

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**TULOSPALKKAUS JYVÄSKYLÄN
KAUPUNKIKONSERNISSA**

Laskentatoimi

Pro gradu -tutkielma

Kesä 2004

Ari Karsikas

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Ari Mikael Karsikas	
Työn nimi Tulospalkkaus Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji pro gradu –tutkielma
Aika 4.8.2004	Sivumäärä 85
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän tutkielman päätavoitteena on tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen Jyväskylän kaupunkiorganisaatioon kuuluvaan liikelaitokseen (Total Kiinteistöpalvelu) hyödyntämällä aikaisempia tutkimuksia ja muiden yksiköiden kokemuksia tulospalkkausjärjestelmästä. Toinen keskeinen tavoite on verrata eri tulospalkkausjärjestelmiä Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa erilaisten kyselyjen avulla. Tutkielmassa on käytetty hyväksi Jyväskylän kaupunkiorganisaatiosta kyselylomakkeiden ja haastatteluiden avulla saatuja tietoja. Käytössä on ollut myös yksiköiden tulospalkkausohjeita ja muuta Jyväskylän kaupungin tulospalkkaukseen liittyvää aineistoa. Tutkielman tuloksena on esitelty Total Kiinteistöpalvelun tulospalkkausjärjestelmä ja kuvaus sen rakentumisprosessista. Tulospalkkauskyselyn perusteella Jyväskylän kaupungin henkilöstö suhtautui tulospalkkaukseen varsin myönteisesti. Pientä kritiikkiä tuli siitä, että yksittäisen henkilön mahdollisuus vaikuttaa oman tulospalkkionsa suuruuteen on rajallinen. Lisäksi järjestelmiä ei koettu riittävän yksinkertaisiksi. Esille tuli myös, että tulospalkkion on oltava riittävän suuri, jotta järjestelmällä on kannustava vaikutus työsuoritukseen.</p>	
Asiasanat Tulospalkkaus, tulospalkkausjärjestelmä, liikelaitos	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	5
1.1 Taloushallinnon haasteet ja tulospalkkaus	5
1.2 Tutkimuksen tavoite	6
1.3 Työn eteneminen	6
2. TULOSPALKKAUS	7
2.1 Mitä on tulospalkkaus	7
2.2 Käsitteitä	8
2.2.1 Palkkiopalkka	8
2.2.2 Tulospalkkio	8
2.2.3 Suorituspalkka	8
2.2.4 Voittopalkkio	8
2.2.5 Erikoispalkkio	9
2.3 Tulospalkkauksen perusteet	9
2.3.1 Toimiva tulospalkkaus	9
2.3.2 Tulospalkkauksen vaikutukset	10
2.3.3 Toimihenkilöiden tulospalkkaus	11
2.5 Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen	12
2.5.1 Tavoitteet	12
2.5.2 Periaatteet	13
2.5.3 Järjestelmän valmistelu, käyttö ja ylläpito	14
2.6 Tulospalkkaus julkishallinnossa	15
2.6.1 Valtionhallinto	15
2.6.2 Tulospalkkaus kunnissa	16
2.7 Tutkimuksia	17
2.7.1 Sitran tutkimus	17
2.7.2 Palkkaerot ja tulospalkkaus	18
2.7.3 Tulospalkkauksen merkitys työmarkkinoilla	19
2.7.4 Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001	21
2.7.5 Tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista	22
2.7.6 Tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon	23
3. TULOSPALKKAUS TOTAL KIINTEISTÖPALVELUSSA	24
3.1 Total Kiinteistöpalvelun esittely	24
3.2 Total Kiinteistöpalvelun liikelaitostuminen	26
3.2.1 Mikä on liikelaitos?	26
3.3 Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen Total Kiinteistöpalvelussa	27
3.3.1 Tulospalkkauskyseily Total Kiinteistöpalvelussa	27
3.3.2 Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteet, rakenne ja ehdot	35
3.3.3 Tulospalkkaus Total Puhtauspalveluissa	37
3.3.4 Tulospalkkaus Total Ylläpitopalveluissa	42
3.3.5 Tulospalkkaus Total Rakentamispalveluissa	43
3.3.6 Tulospalkkaus Total Logistiikkapalveluissa	46
3.3.7 Tulospalkkaus Total Hallintopalveluissa	49

4. TULOSPALKKAUS JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN MUISSA YKSIKÖISSÄ	51
4.1 Jyväskylän kaupungin tulospalkkausjärjestelmän yleisperiaatteet	51
4.2 Tulospalkkaus sosiaali- ja terveystoimessa	53
4.2.1 Taustaa	53
4.2.2 Tulospalkkausjärjestelmän rakenne	54
4.2.3 Tulospalkkauskyselyn tuloksia	55
4.3 Tulospalkkaus Tilapalvelussa	60
4.3.1 Taustaa	60
4.3.2 Järjestelmän kuvaus	60
4.3.3 Tulospalkkauskyselyn tulokset	61
4.4 Tulospalkkaus Jyväskylä Konsulteissa	63
4.4.1 Taustaa	63
4.4.2 Tulospalkkausjärjestelmän kuvaus	63
4.4.3 Tulospalkkauskysely	64
10. TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMIEN VERTAILU	66
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	68

1. JOHDANTO

1.1 Taloushallinnon haasteet ja tulospalkkaus

Vaikea taloudellinen tilanne pienensi rekrytointeja 1990 – luvulla kuntasektorilla. Taantumien helppotumisesta huolimatta uuden henkilöstön palkkaaminen kuntasektorilla on edelleen vähäistä. Tähän ovat vaikuttaneet osaltaan myös henkilöstön vähäinen vaihtuvuus sekä toimialan yleinen houkuttelevuus ja palkkataso. Kuntasektorin työntekijöiden keski-ikä on noussut voimakkaasti. Seuraavan kymmenen vuoden aikana kunta-alalta arvioidaan siirtyvän eläkkeelle yli 130 000 palkansaajaa, jonka seurauksena ennakoitua monilla merkittävillä aloilla työvoimapulaa. Lisäksi vanhusväestön määrän kehitys lisää palvelujen tarvetta sekä aiheuttaa painetta kuntien niukkojen resurssien entistä tiukempaan priorisointiin. Edellä mainitut tekijät merkitsevät haastetta myös taloushallinnolle. (Järvinen 2002, 3.) Voidaan ajatella, että tulospalkkaus on yksi tapa lisätä kuntasektorin houkuttelevuutta ja samalla se mahdollistaa taloudellisen kannattavuuden parantumisen.

Tulospalkkaus on yleistynyt Suomessa huomattavasti viime vuosien aikana. Vuonna 2001 teollisuudessa tulospalkkausjärjestelmät olivat käytössä 66 prosentilla toimipaikoista ja se kosketi 67 prosenttia henkilöstöstä. Yleisintä tulospalkkausjärjestelmä on paperi-, metalli- ja elektroniikkateollisuudessa; suurissa yrityksissä yleisemmin käytössä kuin pienissä. Palvelualoista tulospalkkausjärjestelmä oli vuonna 2001 käytössä neljänneksellä yrityksistä ja sen piirissä oli 40 % yksityisen palvelusektorin työntekijöistä. Yleisimpiä järjestelmät olivat pankeissa ja vakuutusyhtiöissä. Palvelualallakin tulospalkkausjärjestelmät ovat yleisempiä suurissa yrityksissä; yli 250 työntekijän yrityksissä noin kaksi kolmasosaa käytti järjestelmää. Kunta-alalla tulospalkkausjärjestelmät ovat harvinaisempia, vain viisi prosenttia kuului tulospalkkausjärjestelmien piiriin vuonna 2001. Palkkioita maksettiin keskimäärin palvelualoilla 4,4% vuosipalkasta, teollisuudessa 4,4% kokonaisansioista, valtioaloilla 2% säännöllisen työajan ansioista ja kunnissa 2% kokonaisansioista. (Hulkko & Hakonen & Hakonen & Palva 2002, 56-57.)

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen päätavoitteena on rakentaa mahdollisimman toimiva tulospalkkausjärjestelmä Jyväskylän kaupunkikonsernin omistamaan liikelaitokseen hyödyntämällä aikaisempia tutkimuksia ja käytännön kokemuksia erilaisista tulospalkkausjärjestelmistä. Tavoitteena on myös vertailla Jyväskylän kaupungin eri yksiköissä olevia tulospalkkiojärjestelmiä. Mitä ongelmia ja puutteita niihin liittyy ja toisaalta mitä hyviä puolia niistä löytyy.

1.3 Työn eteneminen

Luvussa 2 keskityn käsittelemään tämän tutkimuksen teoriaosuuden. Esittelen siinä lyhyesti tulospalkkauksen perusteita, käsitteitä ja toimivan tulospalkkauksen tunnusmerkkejä. Tarkastelussa on myös tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen ja aiheeseen liittyvät tutkimukset. Kolmannessa luvussa kerron tulospalkkausjärjestelmän rakentamisesta Jyväskylän kaupunkikonserniin kuuluvassa Total Kiinteistöpalvelussa. Neljännessä luvussa keskityn käsittelemään Jyväskylän kaupungin muissa yksiköissä käytössä olevia tulospalkkausjärjestelmiä. Tarkastelun kohteena on sosiaali- ja terveystoimi, Tilapalvelu ja Jyväskylä Konsultit. Viidennessä luvussa on vertailtu eri tulospalkkausjärjestelmiä ja viimeisessä luvussa on yhteenveto sekä johtopäätökset.

2. TULOSPALKKAUS

2.1 Mitä on tulospalkkaus

Tulospalkkaus on OECD:n mukaan peräisin jo 1800 –luvulta. Silloin tavoitteena oli lievittää työn ja pääoman ristiriitaa. Jo siihen aikaan määriteltiin, että tulospalkkaus (profit sharing) tarkoittaa järjestelyjä, joiden mukaan työntekijät saavat palkan lisäksi tietyn osuuden yrityksen voitosta. Tällöin työntekijöiden palkka vaihtelee sen mukaan, kuinka yrityksen voitto vaihtelee.

OECD on määritellyt erilaisia piirteitä, jotka erottavat tulospalkkauksen muista bonus- tai kannustinjärjestelmistä. Näitä piirteitä ovat mm. seuraavat:

- 1) Tulospalkkausta maksetaan kaikille tai melkein kaikille työntekijöille, mutta henkilöltä voidaan vaatia tietty vähimmäisaika yrityksen palveluksessa ennen kuin hän pääsee osalliseksi tulospalkkausjärjestelyyn
- 2) Tulospalkkauksen taso on sidottu yrityksen taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi kannustinjärjestelyt, jotka on sidottu yksilön tai ryhmän aikaansaamaan tulokseen, eivät tämän määritelmän mukaan kuulu tulospalkkauksen piiriin.
- 3) Säännöt, joihin tulospalkkaus perustuu sekä tulospalkkauksen maksamiseen liittyvät asia, on tehty tunnetuksi yrityksessä jo etukäteen
- 4) Työntekijöiden osakkeenomistukseen liittyvät järjestelyt kuuluvat tulospalkkauksen piiriin, jos kyseessä oleva osakejako on voitonjaon tyyppinen bonus. (Alho 1998, 5-6.)

Tulospalkkauksen perusidea on, että henkilöstöä voidaan palkita ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Sen avulla yrityksen toimintaa voidaan ohjata onnistumisen kannalta keskeisiin asioihin. Tavoitteena onkin saada jokainen yksilö mukaan tuloksen kehittämiseen. On huomattava, että jokainen tulospalkkiojärjestelmä on rakennettava kunkin yrityksen erityistarpeiden mukaisesti, jotta olisi mahdollista päästä hyviin tuloksiin. (Gustafsson & Jokinen 1998, 40.)

Yleisessä kielenkäytössä tulospalkkauksella tarkoitetaan kannustavia palkkauksen muotoja, joissa palkkauksen perusteena voi olla esimerkiksi käyttökatteen muutos, markkinaosuuden kasvattaminen, kustannusten säästöt tai vaikkapa tuotannon läpimenoaikojen lyhentäminen. (Hakala ym. 1990, 31.)

2.2 Käsitteitä

2.2.1 Palkkiopalkka

Palkkiopalkalla tarkoitetaan sellaista suorituspalkkaa, joka perustuu työtulokseen. Perusteena palkkiopalkalle voi olla esimerkiksi tuotannon määrä, koneen tai prosessin hyötysuhde, raaka-aineen tai energian säästä. Työmenetelmien muuttuessa palkkion määrä sovitaan uudelleen. (Tulos ja palkka 1993, 11.)

2.2.2 Tulospalkkio

Tulospalkkio perustuu ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Se on yritysکوhtainen palkanlisä, joka ei perustu välittömään työsuoritukseen. Tulospalkkion käyttöönotosta päättää viime kädessä yritys. Tietyn kauden tavoitteen saavuttaminen laukaisee tulospalkkion maksamisen. (Tulos ja palkka 1993, 12.)

2.2.3 Suorituspalkka

Suorituspalkalla kuvataan tavallisimmin työsuorituksen perusteella maksettavaa palkkiopalkkaa, urakka- tai osaurakkapalkkaa. Palkan määrä riippuu työsuorituksesta tai työtuloksesta. (Toimihenkilöiden tulospalkkaus 1995, 15.)

2.2.4 Voittopalkkio

Voittopalkkiolla tarkoitetaan rahasuoritusta, joka määräytyy yrityksen liiketaloudellisesta tuloksesta. Jos tietyn voiton saavuttaminen laukaisee palkkion maksamisen, mutta voitto sinänsä ei ole palkkion määrään vaikuttava tekijä, on kysymyksessä tulospalkkio. Voittopalkkioilla tarkoitetaan lisäksi henkilöstörahostolain mukaan määräytyviä palkkioita. (<http://www.palkitseminen.hut.fi/projektit/verkosto/tulospalkkaus.htm>.)

2.2.5 Erikoispalkkio

Erikoispalkkiolla tarkoitetaan yleensä kertaluonteisia aineellisia palkkioita, joiden määräytymisperusteet voivat olla etukäteen tiedossa. Erikoispalkkioiden kirjo on suuri esinepalkkioista suuriin rahallisiin kertapalkkoihin saakka. (<http://www.palkitseminen.hut.fi/projektit/verkosto/tulospalkkaus.htm>)

2.3 Tulospalkkauksen perusteet

Palkka on useimmille työntekijöille toimeentulon perusedellytys. Yritykselle se on puolestaan merkittävä kustannuserä. Palkkauksen avulla henkilöstöä olisi ohjattava ja kannustettava parempiin tuloksiin. Palkkausta ohjataan yrityksen ulkopuolelta erilaisin määräyksin ja rajoituksin. Tästä huolimatta palkka ei saisi olla yrityksen ulkopuolelta ohjattava itseäänselvyys. (Gustafsson & Jokinen 1998, 7.)

2.2.1 Toimiva tulospalkkaus

Tilastojen mukaan tulospalkkauksen piiriin kuului yli 400 000 suomalaista vuonna 2001. Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät omistajat, henkilöstö ja asiakkaat. Toimivan tulospalkkauksen avulla on mahdollista tehostaa myös yrityksen kustannushallintaa. Johdon on helpompi viestiä, miten toimintaa halutaan kehittää ja mitä asioita pidetään tärkeimpinä. Ihminen, joka tuntee tavoitteen sa osaa ja haluaa suunnata työpanoksensa viisaasti, jolloin myös kustannukset pysyvät hallinnassa. Tulospalkkauksessa on pelkistettynä kyse siitä, että rahapalkkio kytketään ennalta asetettuihin tavoitteisiin. Tällöin onnistumisesta hyötyvät kaikki osapuolet. Toimivassa tulospalkkiojärjestelmässä on ainakin seuraavia elementtejä:

1. Tuottaa toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi edistää tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä
2. Sopii yhteen yrityksen tavoitteiden kanssa
3. Saa kaikkien osapuolten tuen (henkilöstön ja johdon tyytyväisyys)

Usein tulospalkkauksen kehittämisessä kiinnitetään liikaa huomiota sen kustannuksiin ja liian vähän huomiota sen vaikutuksiin. Kannattaako kehittämisen eteen nähdä kovasti vaivaa, jos tavoiteltavat hyödyt ovat pieniä. Kehittämiseen on syytä panostaa, kun on selkeitä hyötyjä näköpiirissä. (Hulkko ym. 2002, 11-14)

2.3.2 Tulospalkkauksen vaikutukset

Heneman on arvioinut amerikkalaisten tutkimusten perusteella, että noin kaksi kolmesta palkkiojärjestelmästä on menestyksellisiä. (Heneman & Ledford & Gresham 2000.) Tyypillisiä hyötyjä olivat korkeampi tuottavuus, parempi laatu, laskeneet kustannukset, vähentyneet poissaolot, pienempi vaihtuvuus ja henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Tutkimuksessa tarkasteltiin edellä edellisten asioiden lisäksi yritysten tilinpäätöstietoja ja toiminnallisten tunnuslukujen kehitystä. Teollisuuden työnantajien vuoden 2001 palkkatilastokatsauksen mukaan puolet sen jäsenyrityksistä arvioi tulospalkkauksen parantaneen tuottavuutta. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen tutkimuksen mukaan Suomessa tulospalkkausta käyttävillä teollisuusyrityksillä oli 6-13 % parempi tuottavuus, kuin niillä yrityksillä, jotka eivät käytä tulospalkkausta. Lisäksi tulospalkkausta käyttävissä yrityksissä henkilöstön palkat olivat 5-10 % korkeampia.

Tosin on huomattava, että hyviä tuloksia ei saada aikaan automaattisesti. Hulkon ym. tekemän tutkimuksen mukaan vain neljännes tulospalkkiojärjestelmistä toimi hyvin. Huonon toteutuksen riskinä on, että saavutettu hyöty jää kustannuksia pienemmäksi. Kustannuksia järjestelmästä, koituu maksettujen palkkioiden ja sivukulujen lisäksi järjestelmän aiheuttama hallinnollinen työ. Vaarana on myös, että järjestelmä ohjaa väärään suuntaan. Ongelmia voi aiheutua myös, jos mittaaminen on liian yksipuolista, jolloin esimerkiksi tuotannon määrä korostuu laadun kustannuksella. Organisaation kannattaakin olla selvillä palkitsemisjärjestelmiensä vaikutuksista. Vaikutuksia voidaan arvioida esimerkiksi seuraamalla tavoitteiden saavuttamista kertovien tunnuslukujen kehitystä. Tulospalkkiojärjestelmille kannattaa laatia jonkinlainen kustannus-hyöty-laskelma. Eräs teollisuusyritys esimerkiksi pystyi tuotannon tunnuslukujen perusteella arvioimaan vuodessa kertyneen kustannussäästön, joka jo yhden tunnusluvun paranemisen myötä ylitti huomattavasti järjestelmän kustannukset. Laskelman ja hyödyn arvioinnin puuttuminen kertoo siitä, että järjestelmää käytetään vain rahanjaon välineenä. (Hulkko ym. 2002, 37-38.)

Tärkeimpiä mahdollisista tulospalkkauksen vaikutuksista ovat ne, jotka on ilmoitettu järjestelmän tavoitteeksi. Yleensä on tarpeellista selvittää tulospalkkauksen kustannukset, vaikutukset ansiotasoon, toiminnallisiin tunnuslukuihin, sisäiseen yhteistyöhön, työpaikan ilmapiiriin, henkilöstön asenteisiin sekä henkilöstön ja esimiesten tyytyväisyys järjestelmään. Tulospalkkauksen vaikutusmekanismia voidaan tarkastella myös työntekijän kannalta:

1. Järjestelmä viestittää osaltaan, millaisia ovat hyvät työsuoritukset.
2. Järjestelmä kertoo, että hyvällä työsuorituksella on merkitystä.
3. Tulospalkkauksen kautta onnistuminen työssä tulee näkyväksi.
4. Onnistumisesta lisäksi vielä palkitaan.

Tulospalkkiojärjestelmä on onnistunut, jos sillä on todellisuudessa myönteisiä vaikutuksia asioihin, joita sillä tavoitellaan. Hyvä järjestelmä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, palveluiden ja tuotteiden laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja taloudelliseen menestykseen sekä toimintatapojen kehittämiseen, vaikka mittarit kohdistuisivat vain osaan niistä. Tulospalkkiojärjestelmillä on mahdollista tavoitella myös parempaa yhteistyötä ja ilmapiiriä. Tosin teknillisen korkeakoulun arvioimissa tulospalkkiojärjestelmissä vaikutukset yhteistyöhön ja ilmapiiriin vaihtelivat kielteisestä erittäin myönteiseen. Selvästi useammin järjestelmät saivat kuitenkin aikaan myönteisiä kuin kielteisiä ilmiöitä. Tästä huolimatta kannattaa ajoittain tarkistaa, ettei järjestelmä nouse yhteistyön esteeksi tai heikennä ilmapiiriä. Tutkimusten mukaan työilmapiiriin ja yhteistyöhön järjestelmät vaikuttivat kielteisesti silloin, kun palkkiot määräytyivät eri yksiköissä ja ryhmissä perusteilla, joita muut eivät tunteneet. Tiedon puuttuessa syntyi kateutta epäreiluista tavoitetasoista. (Hulkko ym. 2002, 40-46.)

2.3.3 Toimihenkilöiden tulospalkkaus

Toimihenkilöiden suhteellinen osuus henkilöstöstä on kasvanut voimakkaasti kahden viime vuosikymmenen aikana. Tästä huolimatta toimihenkilöiden työn mittaaminen on huomattavasti harvinaisempaa kuin tuotantotyön. Syynä tähän on ollut paitsi konkreettisten mittausvälineiden puute, myös perinteet, joihin ei kuulu toimihenkilöasemassa olevan henkilön työskentelyn seuraaminen tai tulosten mittaaminen. Toimihenkilöiden asema organisaatiossa ja työn sisältö tulevat kuitenkin tarkasteluun viimeistään siinä vaiheessa, kun uudenlaisia palkkaustapoja mietitään ja palkkaperusteet selvitetään. Toimihenkilön palkka on perinteisesti ollut kuukausipalkka. Usein toimihenkilön palkkaa onkin totuttu käsittelemään ”kiinteänä kustannuksena”. Toimihenkilön työstä ja hänen asemastaan organisaatiossa johtuu, että hänen palkkaperusteita ei tarvitsekaan määritellä erityisen hienojakoisesti. Tulospalkkauksen käyttöönoton yhteydessäkin on syytä todeta, että samanlainen matemaattinen tarkkuus ei välttämättä sovellu toimihenkilötyön mittariksi kuin mihin on totuttu määrään perustuvia suorituksia mitattaessa. (Toimihenkilöiden tulospalkkaus 1995, 7-8.)

2.5 Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen

2.5.1 Tavoitteet

Tulospalkkausjärjestelmän avulla palkitaan sellaisia suorituksia, jotka ovat yrityksen kokonaisedun kannalta palkitsemisen arvoisia. Yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa mahdollisimman pienin kustannuksin. Yksi haastavammista asioista tulospalkkausjärjestelmän rakentamisessa on löytää sellaiset työsuoritusten mittarit, jotka mahdollisimman oikeudenmukaisesti ottaisivat huomioon henkilöiden todelliset panokset asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Kokko & Winter 1997, 19.)

Yrityksen näkökulmasta katsottuna tulospalkkaus on tuloksenteon apuväline., jolla myös kehitetään organisaation toimintaa. Järjestelmän pitäisikin olla osa organisaation strategista suunnittelua. Kun aikaisemmat tavoitteet on saavutettu, voidaan laatia uudet ja erilaiset kehittämistavoitteet. Kohteina voisivat olla mm.

- mahdollisuudet muuttuvien ja kiinteiden kustannuksien pienentämiseen
- varastojen pienentäminen
- työtehtävien uudelleenmuotoilu
- yksinkertaisemmat menettelyt
- poissaolojen vähentäminen
- uudet tuotteet ja palvelut
- virheiden vähentäminen
- henkilöstön monitaitoisuuden lisääminen
- turvallisuuden parantaminen

Tulospalkkiot ovat usein kollektiivisia. Ne voivat olla joko ryhmä- tai yksikkökohtaisia. Työtehtävät ovat usein toisistaan riippuvaisia. Tämä on osaltaan lisännyt sellaisten ryhmäkannustimien käyttöä, joissa tehostuvaa yhteistyötä voidaan palkita. (Juustoa ruisleivälle-tulospalkkausopas 2001, 26-27.)

Yritysjohdon tehtävänä on asettaa tavoitteet, jonka jälkeen voidaan aloittaa keskustelut esimiesten ja henkilöstön edustajien kanssa. Alkuvaiheessa kannattaa keskustella siitä, miten tavoitteet asetetaan ja miten tulosta tehdään eikä keskustella pelkästään palkitsemisesta. Henkilöstölle on siis ”myytävä” tulospalkkausjärjestelmän perusajatus ja saatava jokaisen tiedostamaan oman osallistumisen merkitys. Erityisen tärkeää on saada esimiehet idean taakse, koska kysymyksessä on heidän työvälineestään, jolloin heidän on mielletävä siitä saatava hyöty. (Gustafsson R. & Jokinen A. 1998, 61.)

