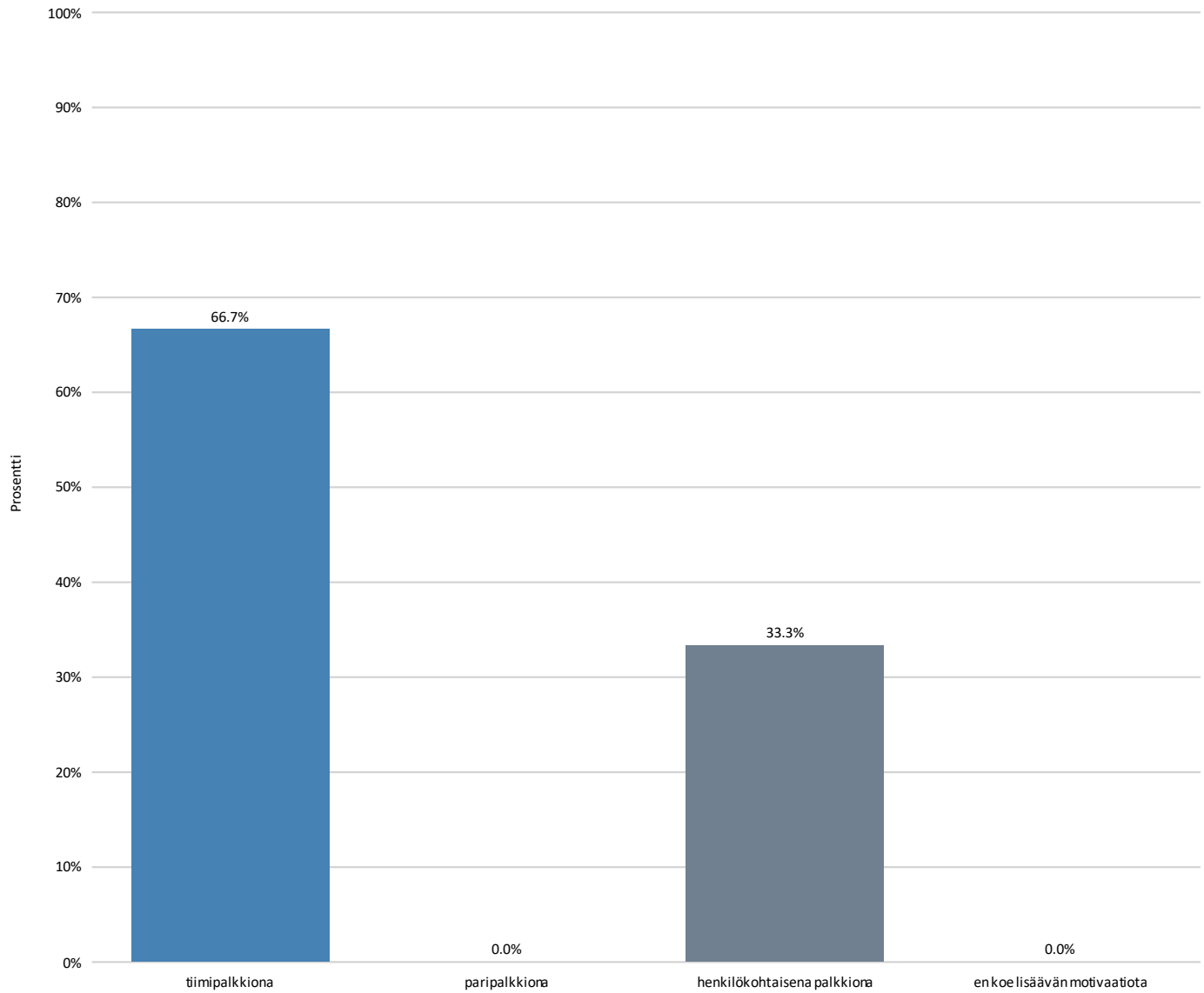
Nimi	Prosentti
Kyllä	33,3%
Ei	66,7%
N	12

45. Mielestäni työkavereiden arvioiden tulisi vaikuttaa palkkioihin



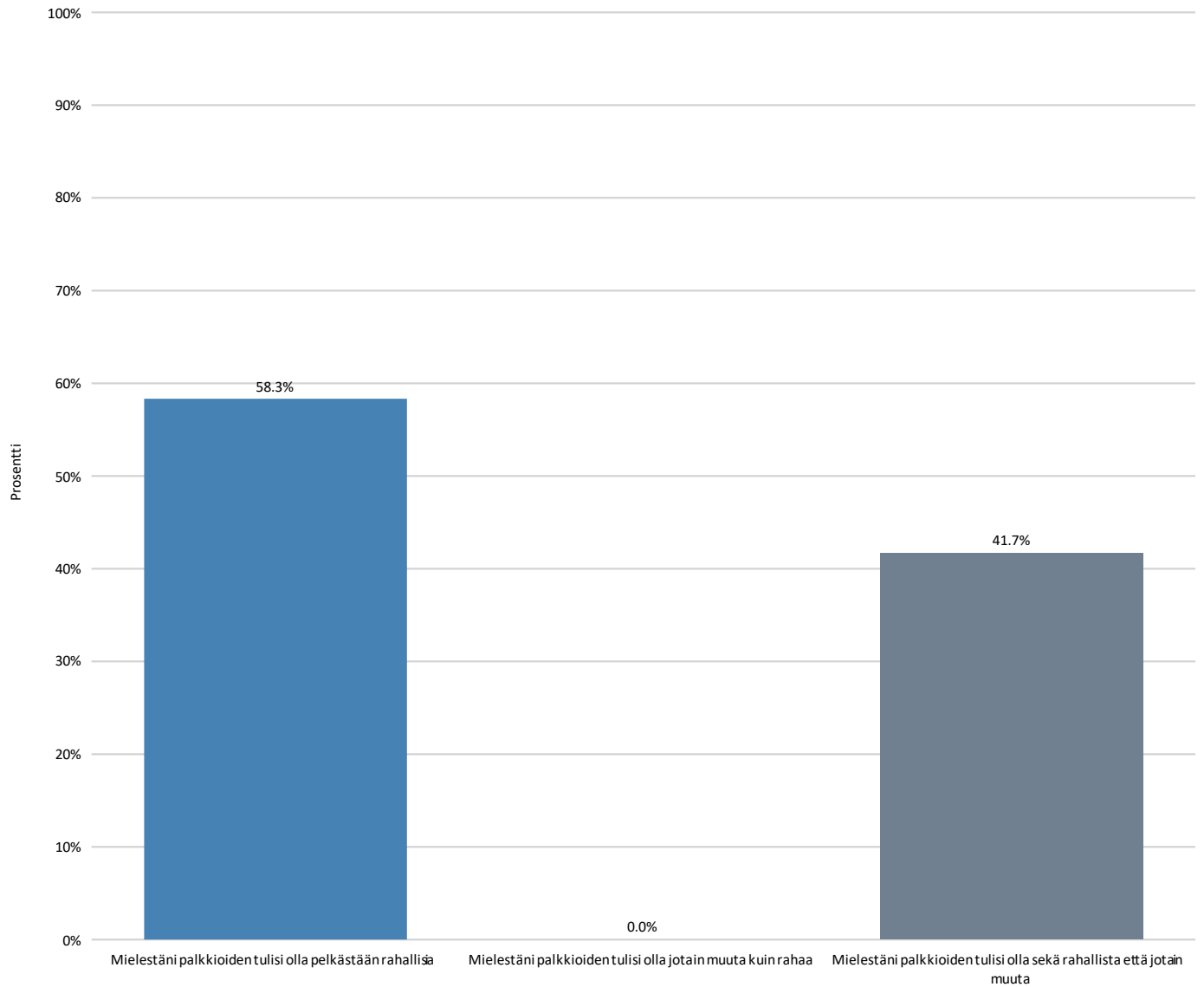
Nimi	Prosentti
Kyllä	50,0%
Ei	50,0%
N	12