2.5.2 Periaatteet

Tulospalkkioiden maksaminen on oltava yritykselle taloudellisesti kannattavaa. Järjestelmän luonteen mukaisesti palkkiot eivät ole saavutettuja etuja, vaan ne määräytyvät tulosten mukaan ja ne on aina jokaisella tarkastelujaksolla ansaittava erikseen. Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteenasettelu on kannustava silloin, kun henkilöstö voi vaikuttaa tulokseen. Esimerkiksi jos tavoitteena on kustannusten säästö, tulospalkkauksen kriteeriksi kannattaa valita se kustannusten osa, johon henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa tulokseen, jolloin se olisi otettava järjestelmässä jollakin tavalla huomioon. Tällaisia henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudelliset suhdanteet, valuuttakurssien vaihtelut tai sääolosuhteet. Hyvän johtamisen tavoitteena on, että tulospalkkaus koskee koko henkilöstöä. Tällöin eri yksiköt ja henkilöstöryhmät ovat samanarvoisessa asemassa. Yritykset ja organisaatiot toimivat eri toimialoilla ja tämän johdosta niiden tulostavoitteetkin poikkeavat monin tavoin toisistaan. Tulospalkkion suunnittelussa lähdetään liikkeelle kunkin organisaation tulostavoitteista, joita edelleen siirretään yksikkö- ja ryhmätasolle. Tulospalkkaus onkin suunniteltava kunkin yrityksen omista lähtökohdista.

Tulospalkkauksesta on hyötyä, jos:

- tavoitteellinen johtaminen on jo osa työ kulttuuria
- johto on sitoutunut tulospalkkausmalliin
- valtaa ja vastuuta delegoidaan riittävästi ja kyllin alas
- työpaikalla tietoa jaetaan avoimesti
- tunnusluvut ovat olemassa
- tunnuslukuja seurataan
- tuloksista viestitetään avoimesti

Tutkimusten mukaan seuraavat piirteet ovat ratkaisevia järjestelmän toimivuudelle:

1. tavoitteet selkeästi määritelty
2. laadittu yhteistyössä, siihen ovat kaikki sitoutuneet
3. yksinkertainen, ymmärrettävä ja riittävän tarkka
4. tavoitteet perustuvat mitattaviin suureisiin
5. tavoitteet ovat saavutettavissa
6. palkitsemistekijöihin voidaan vaikuttaa
7. ulkopuolisten tekijöiden vaikutus voidaan poistaa tai se on hallittavissa
8. mittaristo hyödyntää olemassa olevia tietojärjestelmiä

Järjestelmä on hyvä, jos henkilöstö tietää mitä heiltä odotetaan, he hyväksyvät odotukset, he voivat saavuttaa odotukset, he voivat seurata palkkion kehittymistä ja palkkio on oikeassa suhteessa ponnistuksiin nähden. (Juustoa ruisleivälle-tulospalkkausopas 2001, 27-29.)

2.5.3 Järjestelmän valmistelu, käyttö ja ylläpito

Tulospalkkiot ovat yrityskohtaisia. Tulospalkkaus mahdollistaa henkilöstön johtamisen yhtenäisin palkitsemisperustein. Yhteistyö henkilöstön ja yritysjohton välillä korostuu tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluvaiheessa. Riittävä yhteistyö vähentää erimielisyyksiä ja parantaa sekä työilmapiiriä että itse järjestelmän toimivuutta. Hyväkin tulospalkkiojärjestelmä on käytössä muuttumattomana vain rajoitetun ajan. Tavoitteet usein muuttuvat ja tällöin on tarpeellista muuttaa tulospalkan perusteitakin. Yhteistyössä tehdyt muutokset saavat henkilöstön sitoutumaan myös uusiin tavoitteisiin. Tulospalkkausjärjestelmän suunnittelu aloitetaan usein asettamalla kehittämisryhmä, johon otetaan mukaan sekä johdon että henkilöstön edustajia. Näin varmistetaan henkilöstön sitoutuminen järjestelmään. Samalla selviävät henkilöstön odotukset järjestelmästä. (Juustoa ruisleivälletulospalkkausopas 2001, 30.) Suunnitteluvaiheessa on tarpeellista myös selvittää, kuinka paljon tulospalkkaukseen ollaan valmiita uhraamaan resursseja. Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen ja ylläpito on vaativa ja työläs prosessi, joten kovin vaativaa järjestelmää ei kannata lähteä suunnittelemaan, jos resursseja on vähän käytettävissä. (Kajander 1991, 15.)

Jo suunnitteluvaiheessa olisi tiedettävä miksi tulospalkkausjärjestelmä halutaan ja mitä sillä aiotaan saada aikaan. Tulospalkkauksella pitäisi tavoitella sellaista, mihin muulla palkkauksella ei pystytä vaikuttamaan. Sen avulla on mahdollista kannustaa työntekijöitä koko yrityksen, yksikön tai ryhmän yhteisiä tavoitteita. Tulospalkkion tulisi olla riittävän suuri, jotta se kannustaisi henkilökuntaa saavuttamaan asetetut tavoitteet. Tulospalkkaus ei saisi kuitenkaan johtaa työsuojelun, työympäristön, työssä kehittymisen tai työviihtyvyyden huononemiseen. Tulospalkkio voi perustua organisaation taloudellisiin tunnuslukuihin tai tunnuslukuihin, jotka mittaavat työn tuloksia tai asetettavia kehittämistavoitteita. Palkkion perusteena olevat tunnusluvut ja niiden yhteys päivittäiseen toimintaan on ymmärrettävä laajasti työyhteisössä. Odotettua kannustavuusvaikutusta ei synny, ellei henkilöstö tunnista toimintansa ja tulosten keskinäisiä yhteyksiä. Tunnusluvut voidaan valita esimerkiksi seuraavista pääryhmistä: taloudelliset tunnusluvut, tuotannolliset tunnusluvut, laadulliset tunnusluvut ja muut tunnusluvut.

Kokemusten perusteella tunnuslukujen sopiva määrä vaihtelee viiden tekijän molemmin puolin. Jos tunnuslukuja on vain yksi tai kaksi, voi kokonaistulos olla liian vaatimaton ja yksipuolinen johtuen siitä, että ihmiset keskittyvät tekemään sitä, mitä mitataan ja mistä maksetaan. Tunnuslukujen liian suuri määräpuolestaan johtaa siihen, että tuloksen seuranta ja palkkioiden laskenta saattaa muodos-

tua liian monimutkaiseksi. Tunnuslukujen pitää olla helposti seurattavia ja helposti saatavilla. Tunnusluvut ovat päteviä, jos ne mittaavat sitä, mitä halutaankin mitata. Tunnusluvut olisi valittava siten, että ne kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti. Taloudellisilla mittareilla varmistetaan tulospalkkioiden rahoitus. Laatu on tarpeellinen mittari, mikäli on olemassa riski, että toiminnassa keskitytään laadun kustannuksella määrän kasvattamiseen. Suunnitteluvaiheessa on päätettävä otetaanko koko henkilöstö tulospalkkauksen piiriin vai kokeillaanko järjestelmää rajoitetulla joukolla. (Juustoa ruisleivälle-tulospalkkausopas 2001, 33-36.)

2.6 Tulospalkkaus julkishallinnossa

2.6.1 Valtionhallinto

Valtion perinteisesti jäykkä palkkausjärjestelmä ei välttämättä ole tarjonnut parhaita mahdollisuuksia tulospalkkaukseen. Virat on sijoitettu palkkaluokkiin ja työsuhteiset toimet palkkaryhmiin. Näiden sisällä palkkaeroja syntyy yleensä lähinnä palveluajan pituuden ja tehtävän erikoisvaatimusten mukaisesti. Palkkaukseen vaikuttava tekijänä on harvemmin ollut mukana tuloksellisuus. Tosin tulospalkkauksen yleiset edellytykset ovat kehittyneet ripeästi. (Hakala, A. & kumppanit 1990, 89-90.) Valtion tulospalkkauksen historia ei ole ollut kovin pitkä. Vuoden 1984 alussa asetettiin kannustavan palkkapolitiikan työryhmä, jossa olivat mukana valtion työmarkkinalaitos ja neljä palkan-saajien keskusjärjestöä. Työryhmän keskeisimpänä tehtävänä oli selvittää kannustavan palkkausjärjestelmän käyttöönottamisen virkamiespalkkauksissa. Työryhmässä ei kuitenkaan päästy yksimielisyyteen työn lähtökohdista. Vuoden 1986 virkaehtosopimusratkaisun yhteydessä edellä mainitun työryhmän toimeksiantoa täsmennettiin. Työryhmän tehtäväksi tuli selvittää mahdollisuudet aikaansaada valtionhallintoon tuottavuutta, tuloksellisuutta ja tehokkuutta edistäviä palkkausjärjestelmiä, jotka mahdollistaisivat hyvän ja ammattitaitoisen työpanoksen palkitsemisen.

Vuoden 1986 lopussa keskustason tulospalkkaustyöryhmässä sovittiin, että tulospalkkauksessa lähdetään liikkeelle kokeilujen kautta. Valtion painatuskeskus aloittikin vuonna 1986 tulospalkkauksen kokeilun. Maaliskuussa 1987 tulospalkkauksen kokeiluvivastoiksi valittiin Valtion tietokonekeskus, tie- ja vesirakennuslaitos sekä tullilaitos. Kokeiluyksikköjen valinnassa kiinnitettiin huomiota paitsi laitoksen halukkuuteen myös siihen, että kokeiluun saataisiin erityyppisiä yksiköitä. Kokeiluyksiköiden tulospalkkioille päätettiin asettaa enimmäiskatto siten, että tulospalkkioihin saatiin käyttää korkeintaan 3,5 prosenttia kokeiluyksiköiden palkkasummasta. Vuoden 1991 alusta lukien tulos-

palkkauksen käyttöönotto ei enää edellyttänyt valtiovarainministeriön erillislupaa. Edellytyksenä tulospalkkauksen käyttöönotolle oli kuitenkin, että kysymyksessä oli joko liikelaitos tai tulosbudjetoinnin piirissä oleva virasto. Lisäksi edellytettiin, että tulospalkkausmallit lähetettiin ennen niiden käyttöönottoa tiedoksi valtion työmarkkinalaitokselle. (Kajander 1991, 9-11.)

2.6.2 Tulospalkkaus kunnissa

Tulospalkkioiden käyttö ei ole vielä yleistynyt kuntasektorilla. Vuonna 2001 tulospalkkiojärjestelmien piirissä oli 5 % kunta-alan henkilöstöstä, jolloin tulospalkkioita maksettiin yhteensä 14 miljoonaa euroa eli 0,1 prosenttia kunta-alan palkkasummasta. (Kuntatyönantaja 3/2003, 30.) Tulospalkkiojärjestelmien käyttö kuitenkin lisääntyy kunta-alalla. Vuonna 2003 tulospalkkiojärjestelmiä oli käytössä 26 kunnassa tai kuntayhtymässä ja niiden piirissä oli noin 21 000 henkilöä eli 8 % kunnallisesta henkilöstöstä. Nämä tiedot perustuvat Kunnallisen työmarkkinalaitoksen keväällä 2004 tekemään kyselyyn. Kyselyyn vastasi 317 kuntayksikköä, joiden piiriin kuuluu noin 60 % kunta-alan henkilöstöstä. Kyselyn mukaan vuonna 2003 tulospalkkioita maksettiin 14 500 henkilölle, jolloin palkkion sai kaksi kolmesta järjestelmän piirissä olevasta. Henkilöä kohden tulospalkkion suuruus oli keskimäärin 770 euroa. Myönteisestä kehitymisestä huolimatta tulospalkkaus on yleistynyt kunta-alalla hitaasti ja on edelleen vähäistä muihin työmarkkinasektoreihin verrattuna. Esimerkiksi teollisuudessa ja yksityisillä palvelualoilla tulospalkkauksen piirissä on vähintään kaksi viidesosaa henkilöstöstä.

Vaikka tulospalkkaus on edennyt kunnissa hitaasti, niin palkkausjärjestelmää kehitetään jatkuvasti aikaisempaa kannustavammaksi. Tästä esimerkkinä on syyskuussa 2004 käyttöön otettava työsuorituksen arviointiin perustuva henkilökohtainen lisä. Kunnat joutuvat tulevaisuudessa ottamaan aiempaa enemmän huomioon yksilöllisyyden työelämässä. Palkkapolitiittisena tavoitteena on palkan määräytyminen kunkin työntekijän ja viranhaltijan työn vaativuuden ja henkilökohtaisten työsaavutusten mukaan. Työsuorituksen arvioinnissa keskeisiä tekijöitä ovat monitaitoisuus, yhteistyökyky, kehityshakuisuus ja johdettavuus. (<http://www.kuntatyönantajat.fi>.)

Kunta-alan tuloksellisuussuositus

Vuonna 2000 Kunta-alan työmarkkinaosapuolet antoivat yhteisen suosituksen kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arvioinnista. Tämä suositus perustuu BSC (Balanced Scorecard) -pohjaiseen tuloksellisuuden arviointiin. Tasapainotetun mittariston mallissa mittarit johdetaan kunnan visiosta ja strategiasta. Tasapainotettu mittaristo edellyttää eri osapuolten yhteistä näkemystä tuloksellisuuden mittareista ja se korostaa yhteistoiminnan merkitystä kunnallisessa järjestelmässä. Kunnan palveluyksiköissä tavoitteista ja mittareista on rakennettava sellaisia, että henkilöstö sitoutuu arvioimaan ja kehittämään niiden avulla omaa toimintaansa. Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin KARTUKE 2002–2004 -ohjelmassa tutkittiin ja kehitettiin kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarviointia strategisen johtamisen, oppimisen, arvioinnin ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista. (Kuntatyönantaja 2/2004.)

2.7 Tutkimuksia

Tulospalkkausta käsittelevät tutkimukset voidaan jakaa kolmeen keskeiseen teemaan: tulospalkkauksen vaikutusten selvittämiseen, tulospalkkauksen käytön selittäjien paikantamiseen sekä palkkiojärjestelmien toimivuutta käsitteleviin tarkasteluihin. (Lautala 2001, 35.) Tässä luvussa on kerrottu lyhyesti lähinnä kotimaassa tehdyistä tulospalkkaustutkimuksista.

2.7.1 Sitran tutkimus

Sitran teettämän tutkimuksen mukaan tulospalkkausta käyttävät teollisuusyritykset ovat muita yrityksiä tuottavampia. Tuottavuus voi olla jopa 25 prosenttia korkeampi niissä yrityksissä, jotka käyttävät tulospalkkausta verrattuna niihin yrityksiin, joissa tulospalkkaus ei ole käytössä. Lisäksi tulos-palkat kannustavat työntekijöitä ja vähentävät vaihtuvuutta yrityksessä. Tulospalkkauksen käyttö kasvoi 1990 –luvulla, mutta sen osuus kokonaispalkkasummasta on ainoastaan noin 2 prosenttia. Tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät hyvin erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä. Yhteistä niille on mm. se, että yritykset ovat suuria ja niissä on korkeapalkkaista henkilökuntaa. (Keskisuomalainen 21.8.2003.) Tutkimuksen mukaan toimihenkilöille maksetut palkkiot tehostavat toimintaa eniten. Työntekijöiden vaikutus ei ole yhtä voimakas. Työntekijöiden keskuudessa on perinteisesti makset-

tu tunti- ja urakkapalkkoja, jotka kannustavat uutteruuteen. Sitran tutkimuksen heikkoutena on, että se käsittelee vain nousukauden vuosia 1996-2000.

Ryhmätyön tuloksia palkitseva järjestelmä saa työntekijät paremmin ”puhaltamaan yhteen hiileen”. Lisäksi tiedonkulku ja asiantuntijoiden välinen yhteistyö paranee tulospalkkojen myötä. Palkkiot myös vähentävät vastarintaa, kun yhtiön taloutta tervehdytetään. Avainhenkilöiden vaihtuvuutta tulospalkkiot vähentävät merkittävästi. Tulevaisuudessa tiimit ja yksiköt saavat yhä suuremman osan palkanlisistä. Tulospalkkiot perustuvatkin useimmiten ryhmätyön tuloksiin. Tämän johdosta ne ovat hyvä tapa kannustaa toimihenkilöitä, koska osaston ylittäessä tavoitteensa, kaikki siellä töissä olevat palkitaan. (Helsingin sanomat 21.8.2003.)

2.7.2 Palkkaerot ja tulospalkkaus

Hannu Piekkola on tutkimuksessaan tarkastellut teknologista murrosta selittämässä osaamispääomaan liittyviä palkkamutoksia viime vuosikymmeninä. Piekkolan mukaan Suomessa koulutetun työvoiman osuus työvoimasta on kasvanut, mutta kuitenkin samanaikaisesti koulutetun työvoiman suhteellinen palkkataso ei ole kasvanut niin selvästi kuin Yhdysvalloissa. (Piekkola 2002, 4.) Piekkola toteaa tutkimuksessaan myös, että palkkaerojen kasvu on johtunut pääasiassa yritysten välisestä palkkaerojen kasvusta. Tutkimuksen yhtenä tuloksena todettiin, että tulospalkkaus ei lisännyt merkittävästi palkkaeroja 1990 –luvun lopulla. (Piekkola 2002, 22-23.)

Antti Kauhanen ja Hannu Piekkola tutkivat tulospalkkausta Suomessa vuosina 1996-2000. Tutkimuksessa he käyttivät Teollisuuden ja Työnantajien yksityiskohtaista palkka-aineistoa. Keskeisinä kysymyksinä tutkimuksessa olivat tulospalkan käyttöä selittävät tekijät ja tulospalkkauksen vaikutus ansioihin ja tuottavuuteen. Syitä tulospalkkauksen käyttöön on, että tuottavuus voi kasvaa, kun työntekijöiden ja työnantajien kannustimia yhdenmukaistetaan. Tällöin molemmilla osapuolilla on yhteiset tavoitteet. Erityisen tärkeä asia tämä on silloin, kun työntekijän tuotoksen mittaaminen on vaikeaa ja työntekijöiden valvonta kallista. Edellä kuvatun kaltainen tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun yrityksessä on paljon korkeakoulutettuja työntekijöitä tai yritys on pääomaintensiivinen. Lisäksi tulospalkkaus voi tarjota joustavuutta palkkamenoissa. (Piekkola 2002, 31.) Kauhasen ja Piekkolan tutkimuksen perusteella tulospalkkauksen piirissä ovat todennäköisemmin koulutetut, T&K –työntekijät, toimihenkilöt ja miehet. Erityisesti ne yritykset, joissa tuotoksen mittaaminen on

vaikeaa, käyttävät tulospalkkausta. Palkkaerot olivat tutkimuksen mukaan pienemmät yrityksissä, jotka maksavat tulospalkkaa. Tulospalkkaa saavien ansiot ovat keskimäärin 6 % suuremmat kuin niillä, jotka eivät kuulu järjestelmän piiriin. Suurempia ansioita selittävät kasvanut tuottavuus ja tulojen kasvanut riskisyys. Tuottavuusestimoinnit osoittivat, että tulospalkkausta käyttävät yritykset ovat noin 6-13 % tuottavampia. (Piekkola 2002, 46-47.) Tutkimuksessa todettiin lisäksi, että tulospalkkaus osittain korvaa palkkahierarkiaa tai kokemusvuosilisiä. Tähän on selityksenä se, että tulospalkka on ryhmäkannustin, joka kattaa suuren osan työntekijöistä. Tällöin palkan vaihtelu vähennee työntekijöiden välillä. (Piekkola 2002, 103.)

2.7.3 Tulospalkkauksen merkitys työmarkkinoilla

Tutkimuksen tavoitteet

Kari Alho tarkastelee tutkimuksessaan tulospalkkausta pitkälti kansantaloudelliselta kannalta. Alhon tavoitteena oli luoda yleiskatsaus tulospalkkauksen merkitykseen työmarkkinoilla ja erityisesti EMU-oloissa. Tästä johtuen tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota järjestelmän kannattavuuteen ja siihen, mikä merkitys palkkasopeutumisella on mahdollisten häiriöiden sattuessa. Tulospalkkauksen ominaisuuksia arvioitaessa tutkimuksessa tukeuduttiin kansainvälisiin tutkimuksiin. (Alho 1998, 78.)

Tulospalkkauksen luonne ja kannustinvaikutus

Alhon mukaan tulospalkkaus voi teoriassa merkitä sitä, että työntekijät kantavat osan yrityksen tappioriskistä. Käytännössä asia ei kuitenkaan ole näin. Voidaan sanoa, että tulospalkkauksen kautta työntekijät eivät kanno omistajan riskiä kuin rajatussa merkityksessä. Toinen keskeinen tulospalkkauksen ominaisuus on, että käytännössä työntekijät eivät voi päästä nauttimaan poikkeuksellisen suurista voitoista. Tämä johtuu siitä, että tavallisesti tulospalkalle on asetettu tietty yläraja esimerkiksi siten, että tulospalkkauksen suuruus ei voi nousta kuin tiettyyn osuuteen vuosiansioista. Toisin sanoen tulospalkkaus on yrityksen voiton suhteen rajoitettu ylhäältä. Edellä mainittu tilanne on kuvion x mukainen. Siinä työntekijöiden peruspalkka on b euroa tunnilta. Yrityksen yhteenlaskettu työtuntien määrä on L . Tällöin palkkasumma yhteensä on bL perustilanteessa. Yrityksen voitto V on silloin:

$$V = PQ - bL - rD = iE, \text{ jossa}$$

P = tuotteen hinta

Q = tuotannon määrä (jalostusarvo)

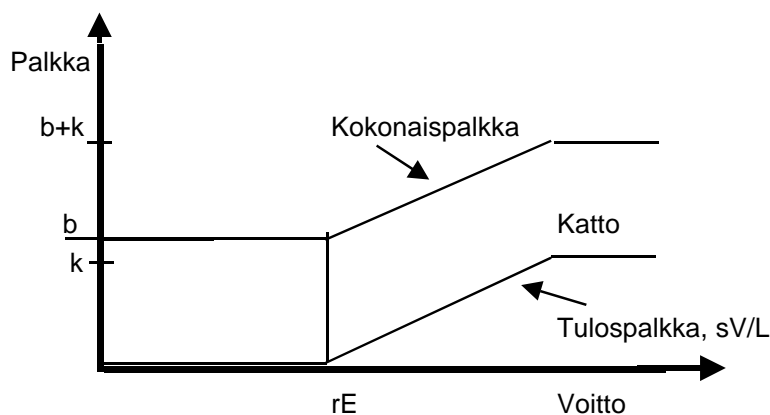
D = velat

R = velkojen korko

i = efektiivinen tuottoaste omalle pääomalle E

Perustilanteessa $i > r$, jolloin omalla pääomalla on suurempi tuotto kuin vieraalla pääomalla

Tulospalkkauksessa työntekijöiden osuutta voitosta on kuvattu s -kirjaimella.



Kuvio 1. Tulospalkan määräytyminen. (Alho 1998, 15.)

Tulospalkkaus merkitsee sitä, että yritys maksaa osan voitosta tulospalkkiona työntekijöille. Tällöin i on suurempi kuin r . Kuviossa x tilanne toteutuu, kun yritys alkaa tuottaa ns. puhdasta voittoa ($i > r$).

Tulospalkkaukselle asetettua kattoa per työtunti on merkitty kuviossa k :lla.

Yleinen seuraus tulospalkkaukseen siirtymisestä on, että työntekijät hyvittävät yritystä työskentelemällä tehokkaammin. Tunnettu työmarkkinoiden tutkija Edward P. Lazear on todennut, että tulospalkkausta pitäisi soveltaa erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa on panostettu läheisten suhteiden luomiseen työntekijöiden välillä. Jos työntekijöille maksetaan kiinteää palkkaa ja he eivät saa osaansa yrityksen tuloksesta, lojaalisuus muita työntekijöitä kohtaan ei motivoi heitä ponnistelemaan enemmän. On kuitenkin välttämätöntä, että työntekijät sympatisoivat enemmän työtovereitaan kuin yrityksen omistajia, koska työntekijän pinnaaminen vahingoittaa jotakuta. Lazearin mukaan

tulospalkkauksesta ei olisi mitään hyötyä, jos työntekijät sitoutuvat yhtä paljon omistajiin kuin muihin työntekijöihin. Vapaamatkustajaongelma on liian merkittävä, jotta yksilön saaman tulospalkkauksen perusteella syntyisi motivaatiota. Työntekijän on siis välitettävä muista työntekijöistä, jotta tulospalkkaus voi toimia motivaation lähteenä. Vapaamatkustajaongelmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tilannetta, jossa yksittäinen työntekijä hyötyy muiden ponnisteluista ilman, että hänen itsensä vähäisempi ponnistelu johtaisi hänen kannaltaan pienempään tulospalkkaan. (Alho 1998,14-17.)

2.7.4 Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001

Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkimusohjelma toteutti laajan kyselytutkimuksen, jossa 493 henkilöstöjohtajaa ja organisaatioiden henkilöstöasioista vastaavaa kertoi palkitsemisen tilasta ja muutoksesta omassa organisaatiossaan. Tutkimuksen päätulos oli, että Suomessa on parhaillaan käynnissä merkittävä siirtyminen kohti uusia palkitsemistapoja sekä työ-, henkilö- että tulosperusteisissa palkanosissa. Tämä kehitys näkyy työpaikoilla palkkausjärjestelmien uudistamisena, henkilöarviointien ja tulospalkkauksen käyttöönottona. Tutkimuksen mukaan palkitsemisen toimivuus arvioitiin hyväksi joka neljännessä organisaatiossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli laajasti selvittää palkitsemisen tilaa ja muutosta Suomessa. Keskityn tässä yhteydessä kuitenkin tarkastelemaan erityisesti tulospalkkausta sekä kuntia koskevia asioita, koska ne ovat relevantteja oman tutkimukseni kannalta.

Yrityсотokseen otettiin liikevaihdolla mitaten 700 suurinta, jota täydennettiin pankki- ja vakuutusalan 49:n henkilömäärältään yli sadan hengen yrityksen tai konsernin otoksella. Kuntasektorilla kysely lähetettiin henkilöstömäärällä mitattuna 65 suurimmalle kunnalle ja 35 suurimmalle kuntayhtymälle sekä satunnaisotantana 200:lle muulle. Toimipaikkaotoksessa otos muodostettiin siten, että mukaan otettiin kaikki yli 250:n henkilön toimipaikat, joka neljäs toimipaikka välillä 50-249 henkilöä ja joka kuudes toimipaikka välillä 20-49 henkilöä. Pällekkäisten osoitteiden karsimisen jälkeen kysely lähetettiin 3204:lle organisaatiolle ja vastauksia saatiin takaisin 493. Vastausprosentti vaihteli alle 50 hengen toimipaikkojen noin 9:stä kuntien 22:een. Keskimäärin se oli 15.

Tutkimuksen mukaan kunnissa palkitseminen perustui vakanssi- tai taulukkopalkkoihin sekä työsuolovuosien mukaan määräytyviin kokemuslisiin. Täydentävien palkitsemistapojen kuten tulospalkkioiden käyttö oli vähäistä ja palkkiomaksimit pienehköjä, mikä johtuu osaltaan siitä, että kun-

nallinen yleinen virka- ja työehtosopimus asettaa tulospalkkioiden ylärajaksi 5 % asianomaisen tulosyksikön palkkasummasta. Viime vuosikymmenellä käyttöön otetuista uusista palkitsemistavoista suosituimmat olivat tulospalkkiojärjestelmät, pisteyttämällä tapahtuva pätevyys- tai työsuorituksen arviointi sekä erilaiset analytyttiset työn- ja toimen vaativuuden arviointimenetelmät. Viimeisen kolmen vuoden aikana on uusina palkitsemistapoina otettu eniten käyttöön tulospalkkiojärjestelmiä ja pätevyysperusteisia palkanosia. Kyselyyn vastanneista noin puolet suunnitteli merkittäviä parannuksia olemassa oleviin järjestelmiin seuraavan kolmen vuoden aikana. Suunnitelmien perusteella eniten kasvua verrattuna edelliseen kolmivuotiskauteen oli osaamisperusteisten palkanosien, tiimipalkkioiden ja yksilöllisten etujen kohdalla. Palkitsemisen muutoksessa oli tutkimuksen perusteella johdolla merkittävä rooli. Lisäksi ylimmän johdon rooli oli hyvin menestyneissä organisaatioissa aktiivisempi kuin muissa. Kunnissa sen sijaan ylimmän johdon rooli palkitsemisen kehittämisessä on ollut passiivinen. Aloite kehittämiseen tuli useammin henkilöstöltä kuin muissa organisaatioissa. (Hakonen & Hakonen & Kuronen & Hulkko & Palva 2001.)

2.7.5 Tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista

Saara Lautalan tutkimuksen tavoitteena oli empiiristen aineistojen pohjalta muodostaa yleiskuva siitä, minkälaisiin tarpeisiin tulospalkkausta yksityisellä sektorilla käytetään sekä siitä, mitkä yritysmaat näyttäivät toimivan palkkiojärjestelmien käyttöönoton edellytyksinä tai reunaehdoina. (Lautala 2001, 7.) Tutkimuksen pääaineistona käytettiin Turun yliopiston paikallisen sopimisen tutkimusprojektin yksityisen sektorin toimipaikoilta vuonna 1998 keräämää, työnantajan ja henkilöstön edustajien vastauksista muodostuvaa aineistoa. Toisena aineistona käytössä oli STTK:n alkuvuodesta 1999 keräämä jäsenliitojensa luottamus- ja yhdysmiesten vastauksista muodostuva kyselyaineisto. (Lautala 2001, 9.)

Lautala havaitsi tutkimuksessaan, että tulospalkkauksen käyttö kytkeytyy usein yrityksissä tapahtuviin laajempiin uudistuksiin, jotka viittaavat toiminnallisen joustavuuden lisäämiseen työvoiman käytössä ja tuotannossa. Yksittäisistä yritysmaaisista ominaisuuksista tulospalkkauksen käyttöä näyttivät lisäävän seuraavat tekijät:

- toimihenkilöiden suuri määrä
- ryhmämainen työn organisointi
- suuri yrityskoko
- paikallisen sopimisen yleisyys
- toimiva ja luottamuksellinen suhde johdon ja henkilöstön välillä

Lisäksi empiirisissä tarkasteluissa havaittiin, että mitä syvällisemmin henkilöstö on mukana tulospalkkausjärjestelmän suunnittelu- ja käyttöönottoprosessissa sitä todennäköisemmin saavutetaan järjestelmän tavoitteet ja henkilöstön varauksettoman myönteinen suhtautuminen. (Lautala 2001, 10.) On huomattava, että tulospalkkauksen ja paikallisen sopimisen välillä on vahva yhteys, vaikka tulospalkkauksen käyttöönotosta ei pääosin tarvitse sopia henkilöstön kanssa. Paikallisen sopimisen tutkimusaineiston mukaan noin 80 prosentissa toimipaikoissa, joissa tulospalkkaus on käytössä, asiasta on sovittu paikallisesti. (Lautala 2001, 130-131.)

2.7.6 Tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon

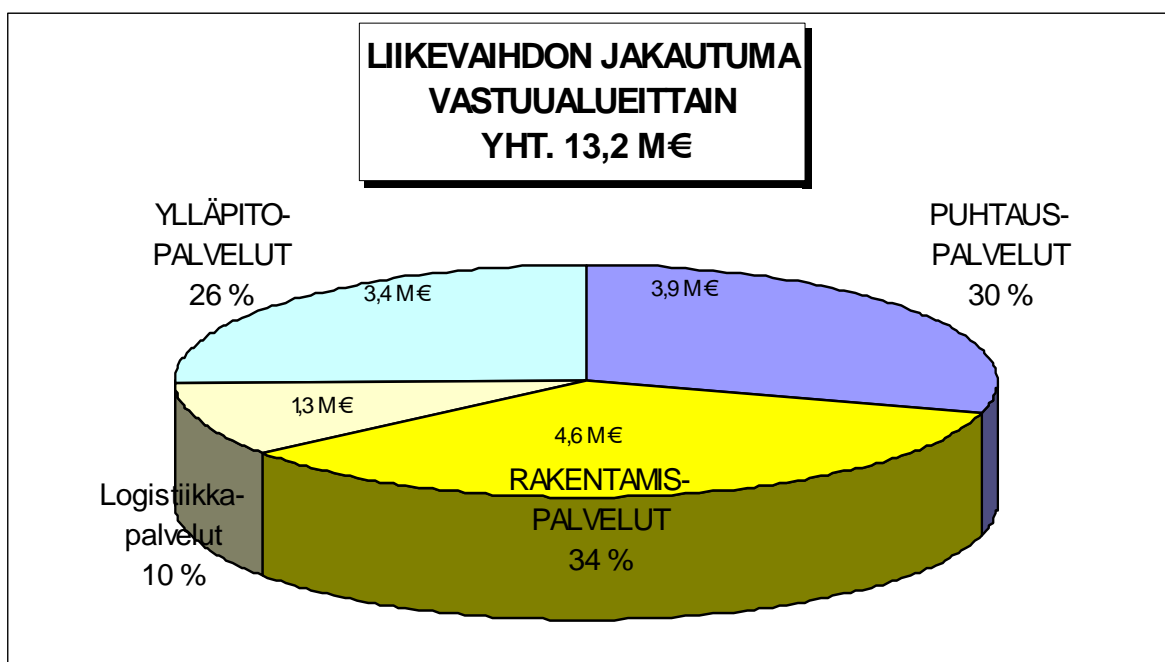
Jarmo Kiikka pohti tutkimuksessaan tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutusta työmotivaatioon. Tutkimuksen empiirinen lähdeaineisto muodostui Kuopion poliisilaitoksen ja Jääkäriprikaatin (Sodankylä) työntekijöille suoritetusta kyselystä. Tutkimuksen mukaan tulosjohtaminen ja tulospalkkaus eivät parantaneet työmotivaatiota halutulla tavalla kummassakaan tutkimusyksikössä. Tosin tässä yhteydessä on huomattava, että kumpikin tutkimusyksiköistä toimi pilottiyksikkönä omalla hallinnonalallaan ja palkkausmallit olivat vielä kokeilukäytössä. (Kiikka 2002, 318-319)

Suurimpia selittäviä tekijöitä siihen, että työmotivaatio ei kohonnut tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen myötä olivat: heikko tiedottaminen, tulostavoitteet eivät olleet selkeästi työntekijöiden tiedossa ja esimies-alais –keskusteluja (kehittämiskeskusteluja) ei oltu käyty riittävällä intensiteetillä. Laajemmalla ja yksityiskohtaisemmalla tiedottamisella olisi Kiikan mukaan voitu vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin jo ennen palkkausmallikokeilun aloittamista. Toinen keskeinen seikka, mikä tutkimuksessa tuli ilmi, oli selkeiden tulostavoitteiden määrittäminen koko tulosyksikölle. Tämän jälkeen tulostavoitteita voidaan jakaa myös pienemmille yksiköille ja yksittäisille työntekijöille. Tavoitteiden asettaminen olisi helpottanut myös kehityskeskusteluja. (Kiikka 2002, 324,326.)

3. TULOSPALKKAUS TOTAL KIINTEISTÖPALVELUSSA

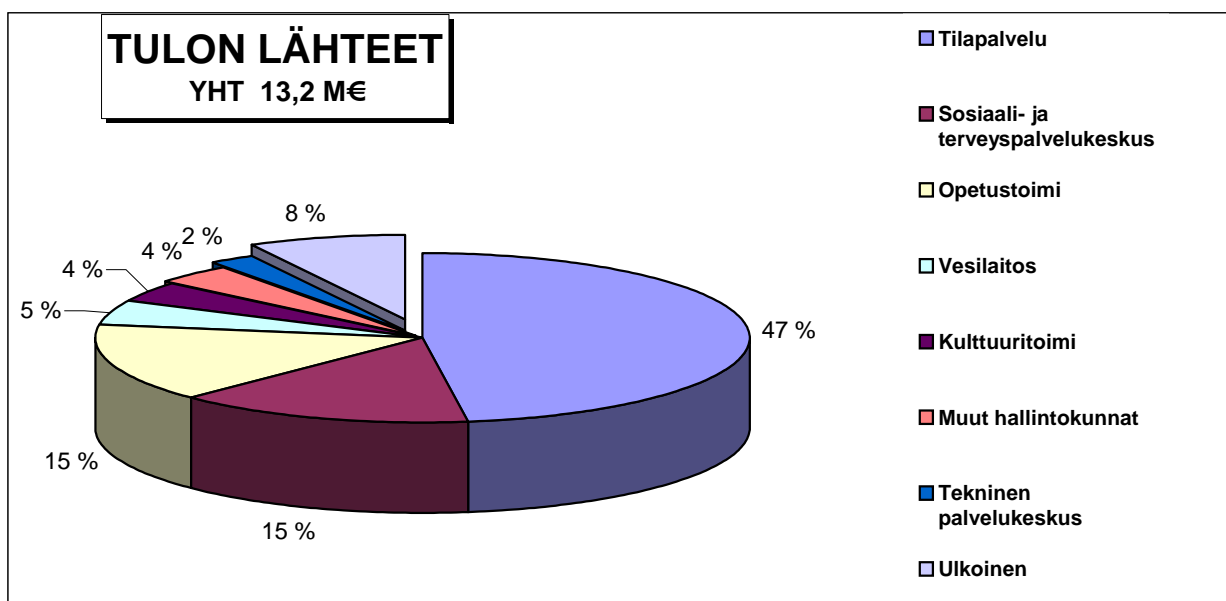
3.1 Total Kiinteistöpalvelun esittely

Tämän tutkimuksen keskeisenä kohteena on tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen vuoden 2003 alusta alkaen liikelaitostuneeeseen Total Kiinteistöpalveluun, joka on Jyväskylän kaupungin omistama liikelaitos. Total Kiinteistöpalvelu muodostuu neljästä tulosalueesta: rakentamispalvelut, puhtauspalvelut, ylläpitopalvelut ja logistiikkapalvelut. Kuvioista 2 selviää tulosalueiden prosentuaaliset osuudet liikevaihdosta.



Kuvio 2. Liikevaihdon jakauma vastuualueittain.

Total Kiinteistöpalvelun liikevaihto oli 13,2 M€ vuonna 2002. Suurin osa asiakkaista on Jyväskylän kaupunkikonserniin kuuluvia yksiköitä tai liikelaitoksia. Näistä suurin on Tilapalvelu, jonka osuus vuonna 2002 oli 47 % Total Kiinteistöpalvelun liikevaihdosta. Kuviossa 3 on asiakkaiden prosentuaalinen osuus liikevaihdosta. Ulkoisia asiakkaita oli 8 % liikevaihdosta vuonna 2002.



Kuvio 3. Total Kiinteistöpalvelun liikevaihdon jakaantuminen asiakkaittain.

Total Kiinteistöpalvelu työllistää noin 300 henkilöä, joista osa on määrä-aikaisia työntekijöitä. Taulukosta 1 selviää työntekijöiden määrä vuosina 1997-2002.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Vakituiset htv	250	232,5	211,4	219,7	233,0	225,2
Tilapäiset htv	21	14,0	20,8	37,1	50,7	74,3
Työllistetyt htv	4	0,2	3,9	3,1	6,4	7,4
Yhteensä	275	246,7	236,1	259,9	290,1	306,9
Osa-aikaeläkkeellä	17	18	18	30
Nettotyöpäivät pv/henk	184,5	187,0	208,6	202,1	200,1	199,7

Taulukko 1. Henkilöstömäärä vuosina 1997-2002

Total Kiinteistöpalvelun visio 2007

”Total Kiinteistöpalvelu on alueellisesti merkittävä kiinteistöalan ja logistiikkapalvelujen tuottaja. Toiminnassa korostuu asiakasläheinen, verkostoitumiseen ja yrittäjyyteen kannustava toimintakulttuuri.” (talousarvioesitys 2004.)

3.2 Total Kiinteistöpalvelun liikelaitostuminen

Total Kiinteistöpalvelun johtoryhmä kannatti yksimielisesti liikelaitostumista. Henkilöstölle suunnatussa mielipidekyselyssä yksikön liikelaitostumista kannatti 65 prosenttia vastaajista. Henkilöstölle pidettiin liikelaitostumishankkeesta 6.5.2002 erillinen tilaisuus. Tukipalveluiden yhteistyöryhmä, yksikön johtoryhmä ja ammattijärjestöt antoivat omat lausuntonsa. Johtokunta esitti kaupunginhallitukselle, että Total Kiinteistöpalvelun suunnittelua ja valmistelua liikelaitokseksi jatketaan. Päätös liikelaitostumista tehtiin vuoden 2003 talousarvion valmistelun yhteydessä. (<http://www.jkl.fi/paatos/tuki/2002/20051430.0/txt16.htm>.)

3.2.1 Mikä on liikelaitos?

Kunnan liikelaitos on liiketoiminnan harjoittamista varten luotu organisaatio. Liikelaitos voi olla myös vaihtoehto toimintojen yhtiöittämiselle. Kunnanvaltuusto ohjaa liikelaitoksen toimintaa asettamalla sille toiminnallisia ja taloudellisia tavoitteita. Liikelaitos voi järjestää toimintansa näiden tavoitteiden rajoissa haluamallaan tavalla ja tekee toimintaansa liittyvät operatiiviset päätökset. Liikelaitos on kunnan taloudesta laskennallisesti eriytetty yksikkö, jonka taloudellista asemaa ja kehitystä on helppo seurata tuloslaskelman ja taseen avulla. Liikelaitos kattaa menonsa ja investointinsa omilla tuloillaan. Laitos maksaa kunnalle korvauksen kunnan liikelaitokseen sijoittamasta peruspääomasta. Korvauksen suuruudesta päättää kunnanvaltuusto.

Liikelaitos huolehtii itse toimintansa kehittämisestä ja tarpeellisista investoinneista. On kunnan edun mukaista, että liikelaitoksen toiminta on mahdollisimman tehokasta ja että sen hallinnassa oleva omaisuus säilyttää arvonsa. Monet liikelaitokset toimivat ainakin osittain kilpailluilla markkinoilla. Voidakseen toimia tasavertaisesti muiden yritysten kanssa, liikelaitosten toiminta on järjestettävä mahdollisimman joustavaksi. Liikelaitos päättää, millä keinoin se toteuttaa omistajan asettamat tavoitteet. Laitos vastaa siitä, että toiminta on kilpailukykyistä ja tehokasta muihin vastaaviin laitoksiin verrattuna. Laitokselle on jätettävä riittävä liikkumavara keinojen valintaan asetettujen tulosten saavuttamiseksi. Liikelaitos erotetaan laskennallisesti kunnan muusta taloudesta eriyttämällä sen kirjanpito kunnankirjanpidossa. Liikelaitokselle laaditaan kirjanpitolautakunnan kuntajaoston antaman ohjeenmukainen tuloslaskelma, tase ja rahoituslaskelma. Tuloslaskelman ja taseen avulla on helppo seurata laitoksen taloudellista asemaa ja sen kehittymistä.

3.3 Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen Total Kiinteistöpalvelussa

Total Kiinteistöpalvelussa tulospalkkauksen käyttöön otosta oli keskusteltu useissa eri yhteyksissä aikaisemminkin, mutta ensimmäinen konkreettinen päätös tulospalkkausjärjestelmän rakentamisesta tehtiin johtoryhmässä elokuun 6. päivänä vuonna 2003. Tällöin sovittiin, että syksyn 2003 aikana kehitetään tulospalkkausjärjestelmä, joka otettaisiin käyttöön vuoden 2004 alusta lukien. Todettiin jo alkuvaiheessa, että Total Kiinteistöpalveluiden vastuualueet eroavat toiminnaltaan niin paljon toisistaan, että jokaiselle tulosityksikölle on räätälöitävä oma järjestelmä. Käsittelen luvuissa 3.3.2 – 3.3.6 näitä tulosalueita erikseen. Syksyllä 2004 henkilöstölle tehtiin erillinen tulospalkkauskysely, jota käsittelen luvussa 3.3.1.

3.3.1 Tulospalkkauskysely Total Kiinteistöpalvelussa

Käsittelen tässä luvussa Total Kiinteistöpalvelun henkilöstölle suunnatun tulospalkkauskyselyn tuloksia. Koko Total Kiinteistöpalvelun henkilöstölle lähetettiin kyselylomake (Liite 1). Lomakkeessa tiedusteltiin henkilöstön mielipiteitä tulospalkkaukseen liittyvistä asioista. Kysely lähetettiin 313 henkilölle ja lomakkeen palautti määräaikaan mennessä 142 henkilöä, joten vastausprosentti oli 45 %. Taulukossa 2 on kyselyn vastausprosentti vastuualueittain.

	Henkilö- määrä	Kyselyyn vastanneet	Vastaus- prosentti
Ylläpito	85	38	45 %
Puhtaus	153	72	47 %
Rakentaminen	52	14	27 %
Logistiikka	16	8	50 %
Hallinto	11	6	55 %
Ei yksikköä		4	
Yhteensä	317	142	45 %

Taulukko 2. Kyselyn vastausprosentti vastuualueittain.

Käsittelen seuraavaksi kyselylomakkeen väittämiä kohta kohdalta siten, että vertailen vastauksia eri yksiköiden kesken. Taulukossa 3 on esitetty prosenttijakaumat siten, että mukana on kaikki Total Kiinteistöpalvelun yksiköt. Tämän tutkimuksen liitteissä on koottu kyselyn tulokset yksiköittäin seuraavasti:

Total Puhtauspalvelut	Liite 2
Total Rakentamispalvelut	Liite 3
Total Logistiikkapalvelut	Liite 4
Total Hallintopalvelut	Liite 5
Total Ylläpitopalvelut	Liite 6

Liitteeseen 7 on erikseen koottu kyselyn tulokset, kun vastaajina ovat olleet esimiesasemassa olevat henkilöt.

Väittäjä 1:

”Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni”

Edelliseen väitteeseen suhtautui myönteisesti enemmistö Total Kiinteistöpalvelun henkilöstöstä. Henkilöstöstä 76 % oli väitteestä täysin tai osittain samaa mieltä. Esimiehet suhtautuivat tähän väitteeseen keskimääräistä kriittisemmin, heistä 71 % oli väitteestä täysin tai osittain samaa mieltä. Kaikkein eniten työtyytyväisyyden parantumiseen uskoivat Puhtauspalveluiden työntekijät. Heistä 86 % oli väitteestä ainakin osittain samaa mieltä. Logistiikkapalveluiden henkilöstö ei puolestaan uskonut työtyytyväisyyden parantumiseen; heistä peräti 33 % oli väittämästä täysin eri mieltä.

Väittäjä 2:

”Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla samansuuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta”

Tämä väittäjä jakoi mielipiteitä melko tasaisesti, mutta kokonaisuutena enemmän kannatettiin väitettä. Tämä väittäjä jakoi selvästi mielipiteitä, jos verrataan henkilöstön ja esimiesten vastauksia. Esimiehistä peräti 70 % oli väitteestä samaa tai täysin samaa mieltä. Esimiesten keskuudessa näyttäisi tämän perusteella olevan vahva halu saada mahdollisimman kannustava järjestelmä. Logistiikkapalveluiden henkilöstö ei tätä väitettä kannattanut. Heistä 50 % oli väitteestä joko eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Väittämä 3:

”Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkki-
oon.”

Tästä väittämästä oltiin kokonaisuutena enemmän eri mieltä. Poikkeuksen muodostivat hallintopal-
velut ja puhtauspalvelut. Puhtauspalveluissa väitteestä oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä 29
% vastaajista ja osittain samaa mieltä 48 %. Hallintopalveluissa väitteestä oli samaa mieltä 50 % ja
osittain samaa mieltä 17 %. Sekä puhtauspalvelut että hallintopalvelut ovat naisvaltaisia aloja, joten
ilmeisesti naisille ei merkitse työssä pelkästään rahallinen korvaus, vaan heille on tärkeää myös
tunnustus hyvästä työstä.

Väittämä 4:

”Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työs-
tä.”

Tämä väite sai vastausten perusteella melko voimakkaan hyväksynnän, kaikki vastuualueet olivat
väitteestä enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. Erityisesti esimiestaso (88 % samaa mieltä tai
täysin samaa mieltä) ja ylläpitopalveluiden henkilöstö (83 % samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)
halusi konkreettista palautetta työstä.

Väittämä 5:

”Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa.”

Tästä väittämästä kaikki yksiköt olivat johdonmukaisesti eri mieltä. Logistiikkapalveluissa 100 %
oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämästä. Kaikkein optimistisimmin suhtautui esimiestaso, jossa
65 % oli väittämästä joko eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Väittäjä 6:

"Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen."

Tämä väittäjä jakoi mielipiteitä kuitenkin siten, että enemmistö oli ainakin osittain samaa mieltä väittäjästä. Erityisesti esimiehet kannattivat väittäjää; heistä 44 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittäjästä. Logistiikkapalveluiden henkilöstö oli puolestaan ikälisien kannustavuuden kannalla, heistä 50 % oli väittäjästä eri mieltä tai täysin eri mieltä.

Väittäjä 7:

"Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni."

Tästä väittäjästä oltiin kaikissa yksiköissä enemmän samaa mieltä kuin eri mieltä. Erityisen tärkeäksi esimiehen arvioinnin kokivat esimiehet, joista kaikki olivat ainakin osittain samaa mieltä väittäjästä.