46. Tulospalkitseminen motivoisi mielestäni eniten:



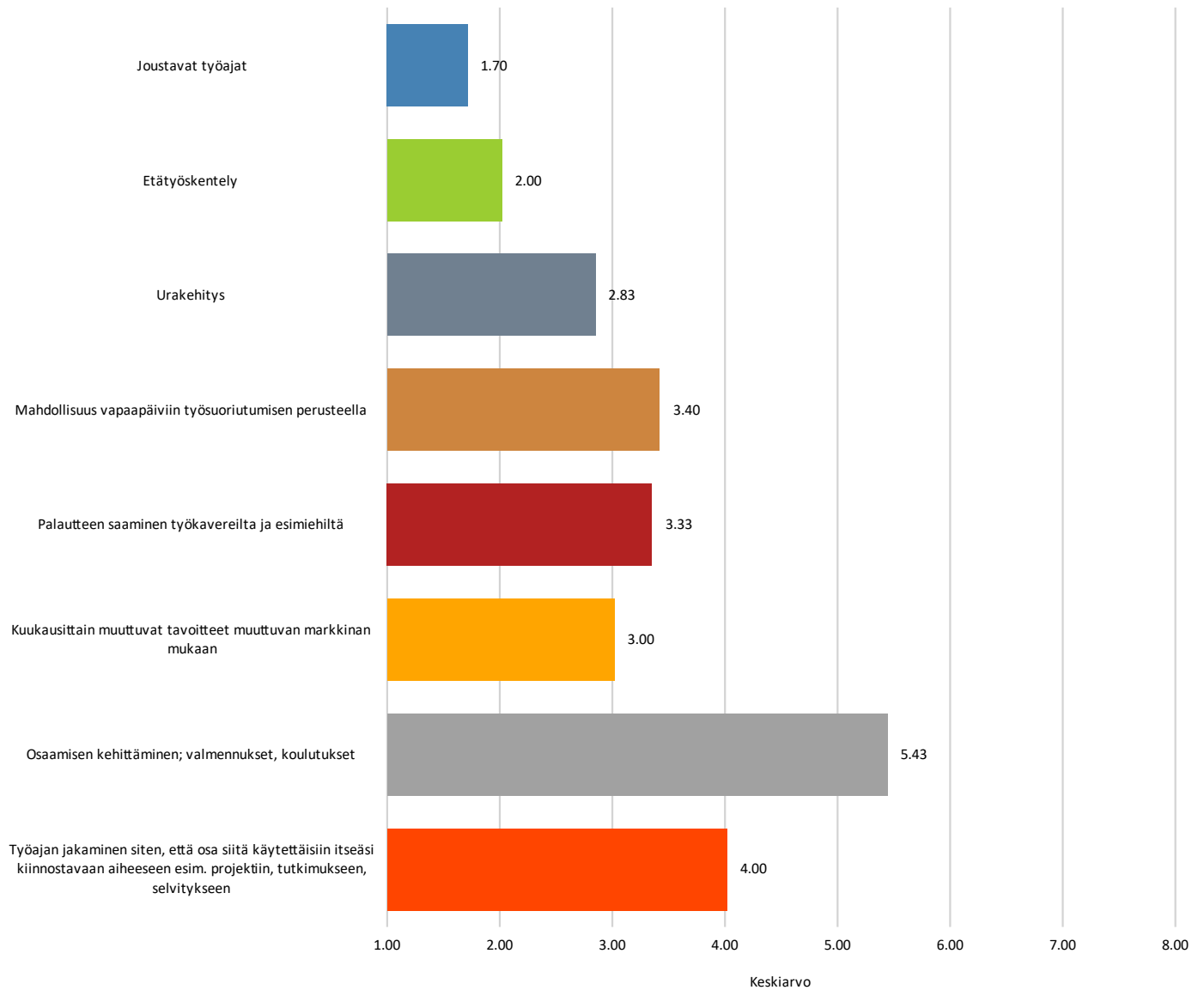
Nimi	Prosentti
tiimipalkkiona	66,7%
paripalkkiona	0,0%
henkilökohtaisena palkkiona	33,3%
en koe lisäävän motivaatiota	0,0%
N	12