Väittäjä 8:

"Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tulosityksikkönä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet."

Tulospalkkauksen merkitystä pidettiin tärkeänä lukuun ottamatta Logistiikkapalveluiden yksikköä, jossa 50 % vastaajista oli väitteestä joko täysin eri mieltä tai eri mieltä. Esimiehet ja Puhtauspalvelut puolestaan kannattivat väitettä voimakkaimmin.

Väittäjä 9:

"Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet."

Kaikki Total Kiinteistöpalvelun yksiköt olivat yksimielisesti enemmän samaa kuin eri mieltä edellisestä väittäjästä. Esimiehistä kaikki olivat vähintäänkin osittain samaa mieltä ja jopa 41 % täysin samaa mieltä väittäjän kanssa.

Väittämä 10:

”Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan ”yhteiseen hiileen”.

Tästä väitteestä kyselyyn vastanneet olivat kaikkein yksimielisimpiä. Total Kiinteistöpalvelun henkilöstöstä ainoastaan 4 % oli asiasta täysin erimieltä (1%) tai eri mieltä (3%). Myöskään yksikkökohtaiset erot eivät olleet kovin suuria. Tähän tulokseen on osaltaan saattanut vaikuttaa se, että Total Kiinteistöpalvelu on tiimiorganisaatio, jossa korostuu yhdessä tekeminen ja mitä on tuettu myös johdon taholta.

Väittämä 11:

”Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta”.

Mielenkiintoinen tulos tästä väittämästä on, että esimiehet olivat väitteen kanssa eniten samaa mieltä. Myös hallintopalveluissa koettiin esimiehen palaute tärkeäksi.

Väittämä 12:

”Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.”

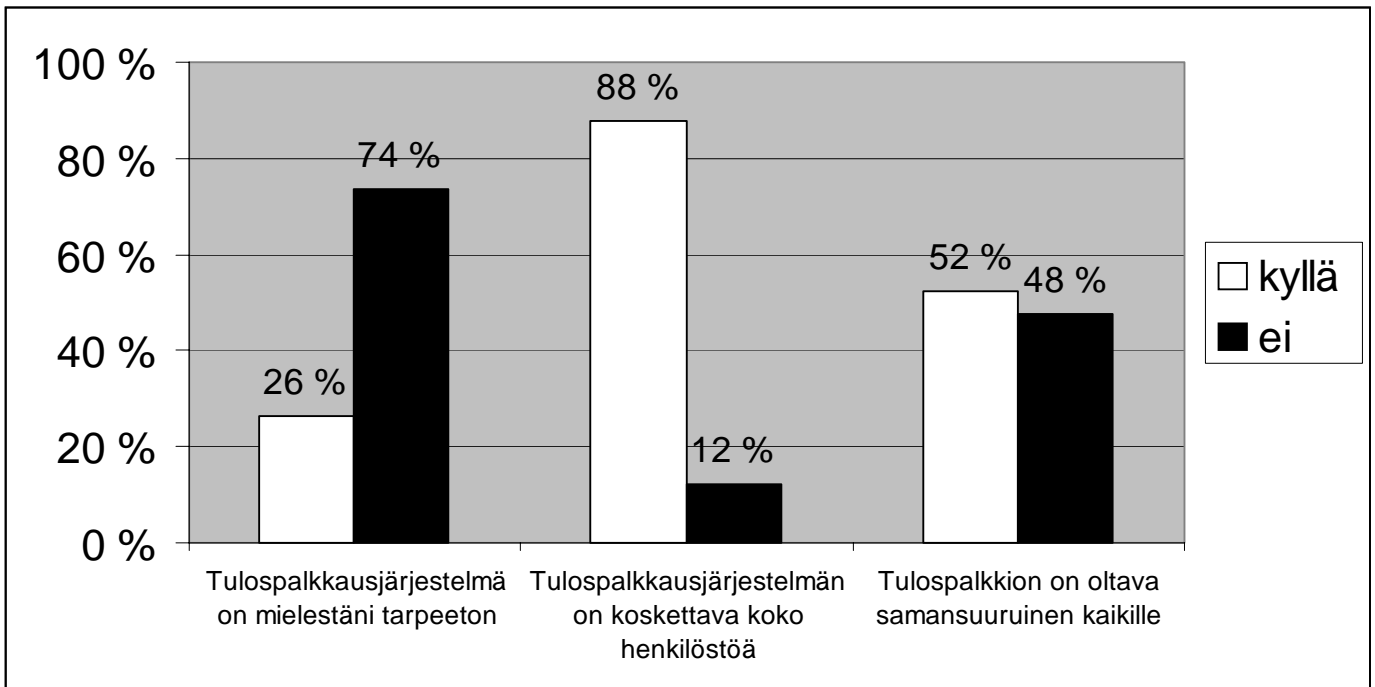
Esimiehet uskoivat eniten siihen, että tulospalkkauksella on mahdollista parantaa taloudellista tulosta. Yksiköistä Puhtauspalveluiden henkilöstö oli eniten väitteen kanssa samaa mieltä. Logistiikka- ja palveluiden henkilöstö puolestaan uskoi vähiten tulospalkkauksen tulosta parantavaan vaikutukseen.

		Täysin eri mieltä	Eri Mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
		1	2	3	4	5
1	Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	9 %	15 %	39 %	29 %	9 %
2	Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla samansuuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	10 %	15 %	35 %	26 %	14 %
3	Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	15 %	19 %	38 %	23 %	5 %
4	Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	2 %	4 %	23 %	49 %	23 %
5	Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	31 %	41 %	14 %	11 %	2 %
6	Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	9 %	24 %	34 %	17 %	15 %
7	Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	3 %	8 %	39 %	37 %	13 %
8	Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tulosityksikkönä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	7 %	13 %	37 %	34 %	10 %
9	Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	1 %	5 %	33 %	42 %	19 %
10	Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	1 %	3 %	24 %	45 %	26 %
11	Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	3 %	14 %	41 %	29 %	14 %
12	Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	6 %	16 %	42 %	26 %	11 %

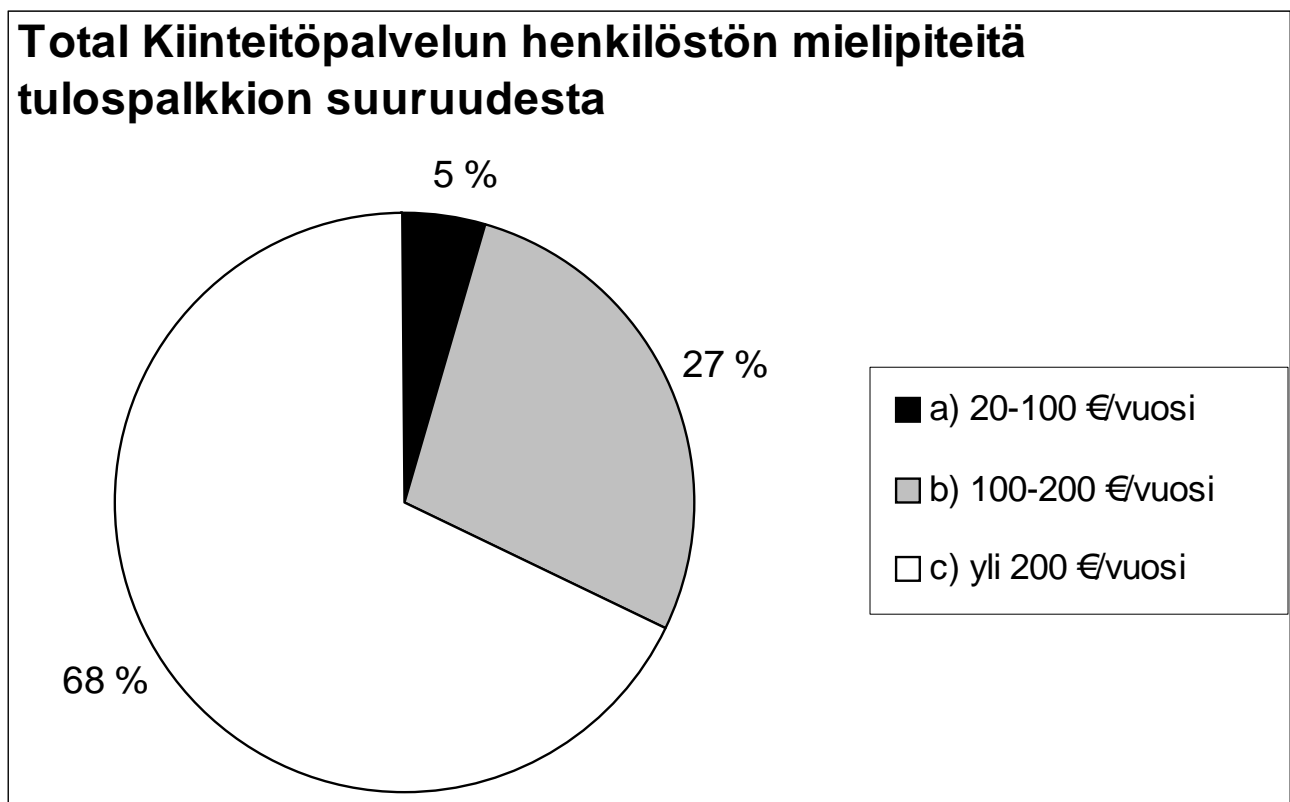
Taulukko 3. Tulospalkkauskyselyn tulokset Total Kiinteistöpalvelussa (kaikki yksiköt yhteensä).

Mielipiteitä tulospalkkausjärjestelmästä

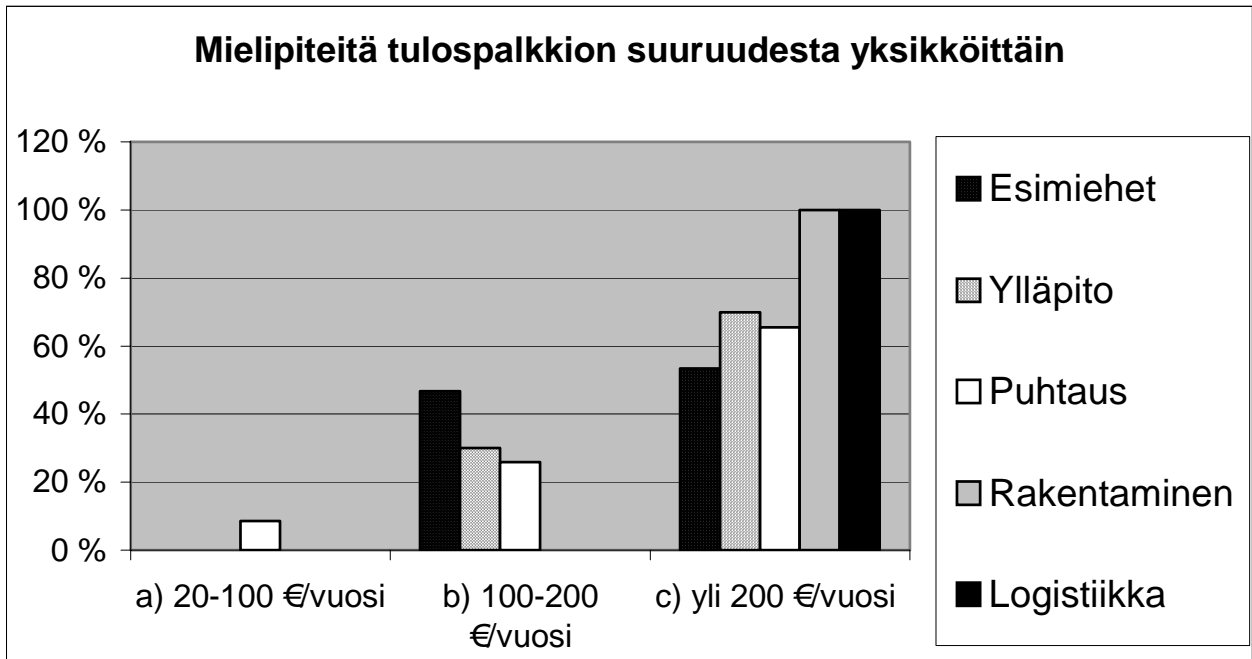
Total Kiinteistöpalvelun henkilöstöstä 74 prosenttia oli sitä mieltä, että tulospalkkaus ei ole tarpeeton. Hyvin yksimielistä henkilöstöä oli myös siitä, että tulospalkkauksen on koskettava koko henkilöstöä. Sen sijaan samansuuruinen tulospalkkioajatus jakoi mielipiteitä. Noin puolet oli sitä mieltä, että tulospalkkion ei tarvitse olla kaikille samansuuruinen (Kuvio 4). Enemmistön mielestä tulospalkkion suuruuden tulisi olla yli 200 euroa/vuosi, jotta se olisi riittävän kannustava (Kuvio 5). Total Puhtauspalveluiden henkilöstöstä löytyi eniten työntekijöitä, jotka olisivat tyytyneet alle 200 euron vuosittaiseen palkkioon (Kuvio 6).



Kuvio 4. Total Kiinteistöpalveluun tehdyn tulospalkkauskyselyn tuloksia.



Kuvio 5. Total Kiinteistöpalvelun henkilöstön mielipiteitä tulospalkkion suuruudesta.



Kuvio 6. Mielipiteiden jakautuminen yksiköittäin.

Muita kommentteja: Total Hallintopalvelut

Hallintopalveluiden henkilöstön mielestä palkkaukseen vaikuttavia tekijöitä voisivat olla esimerkiksi hyvä työmoraali ja tehokkuus. Ongelmana koettiin hyvien tulospalkkausmittareiden löytäminen. Tulospalkkiota ei pitäisi maksaa esimerkiksi sen perusteella, että joku valittaa hänellä olevan liikaa työtä.

Muita kommentteja: Total Ylläpitopalvelut

Ylläpitopalveluiden henkilöstön kommentteissa nousi useissa vastauksissa esille tulospalkkion suuruus. Koettiin, että tulospalkkion on oltava riittävän suuri, jotta se kannustaisi yrittämään. Myös maksutavalla katsottiin olevan merkitystä: ”Tulospalkkauksen suuruuteen voisi vaikuttaa maksutapa, 20 €/kk ei tunnu missään, mutta esim. 240 € ennen joulua könttinä tuntuu.” Lisäksi tuli esille ajatus, että tulospalkkauksen pohjalla tulisi olla henkilökohtainen työn vaativuuden arviointi.

Muita kommentteja: Total Logistiikkapalvelut

Logistiikkapalveluiden henkilöstön mielestä tehtäväkohtaiset palkat pitäisi ensin saada ”parempaan kuntoon” ennen kuin siirrytään tulospalkkausjärjestelmään. Lisäksi tuli esille, että tulospalkkausjärjestelmään pitää luoda alusta asti selvät kriteerit.

Muita kommentteja: Total Puhtauspalvelut

Puhtauspalveluiden henkilöstön mielestä työn rasittavuus fyysisesti, tiimien yhteen hiileen puhaltaminen pitäisi vaikuttaa tulospalkkauksen suuruuteen. Tulospalkkausjärjestelmää pidettiin hyvänä ideana. Vastauksissa tuli myös esille, että liian pieni tulospalkkion määrä ei kannusta.

3.3.2 Tulospalkkausjärjestelmän tavoitteet, rakenne ja ehdot

Tavoitteet

Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteeksi asetettiin mm. seuraavia asioita:

- yksinkertainen ja kannustava
- työntekijöillä oltava mahdollisuudet vaikuttaa oman tulospalkkionsa suuruuteen
- tulospalkkiomittareita mahdollisimman vähän
- tukee liikelaitoksen tavoitteita ja ohjaa toimintaa asetettujen tavoitteiden suuntaan
- tehokkuuden parantaminen.

Rakenne

Tulospalkkiojärjestelmän rakenne muodostui sellaiseksi, että tulospalkkiomittareita on kahdella tasolla: yksikötaso ja tiimitaso. Yksikötason tulospalkkiomittarit määräävät yksittäisen vastualueen tulospalkkion suuruuden. Total Kiinteistöpalvelulla näitä vastuualueita ovat Puhtauspalvelut, Ylläpitopalvelut, Rakentamispalvelut, Logistiikkapalvelut sekä Talous- ja hallintopalvelut. Tiimitason mittarit määräävät yksittäisen tiimin tulospalkkion suuruuden. Kuviossa 7 on kuvattu eri tasojen tulospalkkiomittarit.



Kuvio 7. Tulospalkkausjärjestelmän tulospalkkiomittarit Total Kiinteistöpalvelussa.

Reunaehdot ja tulospalkkiomääräykset

KVTES säätelee tulospalkkion periaatteita:

”Tulospalkkion luomisen lähtökohtana ei voi olla pelkästään henkilökunnan palkitseminen. Ensimmäiseksi tulospalkkio on nähtävä johtamisen välineenä, tuloksellisuuden parantamisen välineenä, laadun parantamisen välineenä sekä yleensä kehittämisen välineenä. Tulospalkkio on myös kannustuksen väline ja viime vaiheessa yksi palkitsemisen väline. Edellytyksenä järjestelmän käyttämiselle on se, että tavoitteet on asetettu, tuloksia seurataan ja tuloksia arvioidaan. Tulospalkkion määrä on suoraan virka- ja työehtosopimuksen mukaisesti 10 – 40 % hyödystä, joka tulee tuloksellisuuden parantumisesta, enimmillään 5 % tulospalkkioyksikön palkkasummasta.”

Total Kiinteistöpalvelussa tulospalkkion määrä rajattiin ensimmäisenä kokeiluvuonna siten, että se voi olla enimmillään 2 % kunkin tulosalueen palkkasummasta. Lisäksi yksittäisen henkilön tulospalkkaus rajattiin siten, että yhdelle henkilölle voidaan maksimissaan maksaa tulospalkkiota 500 € Perusteena oli, että % -määrä sidotaan uuden toimintakulttuurin etenemiseen.

Tulospalkkausjärjestelmän piiriin kuuluvaa henkilöstöä rajattiin siten, että se koskee kaikkia Total Kiinteistöpalvelun palvelussuhteessa olevia henkilöitä seuraavin rajoituksin:

- vakinaisilta edellytetään, että he ovat osallistuneet tulospalkkiojärjestelmään vähintään 6 kuukautta ja että palvelussuhde on voimassa tulospalkkiokauden päättyessä 31.12.2004.
- Ei-vakinaisilta edellytetään, että he ovat palvelussuhteessa osallistuneet tulospalkkiojärjestelmään vähintään 6 kuukautta.
- Mikäli ei-vakinainen henkilö ei ole Total Kiinteistöpalvelun palveluksessa maksuajankohtana, palkkiota ei makseta.

Tulospalkkiojärjestelmään kuuluvaa henkilöstöä rajattiin lisäksi siten, että se ei koske liikelaitosjohtajaa eikä palvelujohtajia. Palvelujohtajille on käytössä harkinnanvarainen vuodeksi kerrallaan myönnettävä henkilökohtainen lisä, joka perustuu liikelaitosjohtajan kanssa käytävään kehityskeskusteluun. Tulospalkkausjärjestelmän ulkopuolelle rajattiin myös tuntipalkkainen henkilöstö, koska heillä on oma kannustava palkkausjärjestelmä.

Tulospalkkion maksamisesta päätettiin, että se maksetaan tilinpäätöksen valmistuttua, viimeistään 31.3.05 mennessä. Lisäksi päätettiin, että maksettava tulospalkkio voidaan harkinnanvaraisesti käyttää myös henkilöstön kehittämiseen.

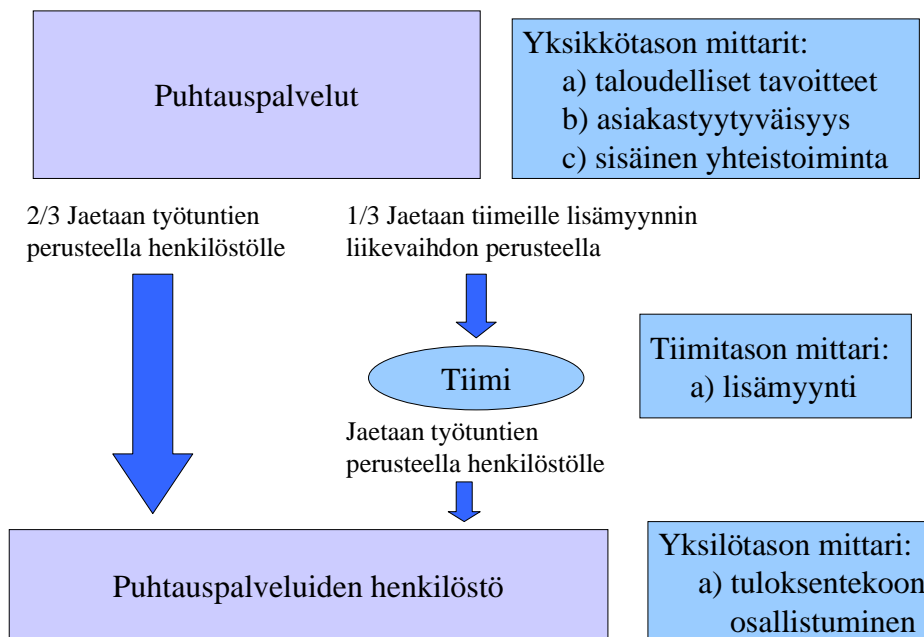
3.3.3 Tulospalkkaus Total Puhtauspalveluissa

Kuvaus järjestelmän kehitysvaiheista ja rakenteesta

Tulospalkkauksen rakentaminen puhtauspalveluiden osalta aloitettiin siten, että pidettiin aloituspalaveri, johon osallistuivat liikelaitosjohtaja, palvelujohtaja ja suunnittelija. Tämän palaverin pohjalta päädyttiin ratkaisuun, että tulospalkkion suuruus olisi 30 prosenttia yksikön positiivisesta tuloksesta. Tämä tulos ei ole suoraan kirjanpidosta otettava luku, koska kirjanpidollisessa tuloksessa ei ole mukana talous- ja hallintopalveluiden osuutta, vaan niiden osuus ”vyörytetään” vastuualueille sisäisessä laskennassa. Kirjanpidossa talous- ja hallintopalvelut ovat oma yksikkönsä.

Toinen keskeinen keskustelun tulos oli, että tulospalkkiojärjestelmässä olisi mahdollisimman vähän mittareita, jotta järjestelmä pysyisi riittävän yksinkertaisena. Tämä asia päätettiin ratkaista käytännössä siten, että olisi olemassa tiettyjä perusedellytyksiä, joiden tulisi olla kunnossa, jotta tulospalkkioita voitaisiin maksaa. Keskustelun tuloksena päädyttiin, että edellä mainittuja perusedellytyksiä olisivat asiakastytyväisyys ja tulokunnan ylläpito. Asiakastytyväisyyttä mitataan asiakkailta vuosittain erillisellä kyselylomakkeella. Todettiin, että asiakastytyväisyyden tulisi olla vähintään tasolla neljä. Asteikko tässä kyselyssä on välillä 1-5, jossa 1 tarkoittaa huonoa tyytyväisyyttä ja 5 hyvää tyytyväisyyttä.

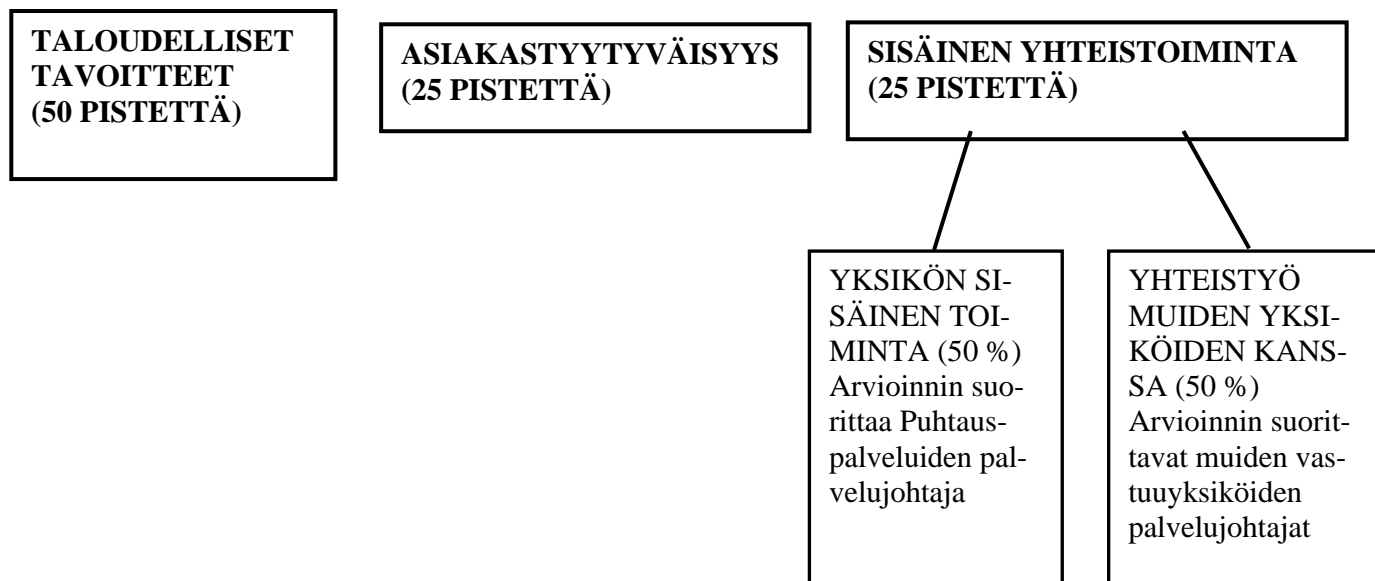
Myöhemmissä tulospalkkauspalavereissa todettiin, että malli on liian yksipuolinen ja sen rakennetta tulisi muuttaa. Päädyttiin ratkaisuun, että otettaisiin mukaan enemmän ns. ryhmäpalkkiomittareita, jolloin Total Puhtauspalveluiden tulospalkkion suuruus ei olisikaan ennalta määrätty 30 %, vaan maksimi tulospalkkio olisi 30 % Total puhtauspalveluiden positiivisesta tuloksesta, mikäli kaikki ryhmäpalkkiomittariston tavoitteet toteutuisivat. Samalla luovuttiin aikaisemmasta ajatuksesta, että tulospalkkion maksamisen perusedellytyksenä olisi asiakastytyväisyys vähintään tasolla 4, koska asiakastytyväisyydestä tuli yksi ryhmäpalkkiomittari. Kuviossa 8 on esitetty Puhtauspalveluiden tulospalkkauksen rakenne.



Kuvio 8. Total Puhtauspalveluiden tulospalkkausmallin rakenne

Tulospalkkiomittarit

Total Puhtauspalveluiden tulospalkkiomittaristo koostuu kolmesta eri mittarista: taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen, asiakastyytyvyyden parantaminen ja sisäisen yhteistoiminnan arviointi. Kuviossa 9 on esitetty mittareiden painoarvot.



Kuvio 9. Total Puhtauspalveluiden tulospalkkausmittareiden painoarvot.

A. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen

Jaettavaa tulosta liikelaitokselle syntyy ainoastaan, jos tulos on positiivinen. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa tässä yhteydessä yksinkertaisesti Total puhtauspalveluiden tilikauden taloudellista tulosta. Tämän mittarin painoarvo on 50%, mikä tarkoittaa, että tämän mittarin perusteella voi saada maksimissaan 50 pistettä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0
Tulos (€)	48 000	45 000	42 000	39 000	36 000	33 000	30 000	27 000	24 000	21 000	18 000

B. Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Asiakastyytyväisyys on tärkeä liikelaitoksen jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta. Asiakastyytyväisyyttä mitataan erillisellä kyselylomakkeella. Tämän mittarin painoarvo on 25 %, jolloin tämän mittarin perusteella voi saada maksimissaan 25 pistettä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	25	24	23	20	18	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
Palautteen keskiarvo	4,5	4,4	4,3	4,2	4,1	4	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	3

C. Sisäisen yhteistoiminnan arviointi

Henkilöstön motivaatio ja yhteistoiminta on tärkeä tekijä liikelaitoksen menestymisen kannalta. Sisäisen yhteistoiminnan arvioinnin suorittaa puhtauspalveluiden palvelujohtaja. Arviointiin vaikuttaa lisäksi mm. jatkuvan parantamisen –lomake, jota seurataan 1/3 –vuosittain. Tämän arvioinnin paino pisteissä on 50 %. Lisäksi Sisäisen yhteistoiminnan arviointiin kuuluu yhteistyön onnistuminen muiden vastuualueiden kanssa. Tämän arvioinnin suorittavat muiden vastuualueiden palvelujohtajat. Tämän arvioinnin paino pisteissä on 50 %. Tämän mittarin painoarvo on 25 %, jolloin tämän mittarin perusteella voi saada maksimissaan 25 pistettä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	25	24	23	20	18	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
Palautteen keskiarvo	4,5	4,4	4,3	4,2	4,1	4	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	3

Jaettava tulospalkkio

Henkilöstölle jaettavaa tulosta syntyy ainoastaan silloin, kun tulos on positiivinen. Tulosta seurataan sisäisen laskennan avulla. (yksiköiden kirjanpidollinen tulos antaa virheellisen tuloksen, koska siitä puuttuu yhteisten prosessien osuus, joka jaetaan sisäisessä laskennassa toimintolaskennan avulla yksiköiden kesken)

Kun tulospalkkion suuruus on saatu selville esitettyjen tulospalkkiomittareiden perusteella, jaetaan Puhtauspalveluiden tulospalkkio seuraavasti:

- 1/3 jaettavasta tulospalkkiosta jaetaan tiimitasolle lisämyynnin liikevaihdon suhteessa. Tiimitasolla palkkio jaetaan tiimin jäsenten kesken tehollisten työtuntien suhteessa.
- 2/3 jaettavasta tulospalkkiosta jaetaan henkilöstölle tehollisten työtuntien suhteessa

Tehollisia työtunteja seurataan henkilöittäin ja tiedot syötetään säännöllisesti toiminnanohjausjärjestelmässä olevaan tuloskorttiin. Lisämyynnillä tarkoitetaan olemassa olevien sopimusten (koskee ulkoisia ja sisäisiä töitä, joille on oma hinta) ulkopuolista myyntiä tai uusien siivoussopimusten solmimista.

Esimerkki Total Puhtauspalveluiden tulospalkkauksen laskemisesta

Total Puhtauspalveluiden vuoden 2004 tilikauden tulos on 48 000 € Asiakastyytyväisyyden keskiarvo oli 4,2 vuonna 2004 ja ohjausryhmä on arvioinut sisäisen yhteistoiminnan onnistuneen tasolla 4. Pisteitä kertyy seuraavasti:

1. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen 50 pistettä
2. Asiakastyytyväisyyden parantuminen 20 pistettä
3. Sisäisen toiminnan arviointi 15 pistettä

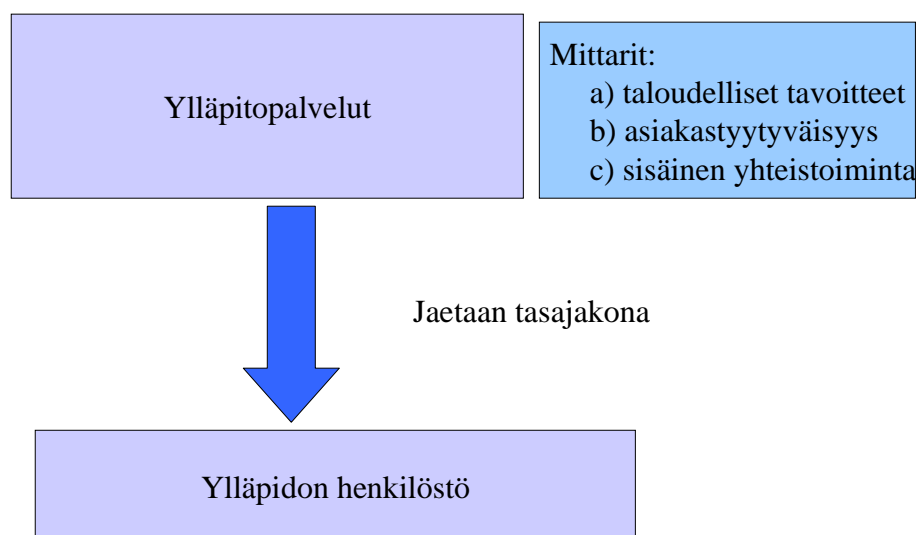
Pisteitä tuli yhteensä 85 pistettä ja maksimitulospalkkion suuruus on 16 000 € [(1/3) x 48 000 €], josta toteutui 85 %. Puhtauspalveluille maksettava tulospalkkion on tällöin 13 600 € (0,85 x 16 000 €). Tämä 13 600 € jaetaan siten, että 2/3 [(2/3) x 13 600 € = 9067 €] henkilöstölle tehollisten työtuntien suhteessa ja 1/3 [(1/3) x € = 4533 €] jaetaan tiimeille lisämyynnin liikevaihdon suhteessa. Oheisesta taulukosta selviää tiimin lisämyynnin määrä ja tiimille maksettavan tulospalkkion määrä, joka edelleen jaetaan tiimin jäsenten kesken tehollisten työtuntien suhteessa.

Tiimi	Lisämyynti/€	%-osuus	Tiimin Tulospalkkio/€
Siivousneuvokset tiimi	2000	14 %	635
Verrattomat tiimi	3000	21 %	952
Lyseon tiimi	1000	7 %	317
Kuokkalan tiimi	2500	18 %	816
Tikan tiimi	1000	7 %	317
Keltin tiimi	4000	28 %	1269
Cynkkarin tiimi	500	4 %	181
Voionmaan tiimi	250	2 %	91
Yhteensä	14250	100 %	4533

3.3.4 Tulospalkkaus Total Ylläpitopalveluissa

Total Ylläpitopalveluiden tulospalkkausta pohdittiin useissa eri palaverissa ja käytiin läpi erilaisia ehdotuksia, jotka eivät kuitenkaan lopulta olleet toimivia. Yhtenä kehitysvaiheena oli esimerkiksi tulospalkkauksen sitominen käyttösuunnitelman tekemiseen. Ajatuksen ideana oli kannustaa Ylläpitopalveluiden kolmen vastuualueen (hoitopalvelut, talotekniikka ja rakennetekniikka) palveluesimiehiä tekemään mahdollisimman tarkat käyttösuunnitelmat vuodelle 2004. Käyttösuunnitelman alitus olisi mallissa ollut yhtenä tulospalkkaukseen vaikuttavana tekijänä. Ongelmaksi muodostui kuitenkin mm. käyttösuunnitelman tavoitteiden saaminen kaikille vastuualueille oikeudenmukaisiksi. Toinen iso ongelma oli se, että kaikilla vastuualueilla ei ollut vielä mitään tietoa ensi vuoden projekteista, jolloin järkevän käyttösuunnitelman laatiminen koettiin lähes mahdottomaksi.

Total Ylläpitopalveluiden kohdalla päädyttiin lopulta kuviossa 10 esitettyyn yksinkertaiseen malliin, jossa Ylläpitopalveluiden tulospalkkion suuruus määräytyy kolmen mittarin perusteella. Mikäli näiden mittareiden tavoitteet toteutuvat 100 %:sesti, tulospalkkion suuruus on 30 % Total Ylläpitopalveluiden taloudellisesta tuloksesta. Näin saatu tulospalkkio jaetaan sitten tasajakona henkilöstölle.



Kuvio 10. Total Ylläpitopalveluiden tulospalkkausmallin rakenne.

Tulospalkkiomittarit

Ylläpitopalveluiden tulospalkkiomittaristo on täsmälleen samanlainen kuin Puhtauspalveluiden mittaristo, joten sitä ei tässä yhteydessä kannata toistaa. Mittaristo eroaa edellä kuvatussa ainoastaan siinä, että ylläpitopalveluille asetettiin hiukan erilaiset taloudelliset tavoitteet, mutta rakenne vastaa muutoin edellä kuvattua.

Tulospalkkion maksaminen

Maksimitulospalkkio voi olla 1/3 -osa Total Ylläpitopalveluiden positiivisesta tuloksesta. Tulosta seurataan sisäisen laskennan avulla. (yksiköiden kirjanpidollinen tulos antaa virheellisen tuloksen, koska siitä puuttuu yhteisten prosessien osuus, joka jaetaan sisäisessä laskennassa toimintolaskennan avulla yksiköiden kesken). Maksimitulospalkkion voi saada, jos saavuttaa 100 pistettä. Edellisessä luvussa on kerrottu, miten pisteet määräytyvät. Saatu tulospalkkio jaetaan henkilöstölle työtuntien suhteessa.

3.3.5 Tulospalkkaus Total Rakentamispalveluissa

Rakentamispalveluiden tulospalkkausta kehitettiin enimmäkseen Rakentamispalveluiden palvelujohtajan kanssa. Joissakin palavereissa oli myös liikelaitosjohtaja mukana. Alustavissa malleissa oli esillä mm. rakennusprojektien kannattavuuteen pohjautuvia malleja. Siinä perusajatuksena oli, että rakennusmestareita kannustettaisiin siihen, että jokainen projekti hoidettaisiin mahdollisimman kannattavasti. Kyseessä olisi siis ollut yksilötason mittari, jossa rakennusmestarin %-osuus jaettava tulospalkkiosta olisi ollut sitä suurempi mitä kannattavampia hänen johtamansa rakennusprojektit olisivat olleet. Tämä malli koettiin kuitenkin ongelmallisena ja palvelujohtaja kannatti enemmän ryhmäpalkkiosysteemiä kuin projektikohtaista mallia.

Alusta lähtien oli selvää, että rakennettava tulospalkkiojärjestelmä koskee ainoastaan rakennusmestareita, koska Rakentamispalveluiden muu henkilöstö on tuntipalkkaista ja heille oli aiemmin kehitetty oma kannustava palkkausjärjestelmä.

Rakentamispalveluissa laskutus koettiin kehittämistä vaativaksi osa-alueesta. Total Kiinteistöpalvelussa laskutus on keskitetty talous- ja hallintopalveluiden hoidettavaksi. Laskuttajien kanta oli, että he eivät saaneet rakennusmestareilta riittävän ajoissa tietoja ja heidän täytyi olla usein kyselemässä

heiltä tietoja. Myös tilaajapuolelta oli tullut palautetta, että laskutus pitäisi tapahtua nopeammin. Laskutuksen kehittämistä varten Total Kiinteistöpalveluun hankittiin oma räätälöity laskutuksen apujärjestelmä: sähköinen laskutusmääräyssovellus. Tämä uusi järjestelmä otettiin ensimmäisenä pilottikäyttöön Total Ylläpitopalveluissa, mutta myös Rakentamispalvelut haluttiin saada uuden järjestelmän piiriin. Edellä mainituista seikoista johtuen haluttiin laskutuksen onnistumista kannustaa siten, että se otettiin yhdeksi tulospalkkiomittariksi. Seuraavassa on yksityiskohtaisempi kuvaus Total Rakentamispalveluiden tulospalkkausjärjestelmästä.

Tulospalkkiomittarit

Tulospalkkiomittaristo koostuu kolmesta osasta:

- A. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen
- B. Laskutuksen onnistuminen
- C. Sisäisen yhteistoiminnan arviointi

Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen

Jaettavaa tulosta liikelaitokselle syntyy ainoastaan, jos tulos on positiivinen. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen tarkoittaa tässä yhteydessä yksinkertaisesti Total Ylläpitopalveluiden tilikauden taloudellista tulosta. Tämän mittarin painoarvo on 50%, mikä tarkoittaa, että tämän mittarin perusteella voi saada maksimissaan 50 pistettä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5	0
Tulos (€)	40 000	37 000	34 000	31 000	28 000	25 000	22 000	19 000	16 000	13 000	10 000

Laskutuksen onnistuminen

Laskutuksen kehittäminen on tärkeä tekijä Rakentamispalveluiden asiakastyytyväisyyden ja kehittämisen kannalta. Laskutuksen onnistumista seurataan kahdella mittarilla.

- A. Uuden myyntilaskutusohjelman käyttöönotto

Myyntilaskutukseen on hankittu uusi ohjelma, jonka avulla voidaan siirtyä sähköisiin laskutusmääräyksiin. Tavoitteena on, että ohjelma olisi koko Rakentamispalveluiden käytössä 30.6.2004 men-

nessä. Tämä on ns. on/off –mittari. Jos uusi ohjelma on saatu määräaikaan (30.6.04) mennessä tuotantokäyttöön, saa tästä mittarista 10 pistettä. Mikäli ohjelma ei ole käytössä, 0 pistettä. Total Kiinteistöpalvelun laskuttajat arvioivat, onko ohjelma käytössä.

B. Laskutuksen onnistumisen arviointi

Tämä mittari arvioi sitä, miten hyvin laskutus on kehittynyt asiakkaiden vaatimaan suuntaan. Tähän vaikuttavat seuraavat tekijät:

- onko muutos- ja lisätyöt laskutettu ajoissa, kun työ on tehty
- onko ennakkolaskutus ajan tasalla
- tuleeko laskutusmääräykset laskuttajalle ajoissa ilman että laskuttajan tarvitsee sitä erikseen pyytää
- Tilapalvelusta saatu palaute

Edellä mainittuja asioista antavat vuoden lopulla arvion Rakentamisen palvelujohtaja ja laskuttajat asteikolla 1-5. Näiden arvioiden keskiarvosta on mahdollista saada pisteitä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Palautteen keskiarvo	4,5	4,4	4,3	4,2	4,1	4	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	3

Sisäisen yhteistoiminnan arviointi

Henkilöstön motivaatio ja yhteistoiminta on tärkeä tekijä liikelaitoksen menestymisen kannalta. Sisäistä yhteistoiminnan arvioinnin suorittaa rakentamispalveluiden palvelujohtaja. Tämän arvioinnin paino pisteissä on 50 %. Lisäksi Sisäisen yhteistoiminnan arviointiin kuuluu yhteistyön onnistuminen muiden vastualueiden kanssa. Tämän arvioinnin suorittavat muiden vastualueiden palvelujohtajat. Tämän arvioinnin paino pisteissä on 50 %. Tämän mittarin (sisäisen yhteistoiminnan arviointi) painoarvo on 25 %, jolloin tämän mittarin perusteella voi saada maksimissaan 25 pistettä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	25	24	23	20	18	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5
Palautteen keskiarvo	4,5	4,4	4,3	4,2	4,1	4	3,9	3,8	3,7	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	3

Tulospalkkion maksaminen

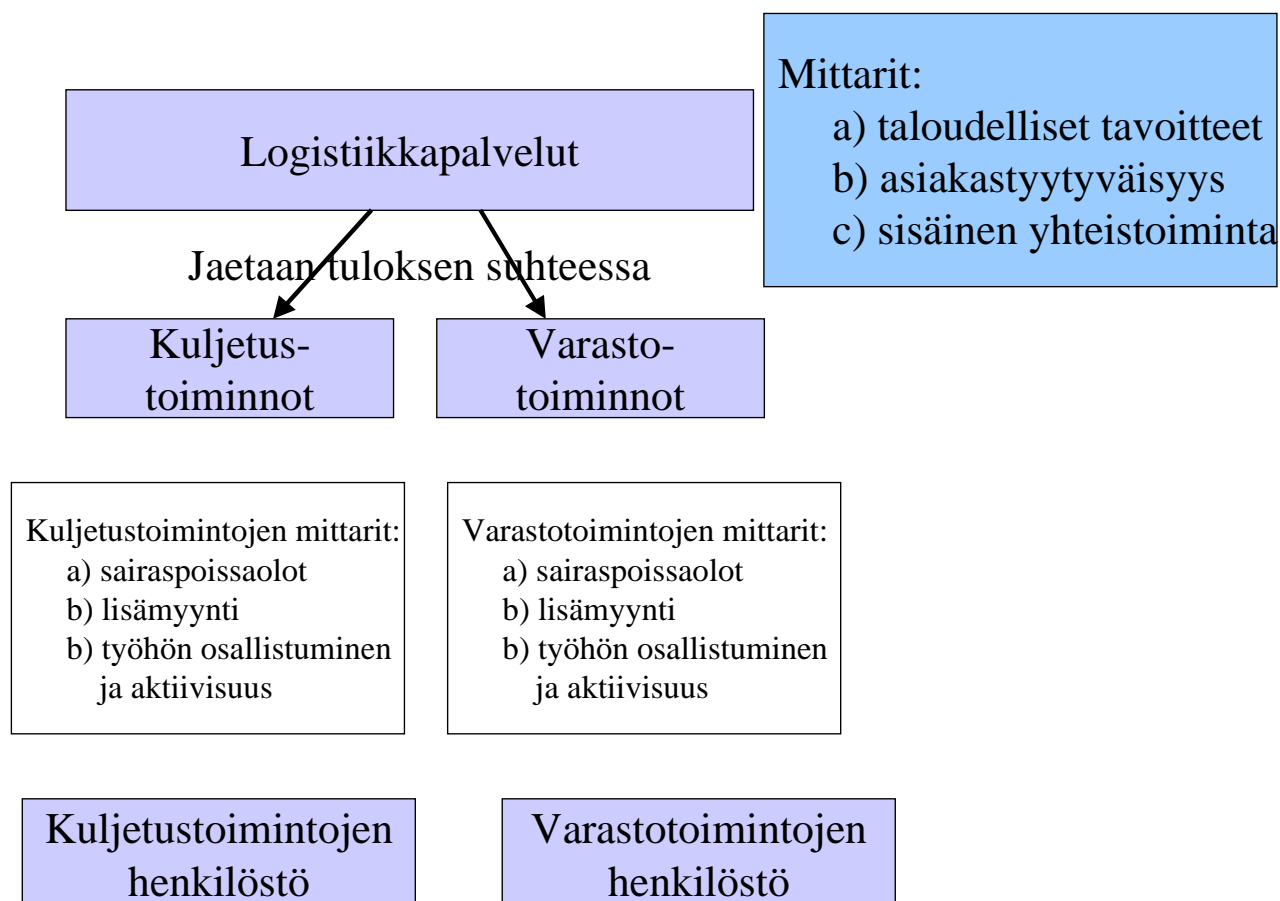
Maksimitulospalkkio voi olla 1/3 -osa Total Rakentamispalveluiden positiivisesta tuloksesta. Tuloa seurataan sisäisen laskennan avulla. (yksiköiden kirjanpidollinen tulos antaa virheellisen tuloksen, koska siitä puuttuu yhteisten prosessien osuus, joka jaetaan sisäisessä laskennassa toimintolaskennan avulla yksiköiden kesken). Maksimitulospalkkion voi saada, jos saavuttaa 100 pistettä. Edellisessä luvussa on kerrottu, miten pisteet määräytyvät. Saatu tulospalkkio jaetaan henkilöstön kesken työtuntien suhteessa.

3.3.6 Tulospalkkaus Total Logistiikkapalveluissa

Logistiikkapalveluiden tulospalkkausjärjestelmän kehittämistä pidettiin useita palaverieita Logistiikkapalveluiden palvelujohtajan ja palveluesimiehen kanssa. Logistiikkapalveluiden tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen vaikutti osaltaan se, että siihen osallistuva henkilöstömäärä on huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi Ylläpitopalveluissa ja Puhtauspalveluissa. Pieni henkilömäärä mahdollisti mm. sellaisen idean, että käytettäisiin ns. henkilökohtaisia tulospalkkiomittareita, jotta järjestelmä saataisiin mahdollisimman kannustavaksi. Näiden yksilötason tulospalkkiomittareiden ajatuksena oli, että henkilö saisi tulospalkkiona sitä suuremman prosenttiosuuden jaettavasta tulospalkkiosta mitä paremmin hän onnistuisi yksilötason tulospalkkiomittareiden asettamissa tavoitteissa.

Total Logistiikkapalvelut muodostuvat kahdesta keskeisestä liiketoiminta-alueesta: kuljetustoiminnot ja varastotoiminnot. Kuljetustoimintoihin kuuluu mm. kaupungin sisäisen postin kuljetus. Varastotoimintoihin kuuluu mm. keskusvarasto, josta kaupungin muut yksiköt ostavat erilaisia tarvikkeita. Koska edellä mainitut liiketoiminnot poikkeavat toiminnaltaan toisistaan, päätettiin kummallekin osa-alueelle laatia omat tulospalkkiomittaristonsa.

Kuviossa 11 on kuvattu tulospalkkiojärjestelmän alkuperäinen idea. Siinä Logistiikkapalveluiden tulospalkkio jaetaan tuloksen suhteessa varastotoiminnoille ja kuljetustoiminnoille. Tämän jälkeen yksilötason mittarit määrittelevät henkilön tulospalkkion suuruuden.



Kuvio 11. Total Logistiikkapalveluiden tulospalkkausmallin alkuperäinen rakenne.

Seuraavassa on tarkemmin kerrottu yksilötason mittareiden sisällöstä.

Kuljetustoimintojen mittarit

A. LISÄMYYNNTI

Lisämyyntiä seurataan lisälaskutuskertojen avulla. Lisälaskutuskerroilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kuljetussopimuksen ulkopuolelta tulevia erillistilauksia. Palveluesimies seuraa lisälaskutuskertoja säännöllisesti laskutusmääräsohjelmasta ja kirjaa tiedot. Lisälaskutuskerrat vaikuttavat työntekijän tulospalkkion määräytymisprosenttiin.