47. Millaisia tulospalkkioiden tulisi olla:



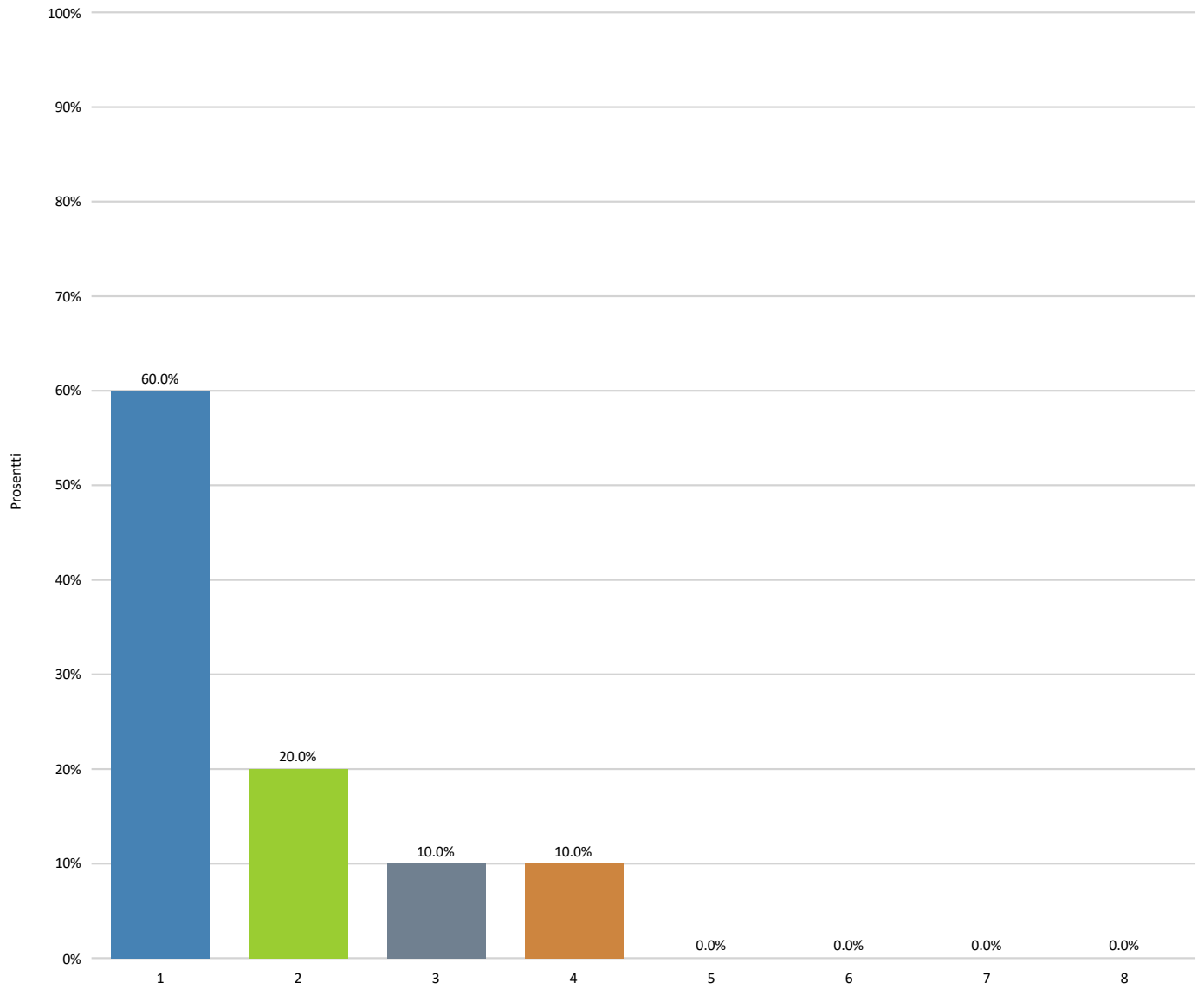
Nimi	Prosentti
Mielestäni palkkioiden tulisi olla pelkästään rahallisia	58,3%
Mielestäni palkkioiden tulisi olla jotain muuta kuin rahaa	0,0%
Mielestäni palkkioiden tulisi olla sekä rahallista että jotain muuta	41,7%
N	12

48. Mitkä seuraavista asioista kokisit parantavan omaa suoriutumistasi:



Kysymys	Kes- kiarvo	N
Joustavat työajat	1,70	10
Etätyöskentely	2,00	7
Urakehitys	2,83	6
Mahdollisuus vapaapäiviin työsuoriutumisen perusteella	3,40	5
Palautteen saaminen työkavereilta ja esimiehiltä	3,33	9
Kuukausittain muuttuvat tavoitteet muuttuvan markkinan mukaan	3,00	3
Osaamisen kehittäminen; valmennukset, koulutukset	5,43	7
Työajan jakaminen siten, että osa siitä käytettäisiin itseäsi kiinnostavaan aiheeseen esim. projektiin, tutkimukseen, selvitykseen	4,00	8

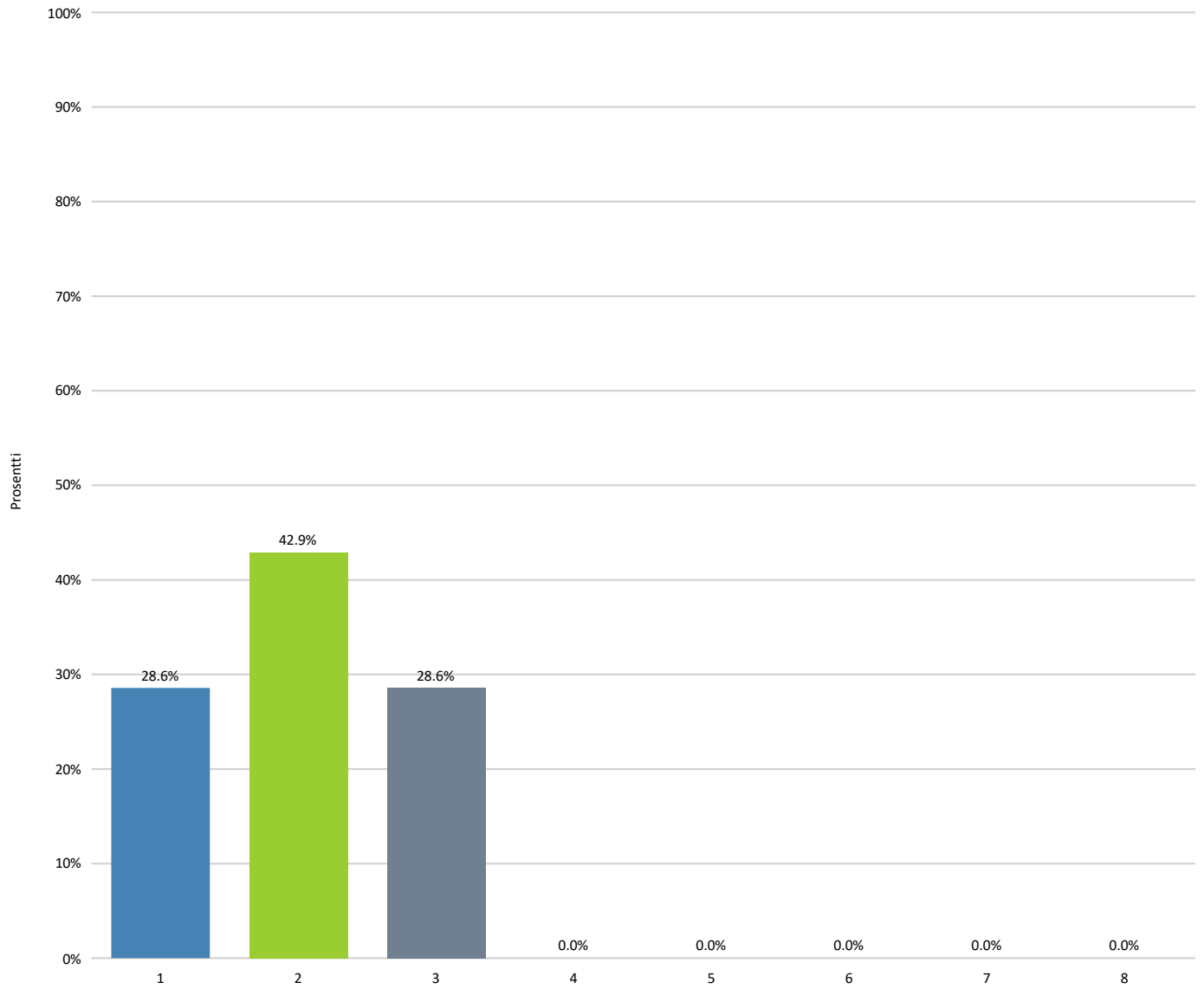
49. Joustavat työajat



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Joustavat työajat	10	1,70	1,00	1,00

Nimi	Prosentti
1	60,0%
2	20,0%
3	10,0%
4	10,0%
5	0,0%
6	0,0%
7	0,0%
8	0,0%
N	10

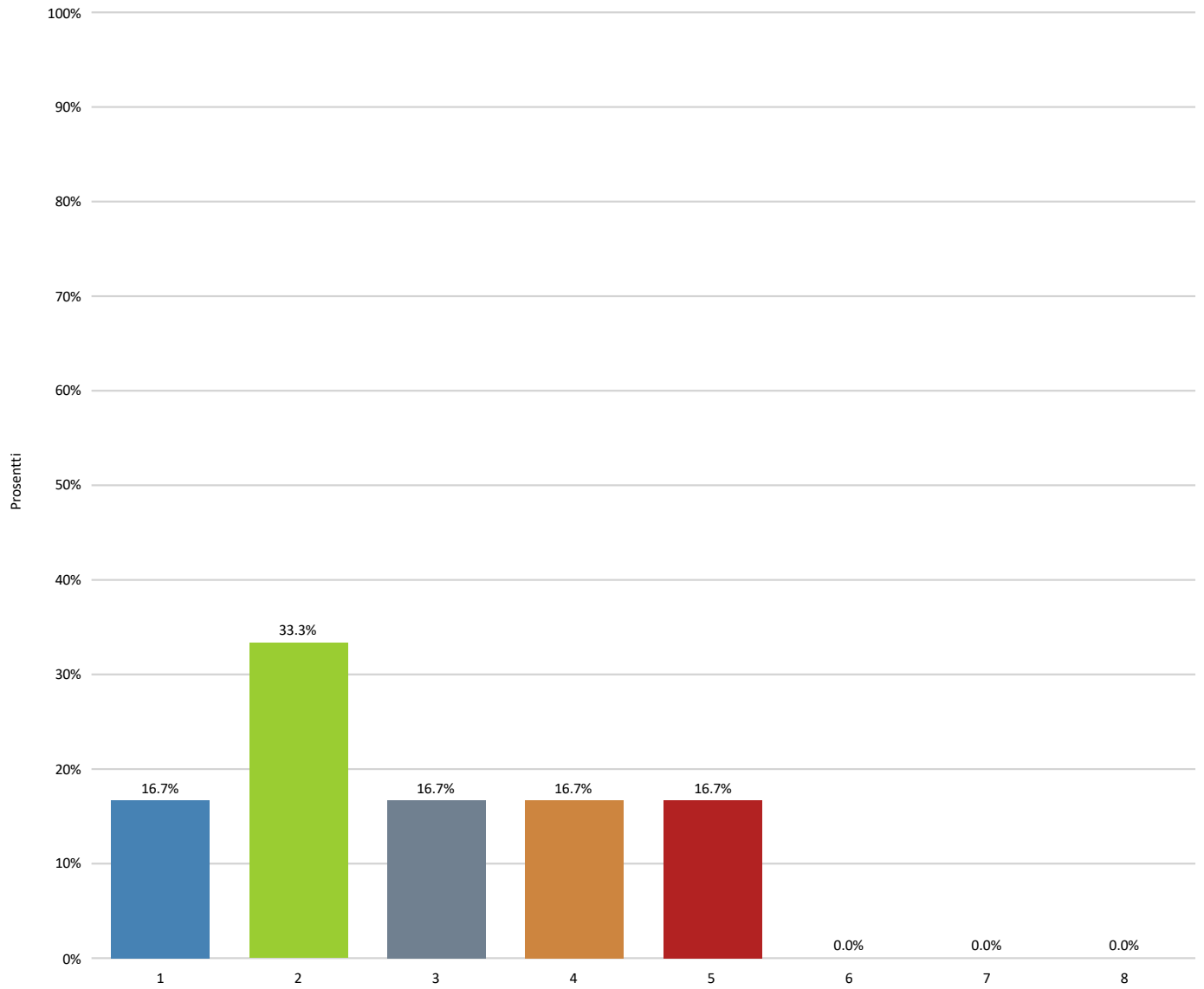
50. Etätyöskentely



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Etätyöskentely	7	2,00	0,76	2,00

Nimi	Prosentti
1	28,6%
2	42,9%
3	28,6%
4	0,0%
5	0,0%
6	0,0%
7	0,0%
8	0,0%
N	7

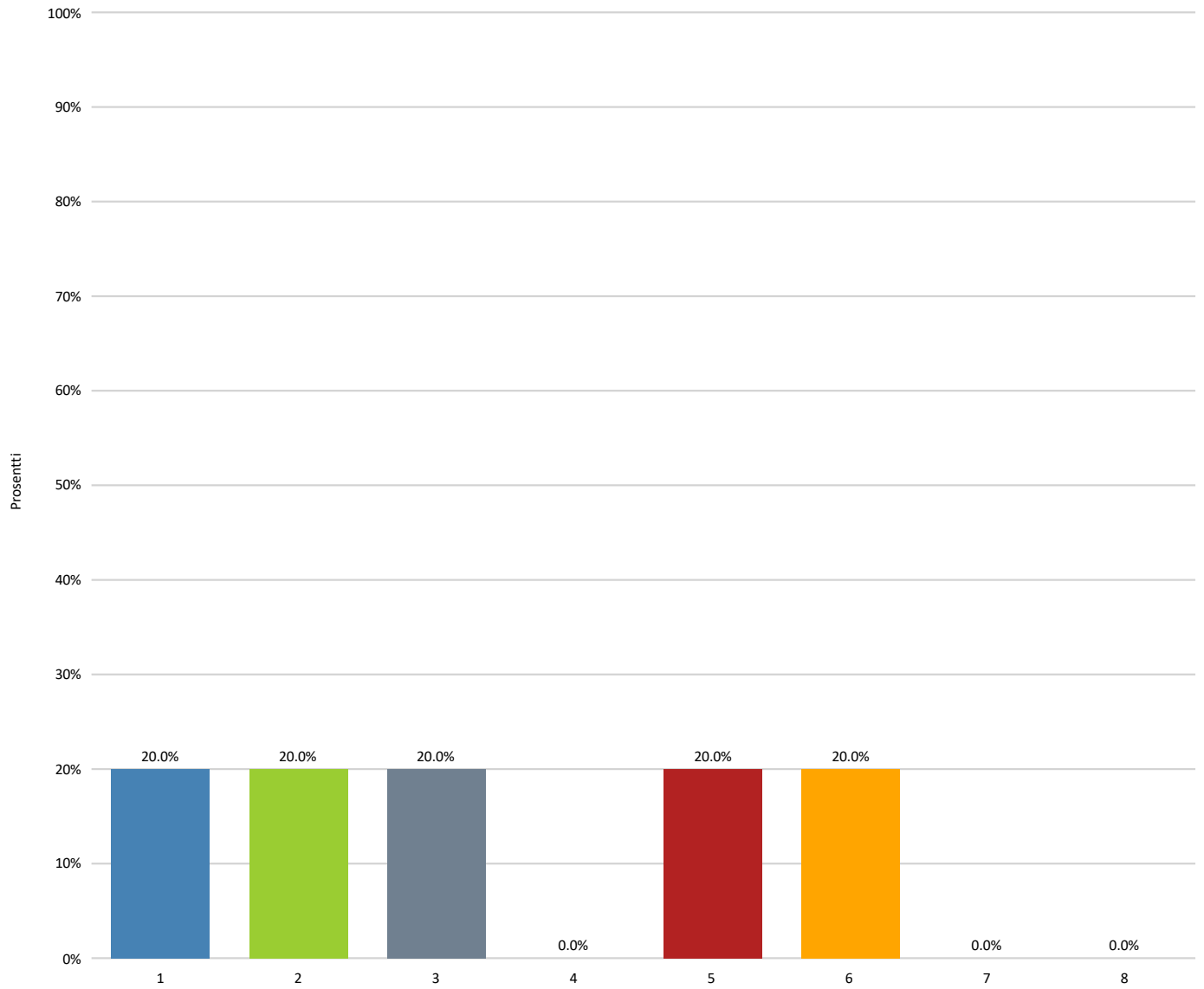
51. Urakehitys



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Urakehitys	6	2,83	1,34	2,50

Nimi	Prosentti
1	16,7%
2	33,3%
3	16,7%
4	16,7%
5	16,7%
6	0,0%
7	0,0%
8	0,0%
N	6

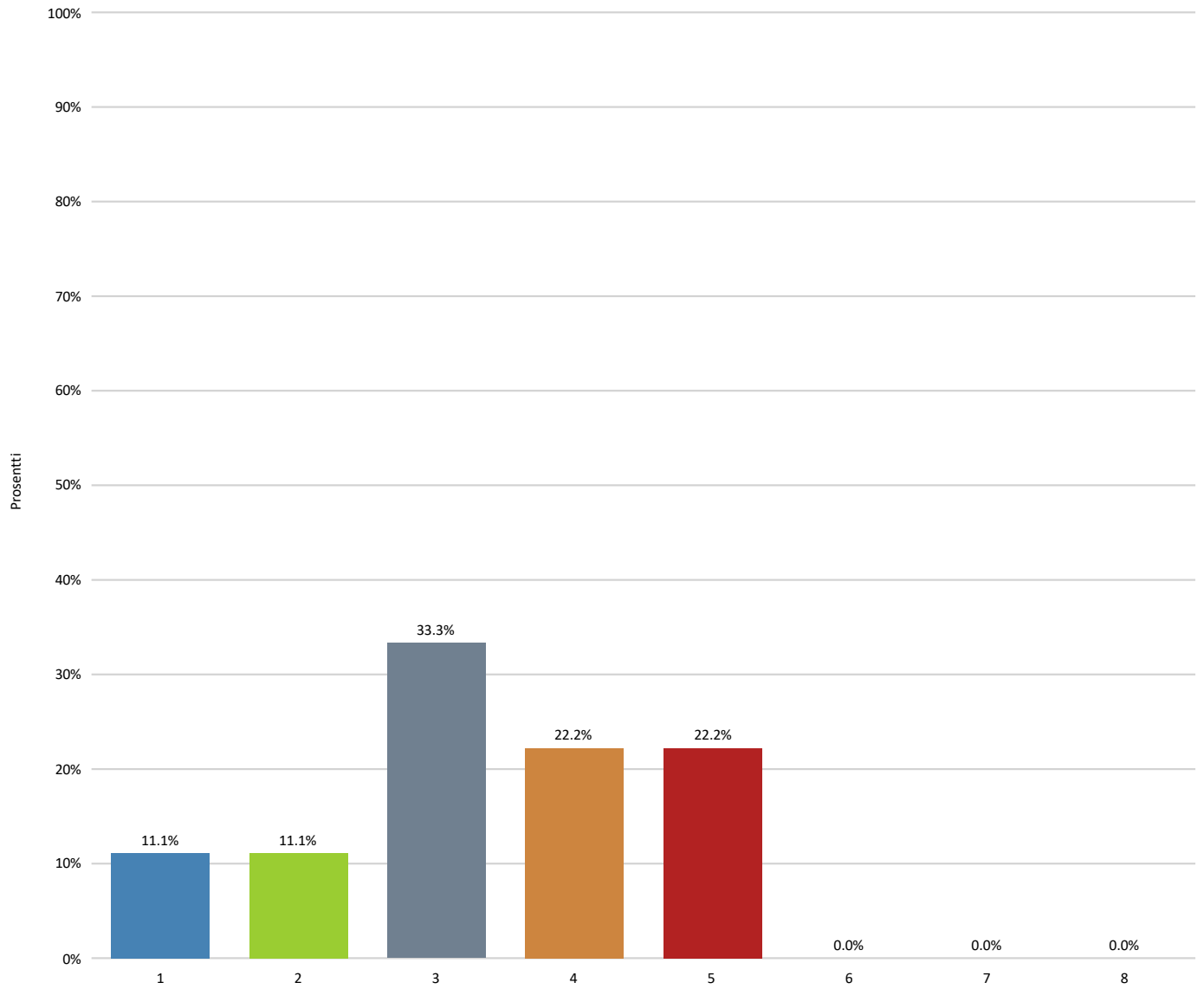
52. Mahdollisuus vapaapäiviin työsuoriutumisen perusteella



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Mahdollisuus vapaapäiviin työsuoriutumisen perusteella	5	3,40	1,85	3,00

Nimi	Prosentti
1	20,0%
2	20,0%
3	20,0%
4	0,0%
5	20,0%
6	20,0%
7	0,0%
8	0,0%
N	5

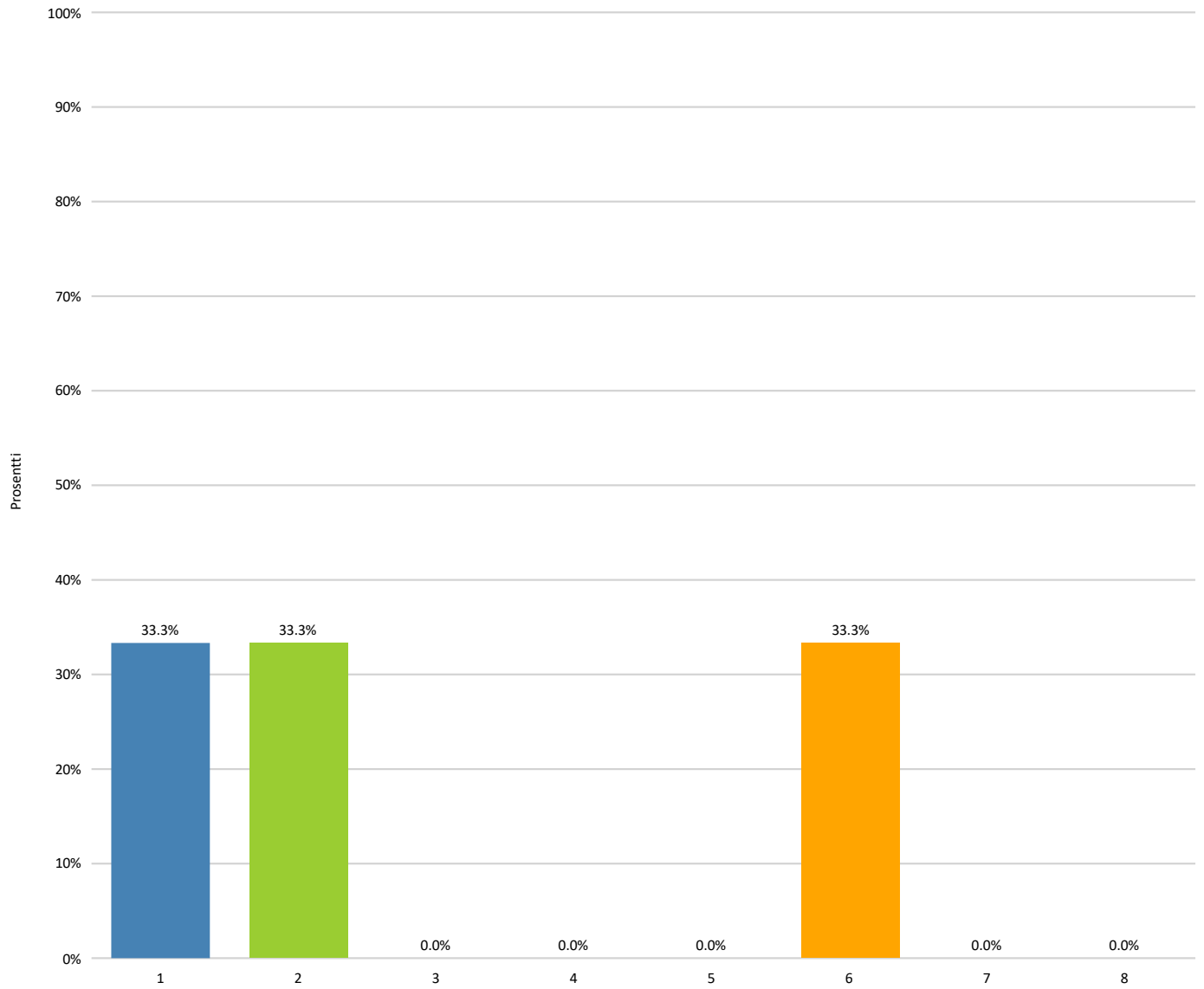
53. Palautteen saaminen työkavereilta ja esimiehiltä



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Palautteen saaminen työkavereilta ja esimiehiltä	9	3,33	1,25	3,00

Nimi	Prosentti
1	11,1%
2	11,1%
3	33,3%
4	22,2%
5	22,2%
6	0,0%
7	0,0%
8	0,0%
N	9

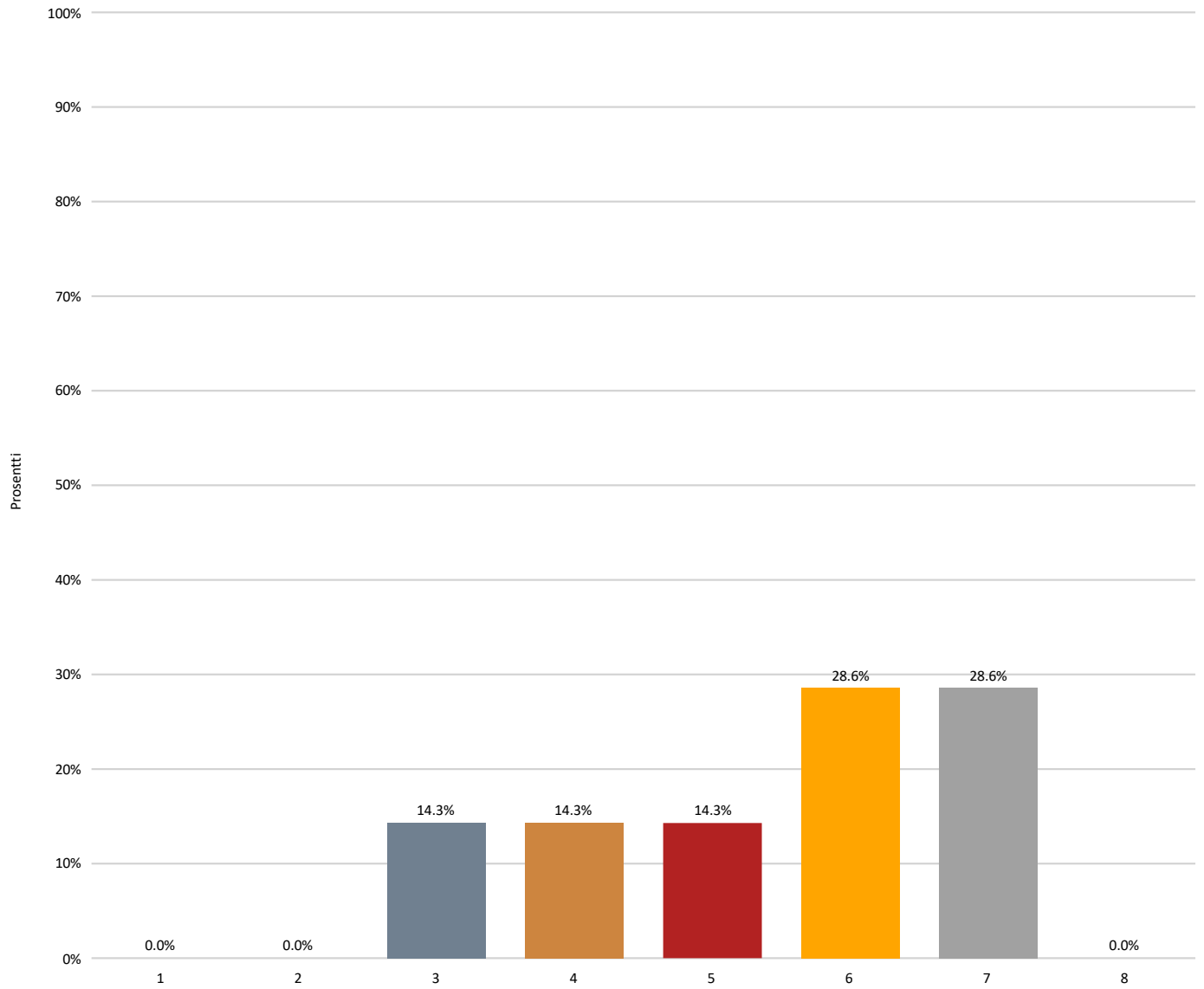
54. Kuukausittain muuttuvat tavoitteet muuttuvan markkinan mukaan



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Kuukausittain muuttuvat tavoitteet muuttuvan markkinan mukaan	3	3,00	2,16	2,00

Nimi	Prosentti
1	33,3%
2	33,3%
3	0,0%
4	0,0%
5	0,0%
6	33,3%
7	0,0%
8	0,0%
N	3

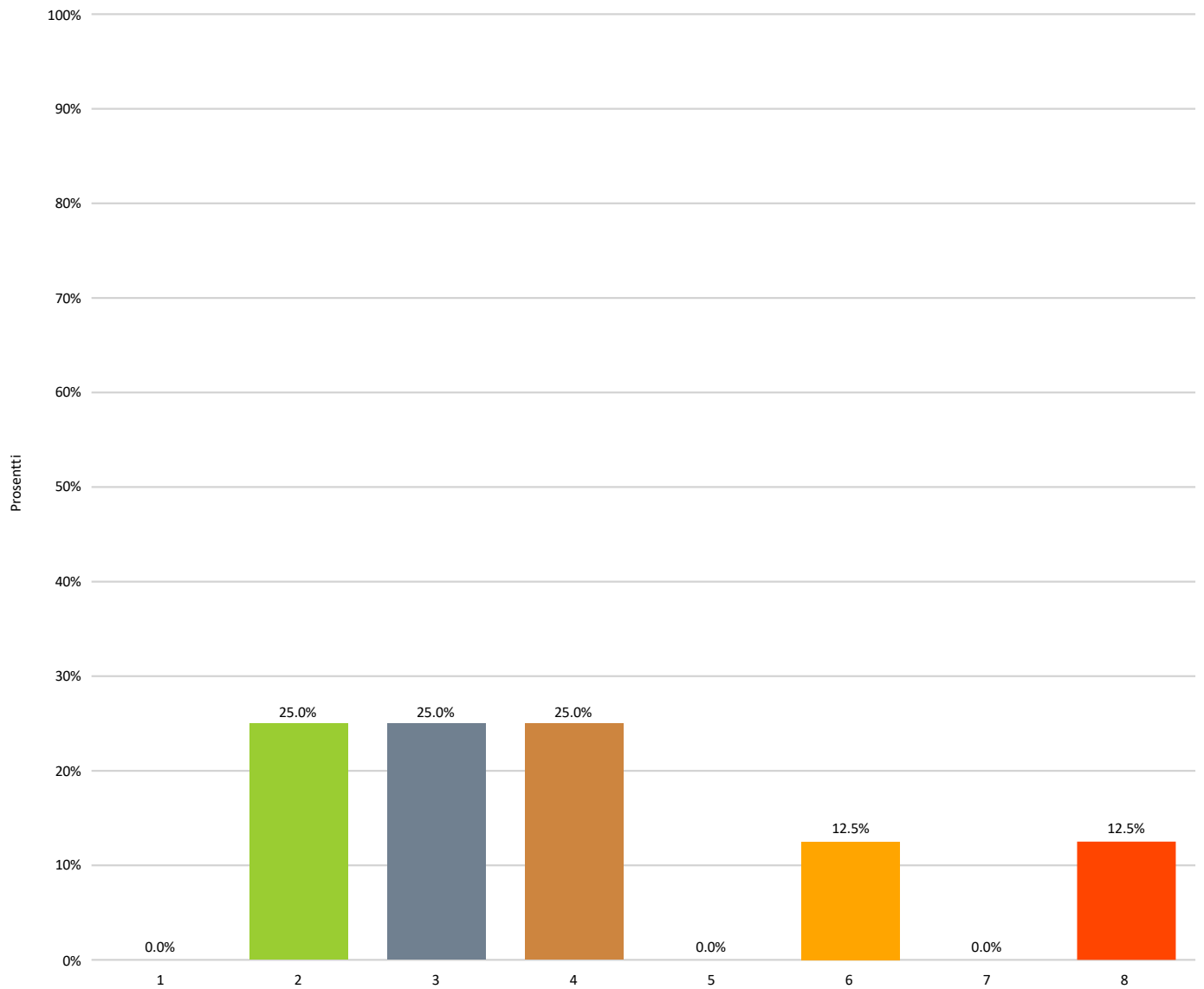
55. Osaamisen kehittäminen; valmennukset, koulutukset



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Osaamisen kehittäminen; valmennukset, koulutukset	7	5,43	1,40	6,00

Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	0,0%
3	14,3%
4	14,3%
5	14,3%
6	28,6%
7	28,6%
8	0,0%
N	7

56. Työajan jakaminen siten, että osa siitä käytettäisiin itseäsi kiinnostavaan aiheeseen esim. projektiin, tutkimukseen, selvitykseen



Kysymys	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani
Työajan jakaminen siten, että osa siitä käytettäisiin itseäsi kiinnostavaan aiheeseen esim. projektiin, tutkimukseen, selvitykseen	8	4,00	1,94	3,50

Nimi	Prosentti
1	0,0%
2	25,0%
3	25,0%
4	25,0%
5	0,0%
6	12,5%
7	0,0%
8	12,5%
N	8

57. Kerro miten tulospalkitsemista tulisi kehittää, millaisista palkkioista olisit kiinnostunut ja miten palkkio tulisi jakaa?

tiiminä tai henkilönä tehtäisiin tulostavoitetta, joka realistinen mutta motivoiva esim. kolmen kuukauden ajalla. lisäbonus aina jos tiimi pääsee tavoitteisiin ilman katkosta eli seuraava 3 kk jakso myös onnistuisi. Näin jatkuisi vuoden ajan, jonka jälkeen tippuisi palkkio taas alkuun.

Tulospalkkion tulisi olla saavutettavissa neljännesvuosittain, palkkion tulee perustua omiin sekä tiimin ja yrityksen kohdalle asetettuihin tavoitteisiin ja tämän palkkion tulisi olla rahallinen. Tiimitasolla palkitsemismallia tulisi enemmän kehittää pois päin yksilöistä ja palkita koko tiimiä onnistumisesta, tämän palkinnon tulisi olla jotain muuta kuin rahallinen ja enemmän tiimin yhteistyötä kehittävä.

Jatkaisin normaalia palkitsemiskäytäntöä, mutta toisin sen lisäksi myös tiimikohtaisen 3kk välein palkkiomittarin. Tällä yhteistyötä saataisiin korostettua ja asiakkaita palveltua paremmin.

Lyhentää seuranta-aikaa, tulokseen sidottu palkkio esim 3kk jaksoissa tiimeittäin olisi mielestäni paras.

Oikeudenmukaisesti, tasalaatuisesti, oikeat mittarit ja tarkkuutta. Markkinat ja tilanteet muuttuvat vuoden sisällä, joten palkitsemisen on pysyttävä tässä mukana.

Raha on palkkioista parhain.

Jos teen erittäin hyvää tulosta, tulisi palkkion tulla esim 3 kk välein eikä vain yhtenä könttäsummana kerran vuodessa.

Myös tiimipalkitseminen olisi tärkeää.

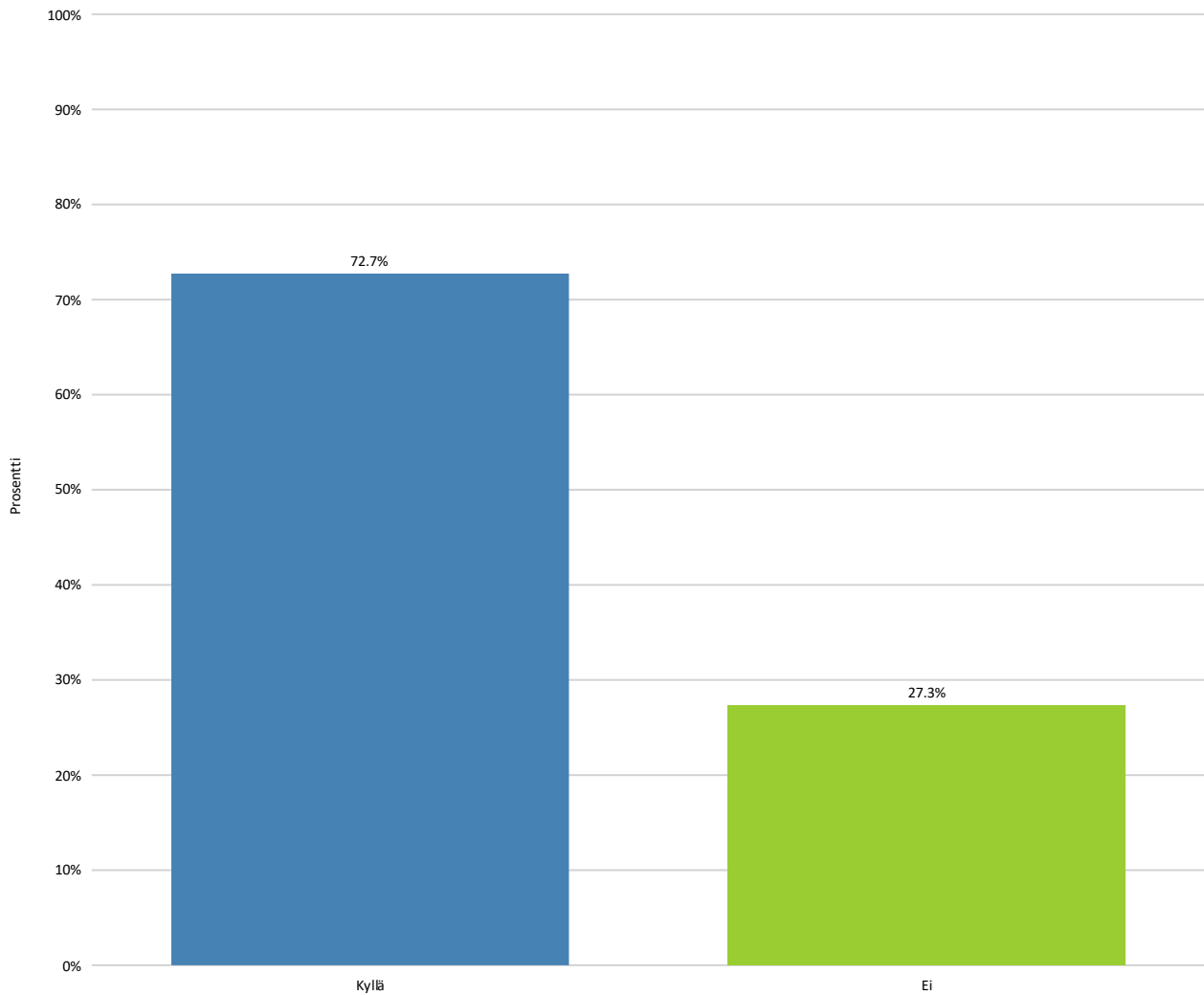
Työmäärä olisi myös hyvä saada huomioitua. Työmäärä kappaletasolla ja case-tasolla on jo niin kova, että se vaikuttaa väkisinkin työn laatuun ja tavoitteiden saavuttamiseen.

nykyisen palkan päälle porkkanaksi. Ei missään tapauksessa niin, että palkka alentuisi johonkin xxxxx summaan ja siihen lisättäisiin palkkio. Koska tulospalkkion pitää motivoida. Tiimi kohtainen palkkio olisi ehdottomasti paras. Koska aina tiimissä on se yksi tai kaksi oikein huippua ja aina samat saisivat parhaimman palkkion. Uskoisin, että tiimi-palkitseminen entisestään parantaisi yhteen hiileen puhaltamista. Koska kukaan tiimissäni ei varmasti ole sellainen, joka fuskaisi ja ottaisi muiden ansaitsemat ja tehdyt aherruksen palkkiot. Kyllähän tilastoja seurataan ja esimies kyllä näkee, jos jollain tulee eriäviä tuloksia kuukausittain.

Tällä hetkellä tulospalkkioiden laskentakaava on melko monimutkainen yhtälö. Siinä on mittareita, joihin ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan. Tulospalkkiot on positiivinen juttu ja niitä pitää olla. Aikajännä koko vuodelle on aika pitkä. Lyhyempi esim. puoli vuotta voisi olla parempi eli puolen vuoden välein. Pystyttäisiin tarkastelemaan asioita tiiviimmin.

Tulospalkkiot voisi jaksottaa 2-3 osaan nykyisen kerran vuodessa maksettavan sijaan. Mielestäni tiimin suori-
tus olisi hyvä mittari, joka motivoisi kaikkia onnistumaan. Toki henkilökohtaisesta suorituksesta ja hyvin teh-
dystä työstä olisi hyvä saada myös palkkio. Kannatan rahallista palkkiota tai vapaapäiviä + koko tiimin onnis-
tumiset olisi hyvä huomioida esim. yhdessä ravintolaan syömään menemisellä tai muulla yhteisellä tekemisel-
lä, joka lisää tiimihenkeä.

58. Olisin valmis kokeilemaan pilotinomaisesti uudenlaista tulospalkitsemisen mallia?



Nimi	Prosentti
Kyllä	72,7%
Ei	27,3%
N	11