B. POISSAOLOJEN VÄHENTÄMINEN

Poissaoloja seurataan henkilöittäin ja ne vaikuttavat työntekijän tulospalkkion määräytymisprosenttiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työssäolokuukausia seurataan kuukauden tarkkuudella. Työtapaturmat käsitellään erikseen.

C. TYÖHÖN OSALLISTUMINEN JA AKTIIVISUUS

Palvelujohtaja käy jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelut ennen tulospalkkiokauden alkua. Keskusteluissa asetetaan tavoitteet. Tulospalkkiokauden lopussa käydään uusi kehityskeskustelu, jossa tavoitteet arvioidaan asteikolla 1-5. Lisäksi tulospalkkiokauden puolella välissä käydään kehityskeskustelu, jossa arvioidaan tavoitteiden toteutumista siihen mennessä.

Varastotoimintojen mittarit

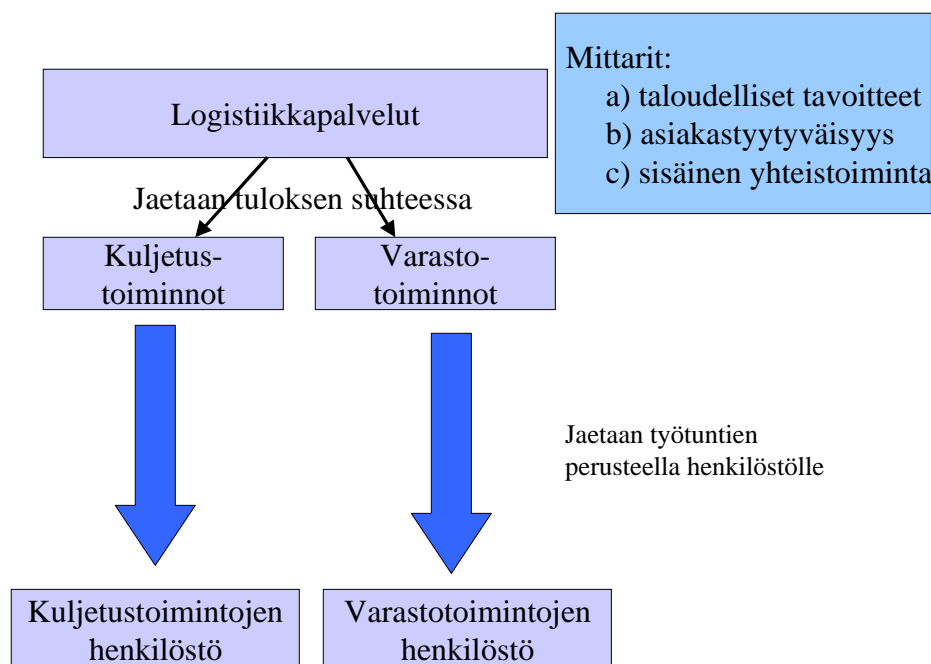
A. POISSAOLOJEN VÄHENTÄMINEN

Seurataan sairauspoissaoloja sekä tapaturmista johtuvia poissaoloja.

B. TYÖHÖN OSALLISTUMINEN JA AKTIIVISUUS

Palvelujohtaja käy jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelut ennen tulospalkkiokauden alkua. Keskusteluissa asetetaan tavoitteet. Tulospalkkiokauden lopussa käydään uusi kehityskeskustelu, jossa tavoitteet arvioidaan asteikolla 1-5. Lisäksi tulospalkkiokauden puolella välissä käydään kehityskeskustelu, jossa arvioidaan tavoitteiden toteutumista siihen mennessä.

Edellä kuvatussa tulospalkkausmallista päätettiin loppuvaiheessa kuitenkin luopua. Yhtenä syynä tähän oli, että ei haluttu tulospalkkausjärjestelmän kokeiluvaiheessa käyttää yksilötason mittareita, vaan haluttiin pitäytyä pelkästään ryhmätason mittareissa. Toisaalta Total Logistiikkapalvelut olisi poikennut Total Kiinteistöpalveluiden muiden liiketoimintayksiköiden järjestelmistä. Lopulta päädyttiin kuvion 12 mukaiseen tulospalkkausmalliin.



Kuvio 12. Total Logistiikkapalveluiden tulospalkkausmallin rakenne

3.3.7 Tulospalkkaus Total Hallintopalveluissa

Hallintopalveluiden tulospalkkausmallia pohdittiin useissa eri toimistopalavereissa ja eri keskusteluissa. Ensimmäisissä malleissa oli pitkään mukana tulospalkkiomittaristossa käyttösuunnitelman toteutuminen. Siinä oli ajatuksena, että kannustetaan hallintopalveluita mahdollisimman kustannustehokkaaseen toimintaan. Ongelmaksi siinä kuitenkin muodostui, että henkilöstö koki vaikuttamismahdollisuudet kovin pieneksi. Esillä oli myös mittari, joka perustuisi talous- ja hallintopäällikön kanssa käytävään kehityskeskusteluun. Siinä ajatuksena oli, että vuoden alussa käydään jokaisen kanssa kehityskeskustelu, jossa asetetaan kuluvalle vuodelle tavoitteita. Vuoden lopulla taluspäällikkö arvioisi tavoitteiden toteutumisen ja henkilö saisi sen mukaan tulospalkkiopisteitä. Tästäkin ajatuksesta luovuttiin, koska oli erittäin vaikea löytää yksiselitteisiä mitattavia tulostavoitteita. Seuraavassa esitetään lopulta muotoutunut tulospalkkiojärjestelmä hallintopalveluiden osalta.

Tulospalkkiomittarit

Tulospalkkiomittaristo on kaksiosainen:

1. Asiakastyytyväisyyden parantaminen
2. Sisäisen toiminnan arviointi

1. Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Asiakastyytyväisyys on tärkeä liikelaitoksen jatkuvuuden ja kehittämisen kannalta. Asiakastyytyväisyyttä mitataan erillisellä kyselylomakkeella. (kohta: yleisarvosana talous- ja hallintopalveluiden toiminnasta) Tämän mittarin painoarvo on 50 %, jolloin tämän mittarin perusteella voi saada maksimissaan 50 pistettä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Palautteen keskiarvo	4,5	4,2	4,0	3,9	3,7	3,6	3,4	3,3	3,1	3,0

B. Sisäisen yhteistoiminnan arviointi

Henkilöstön motivaatio ja yhteistoiminta on tärkeä tekijä liikelaitoksen menestymisen kannalta. Sisäistä yhteistoiminnan arvioinnin suorittaa talous- ja hallintopäällikkö. Tämän arvioinnin paino pisteissä on 50 %. Lisäksi Sisäisen yhteistoiminnan arviointiin kuuluu yhteistyön onnistuminen muiden vastualueiden kanssa. Tämän arvioinnin suorittavat muiden vastualueiden palvelujohtajat. Tämän arvioinnin paino pisteissä on 50 %. Tämän mittarin painoarvo on 50 %, jolloin tämän mittarin perusteella voi saada maksimissaan 50 pistettä seuraavan taulukon mukaisesti.

Pisteet	50	45	40	35	30	25	20	15	10	5
Palautteen keskiarvo	4,5	4,2	4,0	3,9	3,7	3,6	3,4	3,3	3,1	3,0

Tulospalkkion maksaminen

Maksimitulospalkkio voi olla 5 % kaikkien Total Kiinteistöpalvelun vastualueiden positiivisista tuloksista. Maksimitulospalkkion voi saada, jos saavuttaa 100 pistettä. Aikaisemmin on kerrottu, miten pisteet määräytyvät. Saatu tulospalkkio jaetaan henkilöstön kesken työtuntien suhteessa.

4. TULOSPALKKAUS JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN MUISSA YKSIKÖISSÄ

4.1 Jyväskylän kaupungin tulospalkkausjärjestelmän yleisperiaatteet

Jyväskylän kaupungissa tulospalkkausta kokeiltiin ensimmäisen kerran 1.1.2001 – 31.12.2001. Jyväskylän kaupunki antaa hallintokunnille mahdollisuuden maksaa henkilöstölleen tulospalkkioita, jotka perustuvat hallintokunnan ja sen tulospalkkioyksikön palvelutuotannon parantamiseksi asetettujen tavoitteiden todettuun ylittämiseen. Tulospalkkion käyttö edellyttää ainakin seuraavia asioita:

- sopimista kokeiluun osallistumisesta
- tulospalkkiojärjestelmän laatimista
- kaupungin asettamien reunaehtojen ja KVTES:n tulospalkkiomääräysten noudattamista

Kaupunginhallitus on hyväksynyt tulospalkkausjärjestelmän yleisperiaatteet. Käyn seuraavaksi lyhyesti läpi näitä yleisperiaatteita, jotka koskevat myös tässä luvussa myöhemmin esiteltäviä tulospalkkausjärjestelmiä.

1. Tulospalkkiojärjestelmästä päättäminen

Tulospalkkiojärjestelmän laatimisen yhteydessä on neuvoteltava etukäteen ao. viraston päällikön kanssa tulospalkkiojärjestelmän perusteista ja rahoituksesta. Neuvottelujen pohjalta yksikkö laatii yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa yksikön tulostavoitteet ja mittarit. Tavoitteiden saavutettavuus edellyttää, että ne ovat riittävän selkeät ja henkilöstön on päästävä vaikuttamaan niiden sisältöön. Järjestelmän käyttöönotosta päättää viraston päällikkö ao. yksikön tai sektorijohtajan esityksestä.

2. Järjestelmän piiriin kuuluva henkilöstö

Tulospalkkiot koskevat kaikkia kaupungin palvelussuhteessa olevia tulospalkkiojärjestelmään osallistuvia henkilöitä seuraavin rajoituksin:

- vakinaisilta edellytetään, että he ovat osallistuneet tulospalkkiojärjestelmään vähintään 6 kuukautta ja palvelussuhde on voimassa tulospalkkiokauden päättyessä
- ei-vakinaisilta edellytetään, että he ovat palvelussuhteessa osallistuneet tulospalkkiojärjestelmään vähintään 6 kuukautta
- tulospalkkiojärjestelmä ei koske työllistämislainsäädännön perusteella palkattua, työkokeilussa tai harjoittelijoina olevaa henkilöstöä
- tulospalkkiojärjestelmä ei koske hallintokunnan johtajaa
- järjestelmä ei koske väestövastuuvirkaehtosopimuksen piiriin kuuluvia lääkäreitä

3. Tulosalueet ja tulostekijät

Tulosalueilla tarkoitetaan tuloksellisuuden kannalta keskeisiä alueita, joilla menestymistä halutaan tukea tulospalkkiojärjestelmällä. Tulostekijöitä tulee olla ainakin seuraavilta tulosalueilta:

- taloudellisuus ja/tai tuottavuus
- palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys
- prosessisen sujuvuus ja tehokkuus
- henkilöstön aikaansaannoskyky

Tulostekijät valitaan tasapainoisesti eri tulosalueilta siten, että ne ohjaavat toimintaa kaupungin ja hallintokuntien arvojen ja tavoitteiden suuntaan.

4. Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen tehdään yhdessä linjajohdon kanssa. Tavoitteiden tason on oltava haasteellinen, mutta ei epärealistinen. Täyteen tulospalkkioon pääseminen edellyttää aina toimenpiteitä. Tavoitetasojen asettamisessa otetaan huomioon tulospalkkiovuoden tulostavoitteet ja toimintasuunnitelmat sekä edellisinä vuosina saavutetut tulokset.

5. Tulosalueiden ja tulostekijöiden painoarvot

Jokaiselle tulosalueelle (talous, asiakas, prosessit, henkilöstö) määritellään painoarvo sen mukaan kuinka tärkeä asia on yksikön toiminnan kannalta. Painoarvot kuvataan prosenttiluvuilla, joiden summa on 100%.

6. Tulospalkkion toteutuminen

Tulospalkkio voi tulla maksuun, kun jokaiselta neljältä (talous, asiakas, prosessit, henkilöstö) tulosalueelta toteutuu yksi tai useampi tulostekijä. Täysi palkkio ansaitaan, kun kaikki tulostavoitteet täyttyvät.

7. Tulospalkkiona jaettavan summan suuruus

Tulospalkkioihin voidaan käyttää korkeintaan 5 % tulospalkkioyksikön vuotuisesta palkkasummasta.

8. Tulospalkkion jakoperusteet

Henkilöstölle maksettavan tulospalkkion jakotavasta päätetään tulospalkkiojärjestelmän vahvistamisen yhteydessä. Palkkiot voidaan jakaa tasasuuruuisena summana kaikille tai prosentuaalisesti palkkojen suhteessa.

9. Tulospalkkion rahoitus

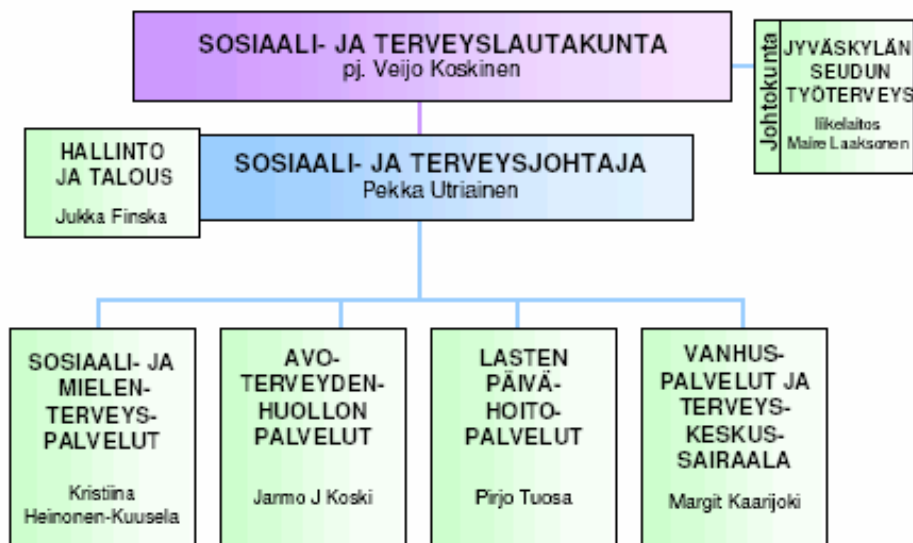
Tulospalkkio maksetaan omarahoitteisena, yksikön budjetin määrärahoista. Järjestelmän tarkoituksena on, että työnantaja ja työntekijä hyötyvät järjestelmästä.

4.2 Tulospalkkaus sosiaali- ja terveystoimessa

4.2.1 Taustaa

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen organisaatio uudistui vuoden 2004 alusta lukien. Kuviossa 12 on uusi organisaatiomalli. Keskityn tässä tutkimuksessa kaaviossa näkyvään vanhuspalvelut ja terveyskeskussairaala yksikköön, joka on sosiaali- ja terveysjohtajan alaisuudessa. Tämän yksikön alaisuuteen kuuluvat osasto 2, osasto 7, Hoitokoti Hannala ja Akseli ja Elina –koti, joiden tulospalkkausjärjestelmiä käsittelemän myöhemmin.

Sosiaali- ja terveystalokeskuksen organisaatio 1.1.2004



Kuvio 13. Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystalokeskuksen organisaatio 1.1.2004

Terveyskeskussairaalan tehtävät ja toiminta

Terveyskeskussairaalan tehtävänä on kuntalaisten kuntoutus- ja sairaanhoito silloin, kun potilaan tila ei edellytä erikoissairaanhoidoa. Sairaalassa on lisäksi potilaita pitkäaikais- ja saattohoidossa. Osaa sairaansijoista käytetään lomapaikkoina ja vuorohoitopaikkoina, jolloin potilaita kotona hoitaville annetaan mahdollisuus lepoon ja omien asioiden hoitamiseen. Näitä potilaita hoidetaan pääsääntöisesti Vuoristosairaalassa. Sairaalan yhteydessä toimii myös päiväsairaala, jossa hoidettavat potilaat eivät tarvitse sairaalapalveluja ympärivuorokautisesti. Potilaat tulevat sairaalaan ensiavun, kotihoidon, vanhainkotien ja keskussairaalan lähettäminä. Sairaalaan ottamisesta päättää terveyskeskussairaalan ylilääkäri tai päivystävä lääkäri. Sairaalassa on seitsemän osastoa. Osastot 1, 2, 3, 4, 5 ja 6 ovat Kyllön terveysasemalla Keskussairaalan tie 20:ssä. Osasto 7 ja Vuoristosairaala ovat Huhta 1:ssä Kangasvuorella.

Sairaalassa työskentelee lääkäreitä, sairaanhoitajia, perushoitajia, sairaala-apulaisia, kylvettäjiä, osastonsihteerit, fysioterapeutteja ja kuntohoitajia. Sairaalan käytettävissä on myös toimintaterapeutti, askartelunohjaaja, puheterapeutti, psykologi, sosiaalityöntekijöitä, ravitsemussuunnittelija ja sairaalapappi sekä potilasasiamiehiä. (<http://www.jyvaskyla.fi/sotepa/terveys/terveyskeskussairaala-tehtavat.shtml>.)

4.2.2 Tulospalkkausjärjestelmän rakenne

Tulospalkkausjärjestelmän rakenne noudattaa sosiaali- ja terveystoimessa luvussa 4.1 esiteltyä Jyväskylän kaupungin tulospalkkauksen yleisperiaatteita. Tämän vuoksi ei ole tässä yhteydessä taroituksenmukaista toistaa aikaisemmin kuvattua asiaa. Taulukossa 4 on esimerkkinä Akseli- ja Eliina-kodissa käytössä oleva tulokortti, jossa tulospalkkauksen tavoitteet on määritelty. Samantyyppiset tulokortit ovat käytössä myös muissa sosiaali- ja terveystoimen yksiköissä, joissa tulospalkkausjärjestelmä on käytössä.

TULOSALUE	TULOSTAVOITE	MITEN MITATAAN	NYKYTILA	MIN	MAX	PAINOARVO	TOTEUTUS	TOTEUMA
Taloudellisuus / vaikuttavuus näkökulma 20%	Suunhoito - sininen ja vihreä solu Tehostettu suunhoito	seurantakaavake, hoidon tarpeen kartoitus ja hoidon suunnittelu (hml,hh) sekä välineistö. Suun ja hampaiden hoidon kansio. Perehdytyskansioon suun ja hampaiden hoidon osio	Suun perushoito	95 %	100 %	5% 10%		
	Lyhytaikaishoito - punainen solu Hoitotyön sisällön sisällön kehittäminen. Kaikki paikat ovat käytössä.	Asiakastytyväisyyskysely, 2 x vuosi. Omaisille kysely loppuvuodesta -04. Kaavakkeiden laatiminen ja muu suunnittelu	Toiminta alkanut 1.6.2004. Lah paikkoja 17. 15.6.04 käyttöaste 60 %.	90 %	100 %	5% 10%		
Asiakasnäkökulma 30%	Asukastytyväisyys vakitu	Kyselylomake (arvio 0-5 asteikolla) asukkaille ka ja omaisille ka	4,33 4,18	4.4 4.3	4.6 4.5	2.5% 5% 2.5% 5%		
	Asukastytyväisyys lahilaisille	Kyselylomake (arvio 0-5 asteikolla) asukkaille ka ja omaisille ka	Ei ole tehty	4.4 4.3	4.6 4.5	2,5 % 5%		
	Ulkoilupäivä kaikille asukkaille 1 X viikko	Ulkoilulistat.	Ei ole			10 %		
Prosessinäkökulma 20%								
	Budjetti	Seuranta	100 %		100 %	10 %		
	Toimintakyvyn ylläpitäminen	RAVA vakit. lahilaiset MIELIALAM. vakit. lahilaiset	2,91		3.0	2.5% 5% 2,5% 5%		
				92 %				
Henkilöstönäkökulma 30%	Työyhteisön toimivuus	ITE-arviointi Stressi Ka	3.5 1.7	3.5	3.6 1.7	2.5% 5% 2.5% 5%		
	Henkilökunnan hyvinvointi muutosprosessissa	koulutusiltapäivä työterv.huolto/asiantuntija, syksyllä	Ei ole	80 %	100 %	10 %		
	Kehityskeskustelu muuttuvassa työyhteisössä. Viisi uutta työntekijää.	Kaavake	Ei ole	80 %	100 %	10 %		

Taulukko 4. Akseli- ja Elina-kodin tulokortti.

4.2.3 Tulospalkkauskyselyn tuloksia

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen eri yksiköihin tehtiin tulospalkkauskysely. Kyselyyn osallistuivat seuraavat sosiaali- ja terveystoimeen kuuluvat yksiköt:

- Osasto 2
- Osasto 7
- Hoitokoti Hannala
- Akseli- ja Elina-koti

Kyselylomake on liitteessä 8. Kokonaisuutena tarkastellen kaikki kyselyyn vastanneet sosiaali- ja terveystoimen yksiköt suhtautuivat positiivisesti käytössä olevaan tulospalkkausjärjestelmään. Vastausten perusteella erityisen positiivisesti tulospalkkaukseen suhtautuivat Akseli- ja Elina-kodin työntekijät. Osasto 2 puolestaan suhtautui yksiköistä kriittisimmin tulospalkkaukseen.

Kyselyn perusteella sosiaali- ja terveystoimen työntekijöiden vastauksissa korostui erityisesti seuraavat asiat:

- halu saada konkreettista palautetta tehdystä työstä
- halu saavuttaa yhdessä esimiehen kanssa asetetut tavoitteet
- yhteisen tuloksen tekeminen

Tulospalkkausjärjestelmä sai osakseen myös hieman kritiikkiä. Osa sosiaali- ja terveystoimen työntekijöistä koki, että omalla työpanoksella ei voi riittävästi vaikuttaa tulospalkkion suuruuteen. Tämä tulos on toisaalta ristiriidassa sen tuloksen kanssa, että peräti 88 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että tulospalkkion suuruus on oltava samansuuruinen kaikille (kts. Kuvio 14). Usko tulospalkkauksen tulosta parantavaan vaikutukseen ei työntekijöiden keskuudessa näytä kyselyn perusteella olevan kovin vahva, vaikka lievä enemmistö vastaajista olikin väitteestä ainakin osittain samaa mieltä. Ikälisiä ei koettu kovin kannustaviksi. Yksiköiden välillä Hoitokoti Hannalassa ikälisät koettiin kannustavimmiksi. Tulospalkkauksesta saatuun koulutukseen yksiköt eivät olleet kovin tyytyväisiä.

Taulukkoon 5 on koottu kyselyn tulokset yksiköittäin siten, että kustakin väittämästä on laskettu yksikkökohtainen keskiarvo. Mitä suurempi luku on kyseessä sitä enemmän vastaajat ovat olleet väitteen kanssa samaa mieltä (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 4=samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Liitteissä 9-12 on lisäksi yksikkökohtaiset prosenttijakaumat.

Väittäjä	Osasto 2	osasto 7	Hoitokoti Hannala	Akseli ja Elina -koti	Sotepa yht.
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa	3,92	4,10	4,33	4,00	4,13
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava	3,67	3,93	3,81	4,11	3,87
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoriukseeni	3,58	3,72	3,90	4,00	3,79
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta	3,08	3,66	3,76	3,78	3,61
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen	2,83	3,54	3,52	3,67	3,43
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen	3,00	3,59	2,90	3,00	3,21
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	3,92	4,38	4,38	4,67	4,34
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa	2,75	3,66	3,80	3,89	3,57
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata	3,42	3,69	3,67	3,78	3,65
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, Miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	3,75	3,97	3,62	4,78	3,93
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni	3,17	3,45	3,38	4,00	3,45
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkoina onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	3,75	3,79	3,90	4,00	3,85
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	4,00	4,07	4,38	4,11	4,15
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	4,08	4,21	4,48	4,22	4,27
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	3,42	3,59	3,95	4,33	3,76
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.	3,50	3,38	3,33	3,22	3,36
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	3,08	3,24	3,50	3,14	3,28
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta	2,75	3,62	3,43	3,00	3,34
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia	3,33	3,82	3,65	4,11	3,72

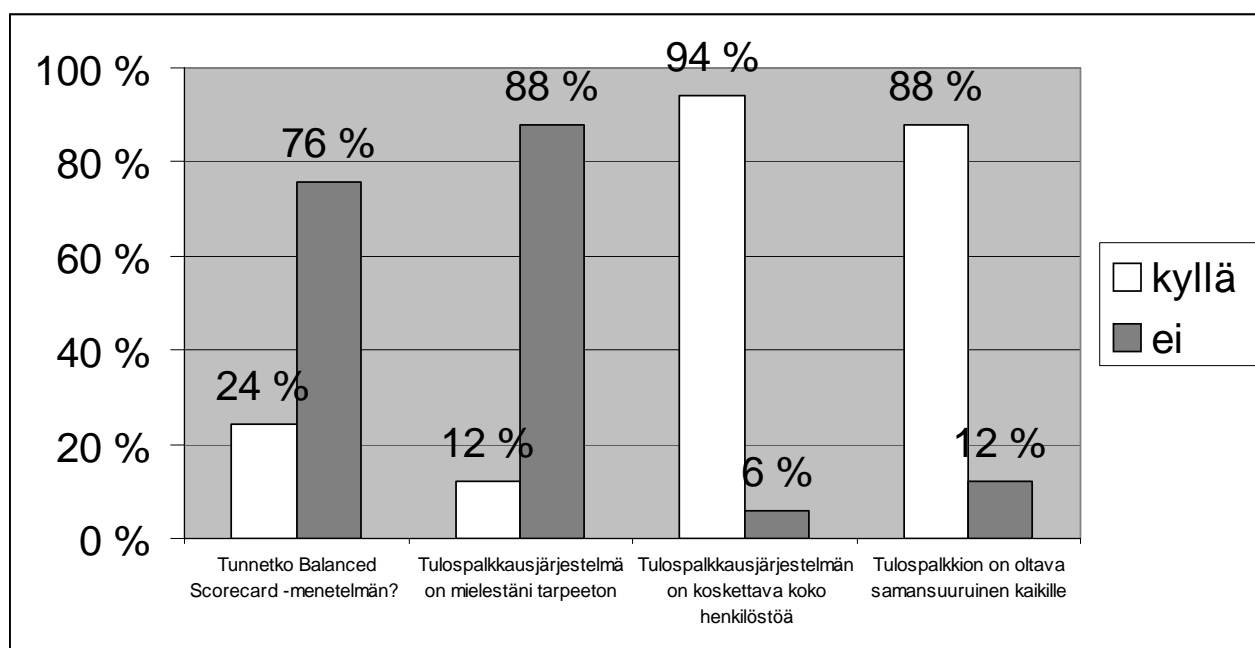
Taulukko 5. Yhteenveto tulospalkkauskyselyn tuloksista yksiköittäin sosiaali- ja terveystoimessa.

Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö oli yksimielisiä siitä, että tulospalkkauksen suuruus tulisi olla vuodessa yli 200 euroa, jotta se kannustaisi riittävästi. Yksiköiden välillä Hoitokoti Hannalan työntekijät tyytyisivät muita yksiköitä pienempiin tulospalkkioihin. (Taulukko 6.)

Tulospalkkion suuruuden on Mielestäni oltava vähintään:	Osasto 2	Osasto 7	Hoitokoti Hannala	Akseli ja Elina -koti	Sotepa yht.
a) 20-100 €/vuosi	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
b) 100-200 €/vuosi	0 %	8 %	11 %	0 %	7 %
c) yli 200 €/vuosi, jotta se kannustaisi riittävästi	100 %	92 %	89 %	100 %	93 %

Taulukko 6. Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön mielipiteitä tulospalkkion suuruudesta.

Sosiaali- ja terveystoimen tulospalkkiojärjestelmän taustalla on Balanced Scorecard (tasapainotettu tuloskortti) –järjestelmä. Yllättävän paljon oli kuitenkin niitä työntekijöitä, jotka eivät tunteneet tasapainotettua tuloskorttia. Tämä tulos on toisaalta johdonmukainen sen tuloksen kanssa, että kolutusta tulospalkkaukseen ei osan mielestä oltu saatu riittävästi. Tulospalkkaus kuitenkin koettiin selvästi tarpeelliseksi ja hyvin yksimielisiä henkilöstö oli siitä, että järjestelmän on koskettava koko henkilöstöä (Kuvio 14).



Kuvio 14. Tulospalkkauskyselyn tuloksia sosiaali- ja terveystoimessa.

Kyselylomakkeessa henkilöstöltä kysyttiin syitä mahdolliseen oman yksikön jäämistä pois tulospalkkauksen piiristä kesken tulospalkkiokauden. Vastauksissa tuli esille seuraavia syitä, jotka voisivat johtaa yksikön haluun jäädä tulospalkkiojärjestelmän ulkopuolelle:

- työtehtävien paljous
- työntekijöiden väsyminen
- riittämätön vuoropuhelu työntekijöiden kesken
- liian tiukat tulospalkkiorajat
- ”turhauttavat” tavoitteet, joihin ei pysty vaikuttamaan
- ajan vähyys
- liian pieni palkkio
- paljon sijaisia, jotka eivät huolehdi tavoitteista, koska ovat järjestelmän ulkopuolella
- tavoitteet ”aikaa vieviä” ja vaikea saavuttaa
- kaikki eivät sitoudu tulospalkkiojärjestelmään
- tavoitteet vaikeasti mitattavissa

Kyselyyn vastanneiden mielestä järjestelmässä pitäisi painottaa enemmän asiakas- ja henkilöstönäkökulmaa. Vastajat kokivat, että työntekijöiden jaksamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Lisäksi monissa vastauksissa tuli esille, että tulospalkkion on oltava riittävän suuri, jotta se kannustaisi. Alarajana monissa vastauksissa oli 1000 €/vuosi.

Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöpäällikön haastattelu

Jyväskylän kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöpäälliköltä kysyttiin seuraavia asioita tulospalkkauskyselyn jälkeen:

1. Onko tulospalkkausjärjestelmä mielestäsi toimiva?
2. Mitkä ovat Sinun mielestäsi järjestelmän hyviä puolia?
3. Mitkä ovat Sinun mielestäsi järjestelmän huonoja puolia ja mitä ongelmia järjestelmään liittyy?
4. Onko tulospalkkaus parantunut taloudellista tulosta?
5. Miten tulospalkkausta pitäisi kehittää?

Käsittelen seuraavassa lyhyesti haastattelussa esille tulleita henkilöstöpäällikön ajatuksia tulospalkkausjärjestelmästä.

Tulospalkkausjärjestelmän tulokset ovat olleet hyviä ja tulospalkkaus on vaikuttanut positiivisesti ilmapiiriin. Kokemusten mukaan työpisteet kaipaisivat enemmän tukea. Kokonaisuutena järjestelmä on toimiva. Tulospalkkausjärjestelmässä mukana oleva henkilöstö on kokenut, että ensisijainen tehtävä on työn kehittäminen ja sivutuotteena tulee tulospalkkio. Sitoutuneisuus on parempi, kun mukana on rahan lisäksi myös muita tekijöitä. Esimerkillä on myös oma merkityksensä: 317 henkilöä on saanut tulospalkkion, mikä vaikuttaa positiivisesti. Järjestelmän systemaattisuus on hyvä asia; BSC:n käyttö hyvä, vaikka ei olisikaan käytössä tulospalkkausta, koska se lisää onnistumisen tunnetta ja sitä kautta motivaatiota. Esimerkiksi terveyskeskussairaalan osastoilla on yhteisiä tavoitteita samoin kuin kotihoidossa. Jokainen yksikkö ei mittaa eri asioita, jolloin vertailtavuus on mahdollista. Alussa järjestelmän kehittäminen vei aikaa. Tähän vaikutti esimerkiksi asioiden dokumentointi, mutta dokumentointia olisi pitänyt tehdä joka tapauksessa. Tulevaisuudessa palkkiotasoa joudutaan todennäköisesti alentamaan. Mitä enemmän yksiköjä tulee mukaan, sitä tiukemmat kriteerit on asetettava rahoituksen takia. Tulospalkkion suuruus on hiukan korkeampi kuin valtakunnallisesti keskimääriin. Helsingin kaupungin henkilöstö määrittelee tason, koska siellä eniten tulospalkkiojärjestelmiä käytössä.

Tulospalkkausjärjestelmä on varmasti parantanut taloudellista tulosta jonkin verran, koska käyttösuunnitelmien toteutumisprosentti on yksi tulospalkkiojärjestelmän kriteeri. Ilman tulospalkkiojärjestelmää kustannuksiin ei olisi kiinnitetty niin paljon huomiota. Tulospalkkausjärjestelmään liittyvää koulutusta voisi lisätä. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö voisi olla tarpeellista ennen kuin järjestelmää laajennetaan. Tulospalkkiojärjestelmän seuranta olisi hyvä saada atk-järjestelmään. Järjestelmään olisi mahdollisesti hyvä saada tiimitason mittareita sekä palveluketjuja mittaavia mittareita (vanhustenhuolto, terveyskeskussairaala, kotihoito).

4.3 Tulospalkkaus Tilapalvelussa

4.3.1 Taustaa

Jyväskylän Tilapalvelu on kaupungin omistama liikelaitos, joka perustettiin vuonna 1993. Sen tehtävänä on hankkia kaupungin ydinpalvelutuotannolle tarkoituksenmukaiset toimitilat ja niihin käyttäjien tarvitsemat kilpailukykyiset kiinteistö- ja tilapalvelut. Lisäksi Tilapalvelu vastaa kaupungin omistamasta kiinteistö- ja tilaomaisuudesta, sen arvosta, tuottavuudesta ja tehokkaasta käytöstä. Tilapalvelun johtokuntana toimii kaupunginhallituksen kiinteistö- ja toimitilajaosto. Vuonna 1994 Tilapalvelusta muodostettiin kiinteistöliikelaitos. (<http://www.jyvaskyla.fi/tila/sivu.php?p=tilapalvelu>.)

4.3.2 Järjestelmän kuvaus

Jyväskylän tilapalvelun tulospalkkausjärjestelmä perustuu kunnallisen työmarkkinalaitoksen tulospalkkausta koskeviin soveltamisohjeisiin sekä Tilapalvelun toiminta-ajatukseen, avainalueisiin ja tärkeimpiin tulostavoitteisiin. Siinä on otettu myös huomioon Jyväskylän kaupungin tulospalk-

kiojärjestelmän yleisperiaatteet. Tilapalvelussa on käytössä tasapainotettu tulosarviointijärjestelmä, jonka tavoitteet tukevat tulospalkkiojärjestelmän tulostavoitteita.

Tilapalvelun tulospalkkausjärjestelmä koskee vakituista ja koko vuoden yksikössä työskentelevää henkilöstöä kiinteistöjohtajaa lukuun ottamatta. Tulospalkkio voi olla enintään henkilön yhden kuukauden varsinaisen palkan suuruinen, jos kaikki järjestelmässä esitetyt maksimitavoitteet (100 %:n taso) saavutetaan. Jos kaikkia 100 %:n tavoitteita ei saavuteta, jaettava osuus pienenee vastaavassa suhteessa. Tulospalkkioihin voidaan käyttää vuodessa enintään 5 % Tilapalvelun vuotuisesta palkkasummasta. Tilapalvelun tulospalkkausjärjestelmässä on seuraavia tulospalkkiomittareita:

1. Taloudellinen näkökulma
 - a. Ulos vuokrattujen tilojen käyttökate-%
2. Asiakas- ja vaikuttavuusnäkökulma
 - a. Tilapalveluun tai sen edustajaan liittyvät ominaisuudet
 - b. Tilapalvelun järjestämiin hankintoihin liittyvät ominaisuudet
 - c. Kiinteistöjen investointi- ja vuosikunnossapitohankkeet
3. Prosessinäkökulma
 - a. Investointien kustannuspoikkeama, %
 - b. Kustannusennuste-poikkeama-%
 - c. Kestävä kehitys/lämpöenergian kulutus kWh/rm³
 - d. Sisäilman laatu
4. Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma
 - a. Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen

4.3.3 Tulospalkkauskyselyn tulokset

Tilapalvelussa suoritettiin tulospalkkauskysely (liite 13). Tilapalvelussa tulospalkkauksen piiriin kuuluu 16 henkilöä. Kyselyyn vastasi 14 henkilöä, joten vastausprosentiksi tuli 87,5 %, jota voidaan pitää erittäin hyvänä. Kokonaisuutena Tilapalvelussa suhtauduttiin tulospalkkaukseen varsin myönteisesti. Peräti 93 % vastaajista kannatti (=oli samaa tai täysin samaa mieltä) käytössä olevaa tulospalkkiojärjestelmää. Enemmistön mielestä järjestelmä on kannustava. Yllättävä tulos oli, että peräti 79 % vastaajista oli joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa. Tämä tulos voi selittyä sillä, että jaettavasta tulospalkkiosta 50 % jaetaan tasan henkilöstölle ja 50 % jaettavasta tulospalkkiosta jaetaan henkilöstölle palkkojen suhteessa. Tämä järjestely ilmeisesti koetaan tasapuolisena. Tilapalvelussa arvostettiin erittäin voimakkaasti yhteisen tuloksen tekemistä. Enemmistö halusi myös saavuttaa esimiehen kanssa sovitut tulostavoitteet. Hieman kritiikkiä järjestelmä sai osakseen tulospalkkimittariston ymmärrettävyydestä. Vastaajista 28 % ei pitänyt järjestelmän mittareita ymmärrettävinä ja helppoina seurattavina. Kyselyyn osallistuneista 38 % ei pitänyt järjestelmää riittävän yksinkertaisena.

Väittäjä: ”Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta” jakoi osittain mielipiteitä. Kuitenkin 86 % vastaajista oli ainakin osittain samaa mieltä, että tulospalkkausjärjestelmä on parantanut taloudellista tulosta. Taulukossa 7 on vielä tarkempi erittely kyselyn tuloksista.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa	0 %	0 %	7 %	43 %	50 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava	0 %	7 %	36 %	50 %	7 %
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoritukseeni	0 %	7 %	50 %	36 %	7 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta	7 %	7 %	64 %	14 %	7 %
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen	15 %	23 %	31 %	31 %	0 %
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen	7 %	14 %	36 %	29 %	14 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	0 %	0 %	43 %	57 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa	0 %	0 %	21 %	50 %	29 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	0 %	7 %	50 %	0 %	43 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	0 %	7 %	57 %	36 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni	0 %	7 %	50 %	29 %	14 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tulosityksikkönä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	0 %	7 %	29 %	36 %	29 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	0 %	14 %	64 %	21 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	0 %	7 %	57 %	36 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	0 %	36 %	36 %	29 %
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.	0 %	14 %	36 %	29 %	21 %
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata	7 %	21 %	50 %	21 %	0 %
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia	0 %	0 %	50 %	36 %	14 %

Taulukko 7. Yhteenvedo kyselyn tuloksista Tilapalvelussa.

4.4 Tulospalkkaus Jyväskylä Konsulteissa

4.4.1 Taustaa

Jyväskylä Konsultit on Jyväskylän kaupungin Teknisen palvelukeskuksen tuottajayksikkö, joka on jaettu talo- ja aluesuunnittelun vastuualueisiin. Jyväskylä konsultit tarjoaa tilaajille suunnittelukonaisuuksia ja erikoisosaamiseen liittyviä suunnittelupalveluja. Talosuunnittelu käsittää ensisijaisesti julkisten rakennusten ja toimitilojen suunnittelun. Toimintaan kuuluvat myös rakennuttaminen, työmaiden valvonta ja hankeselvitysten laadinta. Aluesuunnitteluun kuuluvat yhdyskuntatekniikan suunnittelu ja maastomittaus. Yhdyskuntateknisiä suunnittelupalveluita ovat kunnallistekninen ja geotekninen suunnittelu, vihersuunnittelu, liikenneselvitykset ja suunnitteluttaminen. Maastomittauspalveluita ovat maasto- ja johtokartoitukset, rakentamismittaukset sekä maaperätutkimukset ja -analyysit. ([http://www.jyvaskyla.fi/tekpa/jycon.](http://www.jyvaskyla.fi/tekpa/jycon))

4.4.2 Tulospalkkausjärjestelmän kuvaus

Jyväskylä Konsultit on ollut vuodesta 2001 mukana Jyväskylän kaupungin tulospalkkausjärjestelmässä. Jyväskylän kaupungin laatimat tulospalkkiojärjestelmän yleisperiaatteet toimivat järjestelmän runkona. Jyväskylä Konsultit on laatinut tulospalkkion toimintaohjeen, tavoitteet ja mittariston yhteistyössä henkilöstön kanssa. Valmistelusta vastasi tulospalkkiotyöryhmä, johon kuului 2 henkilöä jokaiselta toimialalta. Toimintaohje käsitellään kunkin yksikön johtoryhmässä vuoden lopulla, jossa se myös hyväksytään. Työpaikkakokouksessa henkilöstö hyväksyy ja sitoutuu vuosittain järjestelmän käyttöön. Tavoitteiden seurannasta ja arvioinnista vastaa yksikön johtaja yhteistyössä yksikön johtoryhmän kanssa kolmannesvuosikatsausten yhteydessä. Arviointitulokset esitetään seuraavan vuoden alussa tekniselle johtajalle, joka tekee arviointiaineiston pohjalta päätöksen palkkion maksamisesta sovittujen periaatteiden mukaan. Jyväskylä Konsulteissa tulospalkkion pohjaksi on valittu strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät. Tulospalkkiojärjestelmä koostuu seuraavista neljästä osa-alueesta:

1. Toiminnan taloudellisuus
 - a. Toimintamenot katetaan projektituloilla
 - b. Resurssit mitoitetaan oikein
2. Palvelukyky
 - a. oikea-aikaiseen ja virheettömään palveluun panostetaan
 - b. asiakastyytyväisyyttä mitataan asiakas- ja projektikyselyllä

3. Prosessit

- a. toiminnasta tehdään itsearviointi
- b. sisäiset auditoinnit aloitetaan
- c. valitut ympäristötavoitteet toteutetaan
- d. kehitysprojektit (3 kpl) toteutetaan

4. Henkilöstö ja osaaminen

- a. osaamistason ylläpito koulutukseen kannustamalla
- b. työtoiminnalla lisätään työssäviihtymistä
- c. kehityskeskustelujen ja osaamiskartoituksen pohjalta kehitetään toimintaa
- d. työtyytyväisyyttä mitataan ilmapiirikartoituksella

Kaikkien näiden neljän osa-alueiden painoarvot ovat järjestelmässä 25 pistettä. Edellä kuvatuille asioille on lisäksi omat arviointimittarinsa, joiden perusteella pisteet määräytyvät. Tulospalkkio rahoitetaan tilikauden tuloksesta. Palkkiomaksu suoritetaan kerran vuodessa arviointivuotta seuraavan vuoden alussa. Tulospalkkio maksetaan vain siinä tapauksessa, että tilikauden tulos on positiivinen eli toimintakatteen minimitaloite saavutetaan. Tilikauden tuloksen ollessa negatiivinen tai 0 euroa, palkkiota ei makseta. Mikäli kaikki tavoitteet toteutuvat ja tilikauden tulos ylittyy riittävästi, voidaan maksaa maksimipalkkio, jonka suuruus on 5 % vuotuisesta palkkasummasta. Tavoitteiden toteutuessa osittain, henkilöstölle jaettava osuus määräytyy painoarvojen suhteessa. Ehtona on vielä lisäksi, että tulospalkkio voidaan maksaa ainoastaan silloin, kun jokaiselta neljältä tulosalueelta toteutuu vähintään yksi tulostekijä. Henkilöstölle tiedotetaan tavoitteiden toteutumisesta kolmannesvuosikatsausten yhteydessä ja tarvittaessa kuukausi-infoissa ja –kokouksissa. (Jyväskylä Konsultit: Tulospalkkiojärjestelmän toimintaohje 2003.)

4.4.3 Tulospalkkauskysely

Kyselyn perusteella Jyväskylä Konsulteissa yli puolet kannattaa tulospalkkausta, vaikka reilu kolmannes kieltää sillä olleen positiivista vaikutusta työsuoritukseen ja yli puolet ei näe sen lisänneen työnteon tehokkuutta. Jopa 56 % vastanneista oli sitä mieltä, että tulospalkkaus ei edistä omaa työtyytyväisyyttä. Kyselyn tulos vaikuttaa ristiriitaiselta, sillä kuitenkin 73 % vastanneista pitää tulospalkkausta erittäin tärkeänä ja konkreettista palautetta työnteolleen kaipaa jopa 94 % vastanneista.

Lähes kaikki (94 %) vastanneet halusivat ehdottomasti saavuttaa omat esimiehen kanssa yhdessä saavutetut tulostavoitteet. Yhtä moni olisi valmis kaikin tavoin puhaltamaan ”yhteiseen hiileen” yhteisen tuloksen edistämiseksi. Tulospalkkausta koskeva koulutus on koettu riittäväksi; vain 24 % katsoi lisäkoulutuksen tarpeelliseksi. Järjestelmän tavoitteita pitää realistisina 71 % vastanneista.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa	6 %	28 %	11 %	17 %	39 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava	6 %	25 %	25 %	25 %	19 %
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoritukseeni	6 %	39 %	22 %	28 %	6 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta	17 %	44 %	22 %	17 %	0 %
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen	11 %	39 %	17 %	28 %	6 %
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen	11 %	39 %	28 %	22 %	0 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	6 %	0 %	22 %	56 %	17 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa	11 %	11 %	22 %	50 %	6 %
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata	11 %	33 %	33 %	22 %	0 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	17 %	6 %	39 %	28 %	11 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni	6 %	50 %	11 %	17 %	17 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tulosityksikkönä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	6 %	22 %	39 %	17 %	17 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	6 %	31 %	38 %	25 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	6 %	0 %	35 %	35 %	24 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	6 %	50 %	38 %	6 %
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.	6 %	29 %	24 %	35 %	6 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseeni parantamiseen	0 %	29 %	29 %	29 %	12 %
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta	6 %	18 %	29 %	29 %	18 %
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia	6 %	24 %	18 %	47 %	6 %

Taulukko 8. Yhteenvedo kyselyn tuloksista Jyväskylä Konsulteissa.

10. TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMIEN VERTAILU

Tulospalkkauksen suhteen positiivisimpia ovat olleet Tilapalvelun työntekijät; eniten eri mieltä he olivat vain tulospalkkauksen yksinkertaisuudesta. Keskimääräistä positiivisemmin tulospalkkauksen suhtautuivat myös sosiaali- ja terveystoimen työntekijät. Selkeästi eniten tulospalkkaukseen kohdistuu vastustusta ja epäluuloa Jyväskylä Konsulteissa; tyytyväisimpiä he olivat ainoastaan tulospalkkauksesta saamaansa koulutukseen. Keskimääräistä negatiivisemmin tulospalkkaukseen suhtautuivat myös Total Kiinteistöpalvelun työntekijät. Total Kiinteistöpalvelussa eniten samaa mieltä oltiin väittämästä: ´Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan ”yhteiseen hiileen”. Total Kiinteistöpalvelussa pelättiin selvästi enemmän kuin muissa yksiköissä sitä, että tulospalkkausjärjestelmä aiheuttaa kateutta henkilöstön keskuudessa. Tämä tulos voi johtua siitä, että muissa yksiköissä tulospalkkausjärjestelmä on jo käytössä ja kokemukset ovat olleet positiivisia. Total Kiinteistöpalvelun henkilöstöltä puolestaan vastaukset eivät perustu käyttökokemuksiin, vaan ennakoarvailuihin.

Mikäli tarkastellaan kaikki yksiköjä kokonaisuutena, eniten samaa mieltä oltiin väittämästä: ´Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä`. Erityisesti Tilapalvelun sekä sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö halusi konkreettista palautetta. Eniten kritiikkiä puolestaan sai tulospalkkausjärjestelmän yksinkertaisuus. Monimutkaisimmaksi tulospalkkiojärjestelmän koki Tilapalvelun henkilöstö. Muita kritiikkiä saaneita asioita olivat yksittäisen henkilön vaikutus tulospalkkion suuruuteen ja tulospalkkiomittareiden ymmärrettävyys. Taulukoon 9 on koottu kyselyn tulokset yksiköittäin siten, että kustakin väittämästä on laskettu yksikkökohtainen keskiarvo. Mitä suurempi luku on kyseessä sitä enemmän vastaajat ovat olleet väitteen kanssa samaa mieltä (1=täysin eri mieltä, 2=eri mieltä, 3=osittain samaa mieltä, 4=samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä).

Väittämät	Total	Tila- palvelu	Jykon	SOTE	Ka.
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	3,12	3,50	2,89	3,45	3,24
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	3,19				3,19
Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	2,84				2,84
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	3,86	4,57	3,78	4,34	4,14
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	2,12	4,07	3,28	3,57	3,26
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	3,05	3,79	3,24	3,28	3,34
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	3,49	4,29	3,11	3,93	3,70
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkoina onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	3,27	3,86	3,17	3,85	3,53
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	3,74	4,07	3,81	4,15	3,95
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	3,92	4,29	3,71	4,27	4,05
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	3,36	3,93	3,44	3,76	3,62
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	3,18	3,57	3,06	3,36	3,29
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa		4,43	3,56	4,13	4,04
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava		3,57	3,25	3,87	3,56
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoritukseeni		3,43	2,89	3,79	3,37
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta		3,07	2,39	3,61	3,02
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen		2,77	2,78	3,43	2,99
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksella tulospalkkioni suuruuteen		3,29	2,61	3,21	3,04
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata		2,86	2,67	3,65	3,06
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta			3,35	3,34	3,35
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia		3,64	3,24	3,72	3,53

Taulukko 9. Tulospalkkauskyselyn tuloksia Jyväskylän kaupungin eri yksiköissä.

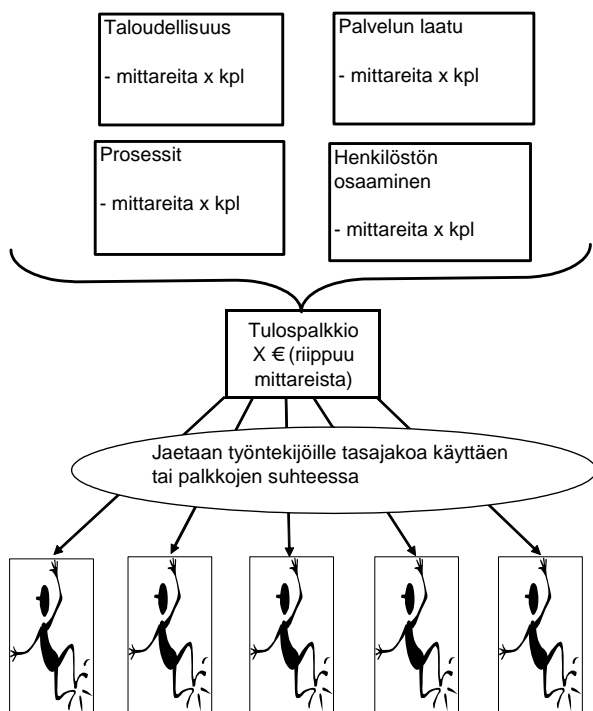
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli rakentaa mahdollisimman toimiva tulospalkkausjärjestelmä Jyväskylän kaupunkikonsernin omistamaan liikelaitokseen hyödyntämällä aikaisempia tutkimuksia ja käytännön kokemuksia erilaisista tulospalkkausjärjestelmistä. Tavoitteena oli myös vertailla Jyväskylän kaupungin eri yksiköissä olevia tulospalkkiojärjestelmiä, selvittää niihin liittyviä ongelmia ja toisaalta mitä hyviä puolia niistä löytyy.

Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen Total Kiinteistöpalvelussa alkoi tutustumalla kaupungin muiden yksiköiden tulospalkkiojärjestelmiin. Lisäksi henkilöstölle suoritettiin tulospalkkauskysely, jonka tuloksia on esitelty tässä työssä. Kyselyn perusteella Total Kiinteistöpalvelun henkilöstö suhtautui melko positiivisesti tulospalkkaukseen. Järjestelmän uskottiin parantavan työtyytyväisyyttä, vaikka toisaalta sen pelättiin aiheuttavan kateutta henkilöstön keskuudessa. Toinen keskeinen kritiikkiä saanut asia, mikä tuli useissa keskusteluissa ja myös kyselyn vastauksissa esille, oli tulospalkkion pienuus. Pienten tulospalkkioiden ei uskottu kannustavan henkilöstöä ponnistelemaan asetettujen tavoitteiden eteen. Kyselyyn vastanneista 68 %:n mielestä tulospalkkion suuruuden pitäisi olla yli 200 euroa vuodessa. Liikelaitoksen henkilöstö oli hyvin yksimielisiä, että järjestelmän on koskettava koko henkilöstöä. Itse tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen osoittautui haastavaksi tehtäväksi. Erityisen haasteellista oli löytää oikeat tulospalkkiomittarit. Kehitystyön aikana järjestelmä muutti muotoaan useaan kertaan, kunnes päätyi lopulta tässä esitettyyn muotoonsa. Järjestelmän kehittämisessä tavoitteena oli, että se olisi kannustava ja samalla kuitenkin yhteistyötä edistävä. Tämän johdosta järjestelmään otettiin yksikkötason, tiimitason ja yksilötason mittareita. Kaikissa Total Kiinteistöpalvelun yksiköissä ei kuitenkaan päästy tiimi- ja yksilötason mittareihin. Järjestelmä on työnantajan kannalta turvallinen, koska palkkioita jaetaan ainoastaan positiivisesta tuloksesta.

Käsittelen seuraavaksi Jyväskylän kaupungissa käytössä olevia tulospalkkiojärjestelmiä. Pohdin niiden vahvuuksia ja heikkouksia ja mahdollisia ratkaisumalleja ongelmakohtiin. Kokonaisuutena tarkastellen kaupungin henkilöstö suhtautui varsin myönteisesti tulospalkkaukseen. Selvä enemmistö kannatti käytössä olevia tulospalkkausjärjestelmiä. Vastauksissa korostui myös halu yhteisen tuloksen tekemiseen ja halu saada esimiehiltä konkreettista palautetta. Yksi keskeinen tutkimustulos oli, että Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa tulospalkkausjärjestelmän piirissä oleva henkilöstö koki, että omalla työpanoksella ei ole mahdollista vaikuttaa riittävästi tulospalkkion suuruuteen.

Tämä tulos johtuu ainakin osittain siitä, että kyselyssä mukana olleiden tulospalkkiojärjestelmien rakenne on kuvion 15 mukainen. Jyväskylän kaupungin tulospalkkausjärjestelmien taustalla on tasapainotettu tuloskortti, jossa on neljä näkökulmaa. Näissä kussakin näkökulmassa on omat painoarvonsa ja jokaiseen näkökulmaan liittyy omat tulospalkkiomittarit. Yksittäinen henkilö voi vaikuttaa ainoastaan koko yksikön tulospalkkion suuruuteen, mikä jaetaan henkilöstölle joko tasajakona tai palkkojen suhteessa. Tässä mallissa yksittäisen henkilön vaikuttamismahdollisuus oman tulospalkkionsa suuruuteen on rajallinen. Mikäli henkilö haluaa itselleen suuremman tulospalkkion, hän tekee työnsä mahdollisimman hyvin, jotta omalle tulosityksikölle asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Omalla työpanoksellaan hän voi edistää tavoitteiden saavuttamista, mutta samalla hän edistää myös työtovereidensa palkkion suuruutta. Tulospalkkiopiiriin kuuluva henkilö voi tehdä tässä tilanteessa ajatella seuraavasti ”Kun teen parhaani ja onnistun työssäni hyvin, yksikön tulospalkkio nousee x euroa, tämä x euroa jaetaan 50 henkilölle tasajakona, jolloin oma osuuteni tulospalkkion noususta on x euroa/50”. Johtopäätös voi olla, että henkilö kokee omat vaikutusmahdollisuutensa tulospalkkionsa suuruuteen kovin pieniksi. Tämä ongelma korostuu erityisesti silloin, kun osa henkilöstöstä ei sitoudu järjestelmän tavoitteisiin. Kyseessä on siis ns. vapaamatkustajaongelma, jossa osa henkilöstöstä pääsee hyötymään lisäpalkkioista tekemättä mitään tavoitteiden eteen. Ratkaisuna tähän ongelmaan voisi olla tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen siten, että lisättäisiin järjestelmään tiimitason mittareita, jossa yksittäisellä työtiimillä olisi mahdollisuus vaikuttaa oman tiiminsä tulospalkkion suuruuteen ylittämällä asetetut tavoitteet.



Kuvio 15. Tulospalkkausjärjestelmän rakenne Jyväskylän kaupunkiorganisaation eri yksiköissä.

LÄHTEET

Alho, K. 1998. Tulospalkkaus – EMU –ajan palkkausmuoto. Helsinki: Työministeriö

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Hakala, A. & Hakala, K. & Heinonen, O. & Relander, K-E. & Savonen, M. & Sjöstedt, J. & Säteri, H. % Södergård, H. & Virkkunen, P. & Voutilainen, E. 1990. Palkitseva työyhteisö. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Hakonen, A. & Hakonen, N. & Kuronen, T. & Hulkko, K. & Palva, A. 2001. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio.

Heneman, R.L. & Ledford, G.E. & Gresham, M.T. 2000. The changing nature of work and its effects on compensation design and delivery. Teoksessa S.L.Rynes & B.Gerhard (toim.) Compensation in Organizations. San Francisco: Jossey Bass.

Hulkko, K. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Juva: WS Bookwell Oy.

Juustoa ruisleivälle -tulospalkkausopas. 2001. Salo: TT/STTK/YTN:n tuottavuustyöryhmä.

Järvinen, J. 2002. Taloushallinnon sähköistäminen – Taloushallinnon toimintojen kartoitus. Tampere: Tampereen kaupungin painatuskeskus.

Kajander S. 1991. Tulospalkkaus valtionhallinnossa. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Kiikka J. 2002. Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Rovaniemi: Lapin Yliopisto.

Kokko, M. & Winter, L. 1997. Tulospalkkaus. Helsinki: PHL-Palvelu Oy.

Lautala, S. 2001. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Piekkola, H. 2002. Palkkaerot ja tulospalkat – Osaamispääoma teknologisessä murroksessa. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.

Tomperi, S. 2002. Kirjanpito ja kannattavuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rationalisointineuvottelukunta. 1993. Tulos ja palkka. Tampere: TT-kustannustieto Oy.

Toimihenkilöiden tulospalkkaus. 1995. Tampere: TT-kustannustieto Oy

Lehdistö:

Helsingin sanomat 21.8.2003

Keskisuomalainen 21.8.2003

Kuntalehti 13/2002

Kuntatyönantaja 2/2004

Kuntatyönantaja 3/2003

Internetosoitteet:

<http://www.jkl.fi/paatos/tuki/2002/20051430.0/txt16.htm>

<http://www.jyvaskyla.fi/sotepa/terveys/terveyskeskussairaalatehtavat.shtml>

<http://www.jyvaskyla.fi/tekpa/jycon/>

<http://www.jyvaskyla.fi/tipa/sivu.php?p=tilapalvelu>

<http://www.kuntatyonantajat.fi>

<http://www.palkitseminen.hut.fi/projektit/verkosto/tulospalkkaus.htm>

Total Kiinteistöpalveluun ollaan suunnittelemassa tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoa. Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkausjärjestelmästä.

Ympyröi oma vastuuyksikkö: Hallinto/Puhtaus/Ylläpito/Rakentaminen/Logistiikka

1. Vastaa seuraaviin väittämiin laittamalla rasti (x) kohtaan, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni					
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta					
Tulospalkkiojärjestelmän kannustuva vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon					
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä					
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa					
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen					
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni					
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkonä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet					
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet					
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"					
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta					
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.					

	kyllä	ei
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton		
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä		
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille		

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

- a) 20-100 €/vuosi
- b) 100-200 €/vuosi
- c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi

Muita kommentteja tulospalkkausjärjestelmästä:

TULOSPALKKAUSKYSelyn KOOSTE : TOTAL PUHTAUSPALVELUT

LIITE 2

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	5 %	9 %	38 %	39 %	9 %
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	11 %	15 %	37 %	29 %	8 %
Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	11 %	12 %	48 %	23 %	6 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	2 %	3 %	30 %	48 %	17 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	18 %	51 %	18 %	11 %	2 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	8 %	26 %	37 %	18 %	11 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	5 %	6 %	45 %	35 %	9 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tulosityksikkönä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	3 %	8 %	39 %	41 %	9 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	2 %	5 %	32 %	46 %	15 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	2 %	2 %	21 %	55 %	21 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	3 %	16 %	36 %	31 %	14 %
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	3 %	8 %	46 %	35 %	8 %

	kyllä	ei
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton	21 %	79 %
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä	93 %	7 %
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille	63 %	37 %

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

a) 20-100 €/vuosi	9 %
b) 100-200 €/vuosi	26 %
c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi	66 %

TULOSPALKKAUSKYSELYN KOOSTE : RAKENTAMISPALVELUT

LIITE 3

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	27 %	36 %	18 %	9 %	9 %
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	10 %	10 %	40 %	20 %	20 %
Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	30 %	50 %	20 %	0 %	0 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	10 %	30 %	30 %	30 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	70 %	20 %	10 %	0 %	0 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	20 %	40 %	20 %	0 %	20 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	10 %	10 %	30 %	30 %	20 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkonä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	20 %	20 %	30 %	30 %	0 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	0 %	40 %	30 %	30 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hilleen"	0 %	0 %	30 %	40 %	30 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	30 %	50 %	10 %	10 %
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	27 %	18 %	45 %	0 %	9 %

	kyllä	ei
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton	56 %	44 %
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä	91 %	9 %
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille	45 %	55 %

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

a) 20-100 €/vuosi	0 %
b) 100-200 €/vuosi	0 %
c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi	100 %

TULOSPALKKAUSKYSELYN KOOSTE : LOGISTIIKKAPALVELUT

LIITE 4

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	33 %	0 %	67 %	0 %	0 %
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	33 %	17 %	17 %	17 %	17 %
Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	17 %	17 %	33 %	33 %	0 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	17 %	0 %	17 %	67 %	0 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	17 %	33 %	17 %	33 %	0 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	17 %	33 %	50 %	0 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tulosityksikkönä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	33 %	17 %	33 %	17 %	0 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	17 %	17 %	67 %	0 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	33 %	17 %	50 %	0 %
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	17 %	33 %	50 %	0 %	0 %

	kyllä	ei
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton	50 %	50 %
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä	80 %	20 %
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille	60 %	40 %

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

a) 20-100 €/vuosi	0 %
b) 100-200 €/vuosi	0 %
c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi	100 %

TULOSPALKKAUSKYSelyn KOOSTE : TOTAL HALLINTOPALVELUT

LIITE 5

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	0 %	20 %	80 %	0 %	0 %
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	0 %	0 %	33 %	50 %	17 %
Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	0 %	33 %	17 %	50 %	0 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	0 %	33 %	17 %	50 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	50 %	33 %	0 %	17 %	0 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	20 %	20 %	20 %	40 %	0 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	33 %	33 %	33 %	0 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tulosityksikkönä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	17 %	0 %	67 %	17 %	0 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	17 %	33 %	33 %	17 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	17 %	0 %	50 %	33 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	0 %	67 %	17 %	17 %
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	17 %	17 %	50 %	0 %	17 %

	kyllä	ei
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton	20 %	80 %
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä	67 %	33 %
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille	0 %	100 %

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

a) 20-100 €/vuosi	17 %
b) 100-200 €/vuosi	33 %
c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi	50 %

TULOSPALKKAUSKYSELYN KOOSTE : TOTAL YLLÄPITOPALVELUT

LIITE 6

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	9 %	17 %	34 %	31 %	9 %
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	8 %	28 %	33 %	17 %	14 %
Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	14 %	23 %	34 %	26 %	3 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	0 %	17 %	60 %	23 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	40 %	29 %	14 %	14 %	3 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	6 %	21 %	35 %	15 %	24 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	9 %	35 %	38 %	18 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkonä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	6 %	17 %	34 %	31 %	11 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	6 %	35 %	41 %	18 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	3 %	31 %	36 %	31 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	3 %	11 %	44 %	36 %	6 %
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	0 %	26 %	38 %	29 %	6 %

	kyllä	ei
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton	26 %	74 %
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä	85 %	15 %
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille	58 %	42 %

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

a) 20-100 €/vuosi	0 %
b) 100-200 €/vuosi	30 %
c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi	70 %

TULOSPALKKAUSKYSELYN KOOSTE : TOTAL ESIMIEHET

LIITE 7

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä parantaa työtyytyväisyyttäni	12 %	18 %	41 %	18 %	12 %
Tulospalkkiojärjestelmässä jaettavan palkkion suuruus ei tarvitse olla saman suuruinen kaikille, vaan se voi riippua henkilökohtaisesta onnistumisesta	0 %	0 %	29 %	35 %	35 %
Tulospalkkiojärjestelmän kannustava vaikutus ei perustu pelkästään rahalliseen palkkioon	24 %	18 %	24 %	24 %	12 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	12 %	0 %	47 %	41 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei aiheuta kateutta henkilöstön keskuudessa	24 %	41 %	12 %	18 %	6 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	6 %	13 %	38 %	19 %	25 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	0 %	29 %	47 %	24 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkonä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	0 %	24 %	24 %	29 %	24 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	0 %	24 %	35 %	41 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	12 %	12 %	35 %	41 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	6 %	6 %	38 %	13 %	38 %
Uskon, että tulospalkkaus parantaa taloudellista tulosta.	6 %	18 %	24 %	18 %	35 %

	kyllä	ei
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton	20 %	80 %
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä	80 %	20 %
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille	13 %	87 %

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

a) 20-100 €/vuosi	0 %
b) 100-200 €/vuosi	47 %
c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi	53 %

Teidän yksikössänne on tulospalkkausjärjestelmä
Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkausjärjestelmästä.

Yksikkö: _____

1. Vastaa seuraaviin väittämiin laittamalla rasti (x) kohtaan, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa					
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava					
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoriukseeni					
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta					
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen					
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen					
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä					
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa					
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata					
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni					
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni					
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkona onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet					
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet					
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"					
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta					
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.					
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen					
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta					
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia					

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

- a) 20-100 €/vuosi
- b) 100-200 €/vuosi
- c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi

	kyllä	ei
Tunnetko Balanced Scorecard -menetelmän?		
Tulospalkkausjärjestelmä on mielestäni tarpeeton		
Tulospalkkausjärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä		
Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille		

Avoimia kysymyksiä:

Jos yksikkönne jäisi pois tulospalkkauksen piiristä kesken tulospalkkiokauden, niin mistä se voisi mielestäsi johtua?

Yksikkönne tulospalkkiojärjestelmän pohjalla on Balanced Scorecard -menetelmä. Miten menetelmään liittyviä eri näkökulmia pitäisi Sinun mielestäsi painottaa?

Muita kommentteja tulospalkkausjärjestelmästä:

Kiitos vastauksestasi!

TULOSPALKKAUSKYSELYN KOOSTE : Osasto 2

LIITE 9

Teidän yksikössänne on tulospalkkausjärjestelmä
Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkausjärjestelmästä.

Yksikkö: SOTEPA, osasto 2

1. Vastaa seuraaviin väittämiin laittamalla rasti (x) kohtaan, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa	0 %	0 %	33 %	42 %	25 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava	0 %	8 %	33 %	42 %	17 %
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoriukseeni	0 %	0 %	50 %	42 %	8 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta	0 %	25 %	50 %	17 %	8 %
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen	0 %	33 %	50 %	17 %	0 %
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen	8 %	17 %	50 %	17 %	8 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetuista työstä	0 %	0 %	33 %	42 %	25 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa	25 %	17 %	25 %	25 %	8 %
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata	0 %	0 %	58 %	42 %	0 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	0 %	42 %	42 %	17 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni	0 %	17 %	58 %	17 %	8 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkona onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	0 %	8 %	25 %	50 %	17 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	0 %	17 %	67 %	17 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	0 %	8 %	75 %	17 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	8 %	0 %	42 %	42 %	8 %
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.	0 %	0 %	70 %	10 %	20 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	8 %	33 %	25 %	8 %	25 %
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta	33 %	8 %	17 %	33 %	8 %
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia	0 %	8 %	50 %	42 %	0 %

Teidän yksikössänne on tulospalkkausjärjestelmä
Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkausjärjestelmästä.

Yksikkö: SOTEPA, osasto 7

1. Vastaa seuraaviin väittämiin laittamalla rasti (x) kohtaan, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa	0 %	10 %	17 %	24 %	48 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava	0 %	10 %	17 %	41 %	31 %
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoriukseeni	0 %	14 %	21 %	45 %	21 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta	0 %	7 %	38 %	38 %	17 %
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen	0 %	21 %	18 %	46 %	14 %
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen	7 %	3 %	38 %	28 %	24 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	0 %	3 %	55 %	41 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa	7 %	3 %	34 %	28 %	28 %
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata	3 %	0 %	28 %	62 %	7 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	3 %	24 %	45 %	28 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni	0 %	7 %	48 %	38 %	7 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkonä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	0 %	10 %	24 %	41 %	24 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	0 %	17 %	59 %	24 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	3 %	0 %	17 %	31 %	48 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	14 %	24 %	52 %	10 %
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.	3 %	3 %	52 %	34 %	7 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	3 %	17 %	48 %	14 %	17 %
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta	0 %	7 %	31 %	55 %	7 %
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia	4 %	11 %	11 %	50 %	25 %

Teidän yksikössänne on tulospalkkausjärjestelmä
Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkausjärjestelmästä.

Yksikkö:HOITOKOTI HANNALA

1. Vastaa seuraaviin väittämiin laittamalla rasti (x) kohtaan, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa	0 %	0 %	5 %	57 %	38 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava	0 %	0 %	48 %	24 %	29 %
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoriukseeni	0 %	0 %	35 %	40 %	25 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta	0 %	0 %	33 %	57 %	10 %
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen	0 %	0 %	57 %	33 %	10 %
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen	10 %	25 %	35 %	25 %	5 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	0 %	0 %	62 %	38 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa	5 %	5 %	5 %	75 %	10 %
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata	0 %	14 %	10 %	71 %	5 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	5 %	0 %	38 %	43 %	14 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni	0 %	14 %	48 %	24 %	14 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkonä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	0 %	0 %	29 %	52 %	19 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	0 %	0 %	62 %	38 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	0 %	0 %	52 %	48 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	5 %	30 %	30 %	35 %
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.	0 %	33 %	11 %	44 %	11 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	5 %	15 %	35 %	15 %	30 %
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta	5 %	10 %	38 %	33 %	14 %
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia	0 %	0 %	50 %	35 %	15 %

TULOSPALKKAUSKYSELYN KOOSTE : Akseli ja Elina -koti

LIITE 12

Teidän yksikössänne on tulospalkkausjärjestelmä
Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkausjärjestelmästä.

Yksikkö: Akseli ja Elina -koti

1. Vastaa seuraaviin väittämiin laittamalla rasti (x) kohtaan, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava	0 %	0 %	0 %	89 %	11 %
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoriukseeni	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta	0 %	0 %	22 %	78 %	0 %
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen	0 %	0 %	33 %	67 %	0 %
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksellani tulospalkkioni suuruuteen	0 %	0 %	100 %	0 %	0 %
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä	0 %	0 %	0 %	33 %	67 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa	0 %	0 %	11 %	89 %	0 %
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata	0 %	0 %	22 %	78 %	0 %
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni	0 %	0 %	0 %	22 %	78 %
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkonä onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	0 %	0 %	0 %	89 %	11 %
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"	0 %	0 %	0 %	78 %	22 %
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta	0 %	0 %	22 %	22 %	56 %
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.	0 %	0 %	78 %	22 %	0 %
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen	14 %	14 %	29 %	29 %	14 %
Olen saanut riittävästi koulutusta tulospalkkauksesta	0 %	22 %	56 %	22 %	0 %
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia	0 %	0 %	0 %	89 %	11 %

Teidän yksikössänne on tulospalkkausjärjestelmä
Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkausjärjestelmästä.

Yksikkö: Tilapalvelu

1. Vastaa seuraaviin väittämiin laittamalla rasti (x) kohtaan, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi.

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Kannatan tällä hetkellä käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän olemassa oloa					
Tulospalkkiojärjestelmämme on kannustava					
Tulospalkkiolla on ollut positiivinen vaikutus työsuoriukseeni					
Tulospalkkiojärjestelmämme on lisännyt työnteon tehokkuutta					
Tulospalkkiojärjestelmä on riittävän yksinkertainen					
Koen voivani vaikuttaa omalla työpanoksella tulospalkkioni suuruuteen					
Haluan saada konkreettista palautetta siitä, miten hyvin selviydyn minulle annetusta työstä					
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä ei ole aiheuttanut kateutta henkilöstön keskuudessa					
Mielestäni nykyiset ikälisät eivät ole kannustaneet minua työsuoritukseni parantamiseen					
Minulle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies arvioi minun onnistuneen työssäni					
Uskon, että tulospalkkausjärjestelmä edistää työtyytyväisyyttäni					
Pidän tulospalkkauksen merkitystä erittäin tärkeänä. Se kertoo selvästi sen, että olemme tuloksikkona onnistuneet ylittämään meille asetetut tavoitteet					
Haluan ehdottomasti saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet					
Arvostan erittäin paljon yhteisen tuloksen tekemistä ja siksi olenkin valmis kaikin tavoin puhaltamaan "yhteiseen hiileen"					
Koen tulospalkkaustakin kannustavampana sen, että esimies antaa välittömästi tunnustusta onnistumisesta					
Uskon, että tulospalkkaus on parantanut taloudellista tulosta.					
Tulospalkkiojärjestelmämme mittarit ovat ymmärrettäviä ja helppoja seurata					
Järjestelmän tavoitteet ovat olleet realistisia					

Ympyröi mielestäsi oikea kohta.

Tulospalkkion suuruuden on mielestäni oltava vähintään:

- a) 20-100 €/vuosi
- b) 100-200 €/vuosi
- c) yli 200 €/vuosi , jotta se kannustaisi riittävästi

Muita kommentteja tulospalkkausjärjestelmästä:
