



Lappeenrannan teknillinen yliopisto  
Kauppatieteellinen tiedekunta  
Laskentatoimen pääaine

**AREALTEC OY:N  
TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN**

**THE DEVELOPMENT OF PROFIT SHARING SYSTEM  
FOR AREALTEC OY**

Päivi Uusikartano 0314423  
Kandidaatin tutkielma

## **SISÄLLYSLUETTELO**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset	1
1.2 Tutkimusmetodologia	3
1.3 Tutkimuksen rakenne	5
<b>2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JÄRJESTELMÄT</b>	<b>7</b>
2.1 Henkilöstöjohtaminen	7
2.1.1 Henkilöstöjohtamisen käsite	7
2.1.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet	10
2.1.3 Henkilöstöjohtamisen strateginen ulottuvuus	11
2.2 Henkilöstöjohtamisen järjestelmät	13
2.2.1 Palkitsemisen järjestelmät	13
2.2.2 Palkitsemisstrategia	16
2.2.3 Palkitsemisen eri muodot	17
<b>3 TULOSPALKKAUS</b>	<b>22</b>
3.1 Tulospalkkauksen käsite	22
3.2 Tulospalkkauksen tavoitteet	24
3.3 Tulospalkkion määräytymisen perusteet	26
3.4 Toimiva tulospalkkausjärjestelmä ja sen kehittäminen	30
<b>4 AREALTEC OY:N TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN</b>	<b>33</b>
4.1 Lähdetään liikkeelle eli kartoitetaan lähtötilanne	34
4.2 Luodaan edellytykset	36
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>39</b>
<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>43</b>
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1: Avoin haastattelulomake (elokuu 2007)	
LIITE 2: Teemahaastattelulomake (marraskuu 2007)	
LIITE 3: Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen projektisuunnitelma	

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Päivi Uusikartano
<b>Tutkielman nimi:</b>	Arealtec Oy:n tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppätieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	<b>Laskentatoimi</b>
<b>Vuosi:</b>	2008
<b>Kandidaatin tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 45 sivua, 7 kuvaa ja 3 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Jouni Nousiainen
<b>Hakusanat:</b>	tulospalkkaus, henkilöstöjohtaminen, palkitseminen
<b>Keywords:</b>	profit sharing, human resource management, rewarding

Kandidaatin tutkielma käsittelee henkilöstöjohtamista sekä henkilöstön palkitsemista tulospalkkauksen avulla. Tutkimuskohteena on kehittää Arealtec Oy:n nykyistä tulospalkkausjärjestelmää luomalla teoreettinen viitekehys koskien tulospalkkausjärjestelmiä. Tutkimuksessa selvitetään Arealtec Oy:n tulospalkkausjärjestelmän nykytila sekä esitetään vaihtoehtoisia malleja uudelle tulospalkkausjärjestelmälle. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, kuten sisällönanalyysia ja haastatteluita Arealtec Oy:n johtohenkilöille.

Henkilöstöjohtamisella pyritään hyödyntämään henkilöstöresurssit mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti. Välineenä käytetään erilaisia palkitsemisen järjestelmiä, joiden avulla pyritään parantamaan henkilöstön työmotivaatiota sekä houkuttelemaan osaavaa työvoimaa yritykseen. Palkitseminen on tehokas väline viestittää henkilöstölle yrityksen arvot ja strategiset tavoitteet sekä saada heidät toimimaan niiden mukaisesti. Tästä syystä tulospalkkaus on yleistynyt useissa suomalaisissa yrityksissä.

Arealtec Oy:n nykyisen tulospalkkausjärjestelmän mittarina toimii ainoastaan yrityksen tilikauden tulos. Järjestelmän ongelmana on se, ettei se motivoi työntekijöitä parantamaan työpanoksensa laatua, koska työntekijä ei koe oman työpanoksensa vaikuttavan merkittävästi yrityksen tulokseen. Uudessa tulospalkkausjärjestelmässä tulisi olla yrityksen tuloksen lisäksi myös laadullisia sekä toiminnallisia mittareita, ja mittareiden lukumäärän tulisi olla kahdesta neljään. Uusi tulospalkkausjärjestelmä voi olla joko yksilö- tai ryhmäkohtainen riippuen yrityksen tarpeista. Jatkotutkimuksen kohteena on kehittää ja ottaa käyttöön Arealtec Oy:n uusi tulospalkkausjärjestelmä ja nämä kehittämisen vaiheet on tarkoitus kuvata pro gradu -tutkielmassa.

## 1 JOHDANTO

Kandidaatin tutkielma käsittelee henkilöstöjohtamista, henkilöstöjohtamisen järjestelmiä sekä henkilöstön palkitsemista tulospalkkauksen avulla. Kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana ympäri maailmaa. Henkilöstöjohtamisen merkityksen kasvaminen näkyy muun muassa lisääntyneenä tutkimustoimintana. Käytännön tasolla se näkyy organisaatioiden toiminnassa määrätietoisempänä ja ammattimaisempänä henkilöstöjohtamisena.

Tulospalkkaus on yleistynyt voimakkaasti suomalaisissa yrityksissä viimeisten vuosikymmenten aikana. Yhä useamman työntekijän peruspalkkaa täydentää tavoitteiden saavuttamisen ja/tai yrityksen taloudellisen menestymisen perusteella maksettavat tulospalkkiot. Tulospalkkauksen avulla on mahdollista lisätä henkilöstön työmotivaatiota ja kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tulospalkkauksen uskotaan parantavan yritysten tuottavuutta ja sitä kautta yrityksen taloudellista tulosta.

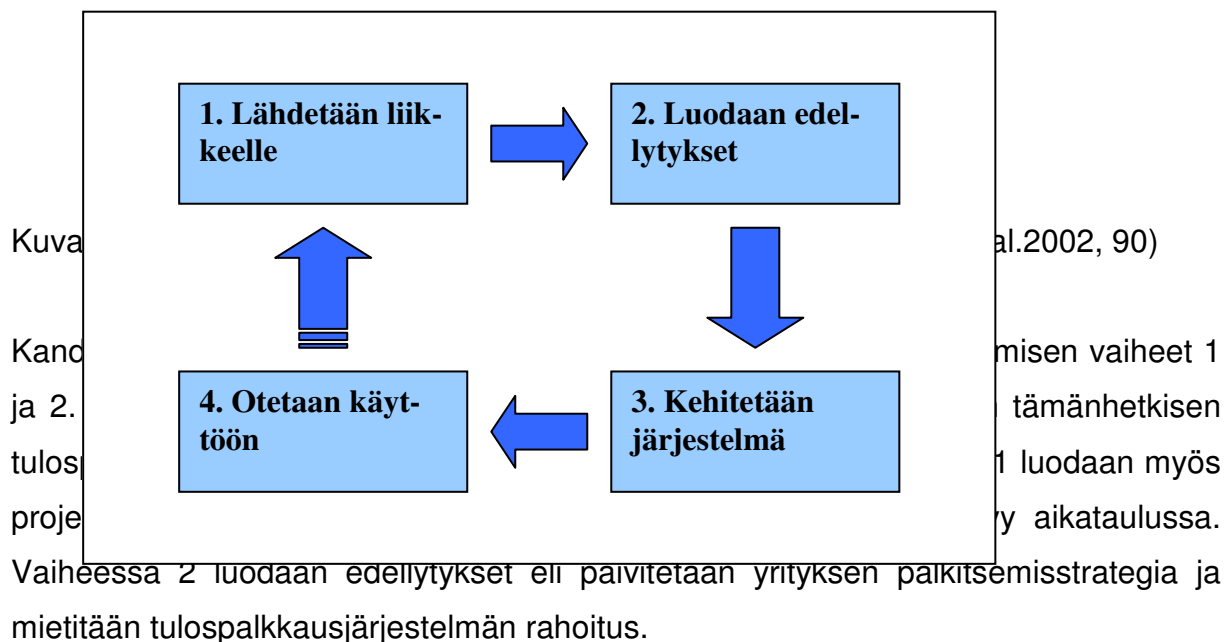
### 1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Kandidaatin tutkielman tutkimuskohteena on kehittää Arealtec Oy:n nykyistä tulospalkkausjärjestelmää. Arealtec Oy on vuonna 1994 perustettu yritys, jonka toimialana on rakennusautomaatiourakointi. Yritys työllistää tällä hetkellä 19 rakennusautomaatioalan ammattilaista, joista kuusi on yrityksen osakkaita. Uuden tulospalkkausjärjestelmän tulisi motivoida ja kannustaa yrityksen työntekijöitä parempaan tuottavuuteen. Uuden tulospalkkausjärjestelmän tavoitteena on myös, että se huomioisi paremmin yksilöiden työsuoritukset. Tarkoituksena on kehittää sellainen tulospalkkausjärjestelmä, jossa henkilöstölle määräytyvä tulospalkka maksetaan sekä yrityksen että yksilön menestymisen perusteella.

Kandidaatin tutkielman tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Ovatko palkitsemisjärjestelmät tehokas johtamisen väline?
2. Mikä on Arealtec Oy:n tulospalkkausjärjestelmän nykytila?
3. Minkälainen Arealtec Oy:lle kehiteltävä tulospalkkausjärjestelmä voisi olla?

Tarkoituksena on kandidaatin tutkielmassa tutustua henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöjohtamisen järjestelmien teoriaan sekä aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Tavoitteena on teorian ja tutkimusten pohjalta luoda teoreettinen viitekehys koskien tulospalkkausjärjestelmiä ja erityisesti sitä, mitkä ovat tulospalkkausjärjestelmässä tulospalkkion määräytymisen perusteet sekä löytää Arealtec Oy:lle vaihtoehtoisia tulospalkkausjärjestelmän malleja. Tarkoituksena on jatkaa Arealtec Oy:n tulospalkkausjärjestelmän kehittämistä ja sen toimivuuden testaamista pro gradu -tutkielmavaiheeseen. Pro gradu -tutkielmassa on tarkoitus kehittää käytännön tasolla yrityksen tulospalkkausjärjestelmä huomioimalla yrityksen toimiala ja yrityksen tarpeet. Kuva 1 havainnollistaa valitsemani tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen neljää vaihetta.



Pro gradu -tutkielmassa kuvataan lisäksi vaiheet 3 ja 4. Vaiheessa 3 kehitetään Arealtec Oy:lle käytännössä uusi tulospalkkausjärjestelmä yhteistyössä yrityksen johtohenkilöiden kanssa ja vaiheessa 4 käyttöön otetaan uusi tulospalkkausjärjestelmä.

## 1.2 Tutkimusmetodologia

Tapaus- eli casetutkimus on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Tapaus tutkimuksella tarkoitetaan yhden tai muutaman valitun tapauksen tutkimusta. Tapaus tutkimus on pikemminkin tutkimusote kuin tutkimusmenetelmä. (Koskinen et al. 2005, 154) Tapaus tutkimuksen tutkimuskohteena on usein yksilö,

ryhmä, organisaatio tai organisaation osa (Gillham 2000, 1). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kehittää Arealtec Oy:lle sopiva tulospalkkausjärjestelmä, joten tutkitavana kohteena on kyseinen yritys. Menetelmä aineiston keräämiseksi valitaan sen mukaan, mikä on sopivin juuri kyseiseen tutkimukseen.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle mahdollisimman puhtaalta pöydältä ilman ennakko-olettamuksia tai -määritelmiä (Eskola et al. 2006, 19). Tämä nk. hypoteettisuus on järkevä tapa tehdä tutkimusta asiasta, joka ei sisällä niinkään numeerista aineistoa, vaan enemmänkin pohjautuu yrityksen vastuuhenkilöiden henkilökohtaisille päätöksille yrityksen tavasta toimia. Kandidaatin tutkielman lähtökohdista on ollut laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, sisällönanalyysi. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen sisältöjen analysointia teoreettisena kehyksenä (Tuomi et al. 2002, 93). Usein kirjallisia aineistoja käytetään valmistelevana aineistona, jotka täydentävät haastatteluaineistoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettäviä kirjallisia lähteitä ovat muun muassa aikaisemmat tutkimukset aihepiiristä, kirjalliset teokset, julkaistut tieteelliset artikkelit sekä yrityksen sisäinen ja ulkoinen materiaali (Koskinen et al. 2005, 130-131).

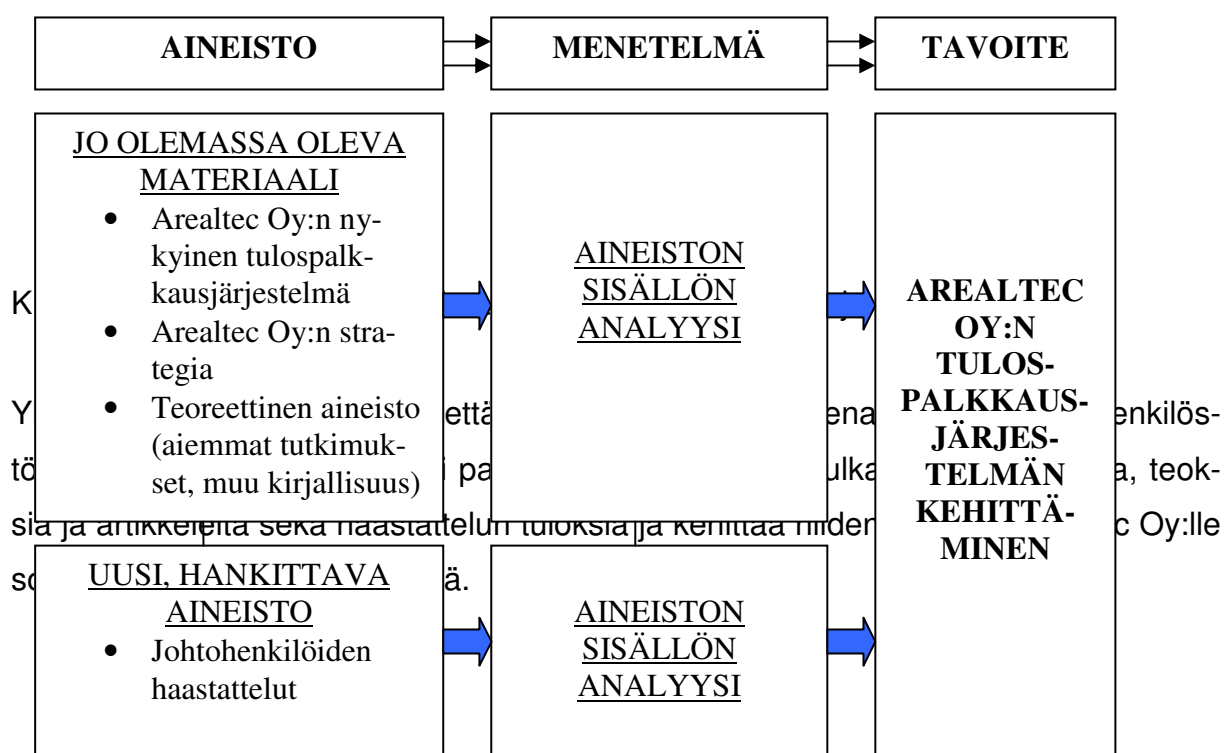
Tutkimuksessa on aluksi selvitettävä Arealtec Oy:n nykyisen tulospalkkausjärjestelmän tila ja tämän jälkeen yhteistyössä yrityksen johtohenkilöiden kanssa kehittää tulospalkkausjärjestelmästä sellainen, että se on käyttökelpoinen johtamisen väline. Arealtec Oy:n tulospalkkausjärjestelmän nykytilan selvittämiseen käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta saadaan tarvittavaa laadullista informaatiota yrityksen strategiasta, toimintatavoista sekä nykyisestä tulospalkkausjärjestelmästä.

Tutkimuksessa haastateltiin Arealtec Oy:n yrityksen johtohenkilöitä, jotta saatiin tarvittavat lähtötiedot nykyisen tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen aloittamiseksi. Haastattelutyypiksi valittiin avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa haastattelutilanne muistuttaa eniten tavallista keskustelua. Siinä haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietyistä sovitusta aiheista. Usein puhutaan myös syvähaastattelusta, jossa avoimia haastatteluja tehdään saman haastateltavan kanssa enemmän kuin yksi. (Eskola – Suoranta 1998, 86–87). Avoimen haastattelun tukena käytettiin avointa lomaketta (Liite 1), johon on koottu haastattelussa käsiteltävät asiat. Haastattelussa käsiteltäviä asioita selvitettiin jo etukäteen sähköpostin välityksellä. Näin saatiin

etukäteen informaatiota yrityksen strategiasta, toimintatavoista ja nykyisestä tulospalkkausjärjestelmästä ja pystyttiin paremmin valmistelemaan haastattelussa esitettävät lisäkysymykset.

Arealtec Oy:n johtohenkilöitä haastateltiin tutkimuksen edetessä toisen kerran sen jälkeen, kun oli suoritettu sisällönanalyysia henkilöstöjohtamiseen ja erilaisiin palkkijärjestelmiin liittyviin kirjallisiin aineistoihin. Haastattelutyypiksi valittiin tällöin teemahaastattelu (Liite 2), joka on käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä liiketaloustieteissä (Koskinen et al. 2005, 105). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määriteltä. Haastattelija varmistaa, että kaikki määritellyt teema-alueet tulevat läpikäytyä, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola – Suoranta 1998, 86). Haastattelun tarkoituksena oli esitellä tutkielman teoreettinen viitekehys sekä aloittaa Arealtec Oy: tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen yhteistyössä yrityksen johdon kanssa.

Kuvassa 2 on esitetty yhteenveto tutkielmassa käytettävästä aineistosta ja tutkimusmenetelmistä. Lisäksi kuviosta selviää, mikä on tämän tutkielman tavoite eli mihin tutkimuksessa käytettävän aineiston ja valittujen tutkimusmenetelmien avulla pyritään.



### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku käsittelee yleisesti tutkimuksen taustaa ja merkitystä. Se sisältää tutkimuksen tavoitteen, mahdolliset rajaukset, tutkimusongelmat, tutkimuksen rakenteen sekä tutkimusmetodologian kuvauksen.

Luvut 2-3 sisältävät teoreettisen viitekehyksen tutkimukselle. Luvussa kaksi käsitellään henkilöstöjohtamisen teoriaa kirjallisten aineistojen pohjalta sekä määritellään, mitä henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan ja mitkä ovat sen tavoitteet. Lisäksi kappaleessa esitellään henkilöstöjohtamisen järjestelmät. Luvussa kerrotaan tarkemmin erilaisista palkitsemisjärjestelmistä ja palkitsemisen eri muodoista. Luku kolme käsittelee puolestaan tulospalkkauksen teoriaa. Luvussa määritellään, mitä tulospalkkaus käytännössä tarkoittaa, mitkä ovat tulospalkkion määräytymisen perusteet ja minkälainen on toimiva tulospalkkausjärjestelmä.

Luku neljä on tutkimuksen empiirinen osio. Luku sisältää Arealtec Oy:n lähtötilanteen kartoituksen eli tulospalkkausjärjestelmän nykytilan kuvaamisen ja tarpeen sen kehittämiseksi. Lisäksi luvussa käsitellään tarvittavien edellytysten luomista, kuten palkitsemisstrategian päivittämistä ja tulospalkkausjärjestelmän rahoituksen järjestämistä. Empiirinen osio tulee jatkumaan pro gradu -tutkielmassa, jossa kehitetään käytännössä Arealtec Oy:lle uusi tulospalkkausjärjestelmä.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa esitetään aluksi yhteenveto tutkimuksen keskeisistä asioista. Lisäksi kerrotaan, saatiinko tutkimuksen avulla vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin ja toteutuivatko tutkimukselle asetetut tavoitteet. Lopuksi esitetään tutkielman päätavoitteen mukainen teoreettinen viitekehys koskien tulospalkkausjärjestelmiä ja erityisesti sitä, mitkä ovat tulospalkkausjärjestelmässä tulospalkkion määräytymisen perusteet. Lisäksi esitetään vaihtoehtoisia malleja Arealtec Oy:lle uudelle tulospalkkausjärjestelmälle jatkotutkimuksen tueksi.



## **2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JÄRJESTELMÄT**

Henkilöstöjohtaminen on vakiinnuttanut paikkansa yritysten liiketoiminnan johtamisen osana viimeisten vuosikymmenten aikana. Usein puhutaankin strategisesta henkilöstöjohtamisesta, jonka tarkoituksena on varmistaa yritysten strategisten tavoitteiden toteuttaminen osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Henkilöstöjohtamisen apuvälineenä toimivat luotettavat ja yrityksen toimialaan ja tarpeisiin räätälöidyt henkilöstöjohtamisen järjestelmät, joiden avulla henkilöstöä johdetaan muun muassa palkitsemisen avulla johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.

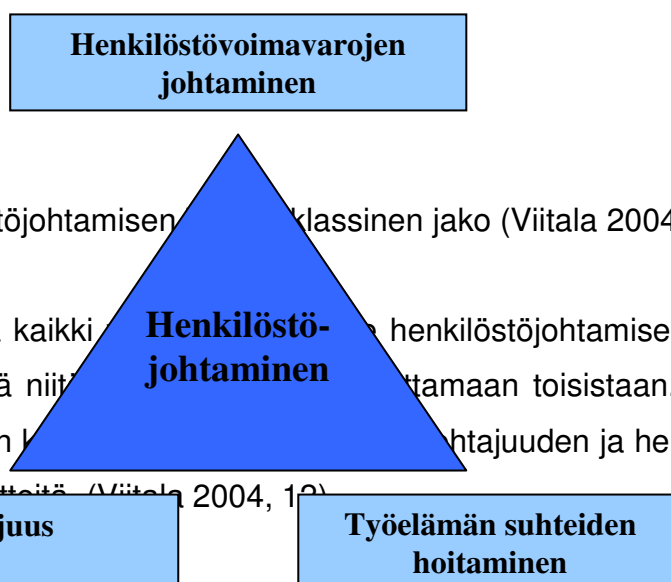
### **2.1 Henkilöstöjohtaminen**

Moneen muuhun liikkeenjohdon alueeseen, kuten esimerkiksi strategiseen johtamiseen tai markkinointiin verrattuna henkilöstöjohtaminen on suhteellisen nuori tutkimuksen ala. Kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan on kasvanut voimakkaasti 1980-luvulta lähtien ympäri maailmaa. Syynä kiinnostuksen kasvamiseen on ollut muun muassa teollisuuden ja palvelualojen koveneva kilpailu, joka on pakottanut yritykset miettimään kustannusrakennettaan myös henkilöstön osalta, jotta mahdollistetaan yrityksen säilyminen markkinoilla (Chiu et al. 2002, 402). Kansainvälisen kasvun ja teknologisen kehityksen myötä on syntynyt kasvava tarve kohdentaa henkilöstövoimavarat uudella tavalla organisaation sisällä. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään hyödyntämään yrityksen henkilöstöresurssit mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti, jotta yritys menestyisi. (OECD 1995, 140) Tänä päivänä lähes jokaisessa organisaatiossa ollaan enenevässä määrin kiinnostuneita henkilöstöjohtamisesta ja sen hyödyistä.

#### **2.1.1 Henkilöstöjohtamisen käsite**

Henkilöstöjohtamisella (human resource management, HRM) tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2006, 16). Henkilöstöjohtamisen tärkein tehtävä on hyödyntää yrityksen henkilöstöresursseja parhaalla mahdollisella tavalla (Byars et al. 2006, 4). Henkilös-

töjohtaminen on perusteltua siitä syystä, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara (Armstrong 2006, 3). Yrityksen henkilöstö nähdään tänä päivänä yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista (Losey et al. 2005, 144). Perinteisesti henkilöstöjohtamisella on pyritty lähinnä kontrolloimaan organisaation henkilöstökustannuksia ja varmistamaan riittävä määrä osaavaa henkilöstöä organisaation tarpeisiin (Harrison et al. 2004, 20). Nykyisin henkilöstöjohtamisella on kuitenkin myös muita tehtäviä, kuten henkilöstön kehittäminen ja motivointi (Storey et al. 2001, 165). Henkilöstöjohtaminen on liikkeenjohdon tutkimuskentässä ja kirjallisuudessa jaettu perinteisesti kolmeen pääalueeseen, joita ovat kuvan 3 mukaisesti henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus.



Kuva 3 Henkilöstöjohtamisen klassinen jako (Viitala 2004, 12)

Käytännön elämässä kaikki nämä alueet ovat henkilöstöjohtamisen pääaluetta sulautuvat toisiinsa eikä niitä pidä hoitamaan toisistaan. Suomalaisessa liiketaloustieteessä on kytetty johtajuuden ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen käsitteitä. (Viitala 2004, 12)

Henkilöstöjohtaminen on melko nuori tutkimusalue moneen muuhun liikkeenjohdon alueeseen. Henkilöstöjohtamisen tutkimus on kasvanut voimakkaasti 1980-luvulta lähtien kaikkialla maailmassa (Storey 2001, 3). Henkilöstöjohtamisen merkityksen kasvaminen näkyy muun muassa lisääntyneenä tutkimustoimintana ja sen seurauksena alan teoriapohjan laajentumisena ja syventymisenä. Käytännön tasolla se näkyy organisaatioiden toiminnassa määrätietoisempänä ja ammattimaisempänä henkilöstöjohtamisena. (Juuti 2006, 71-72) Vaikka henkilöstöjohtaminen on lisääntynyt yrityksissä viimeisen vuosikymmenen aikana, vain pieni osa yrityksistä hyödyntää henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla (Nurmela et al. 1999, 44). Syynä tähän on se, että yritykset ottavat käyttöön usein sellaisia henkilöstöjohtamisen toimintoja, jotka ovat mahdollisimman helppoja sisäistää (Burke 2006, 6).

Henkilöstöjohtaminen voidaan käsittää erilaisiksi toiminnallisiksi aktiviteeteiksi, joita kutsutaan myös henkilöstöjohtamisen osaprosesseiksi tai vastuualueiksi (Byars et al. 2006, 4). Ensimmäiset henkilöstöjohtamisen mallit ovat peräisin 1980-luvulta. Harvardin mallin (Beer et al. 1984) mukaan henkilöstöjohtamisella on neljä politiikkaa, jotka ovat henkilöstön vaikutusvalta, henkilöstön virtaama (kohoaminen organisaatiossa pätevyyden kasvaessa), palkitseminen ja työjärjestelmät. Michiganin mallin (Fombrunin et al. 1984) mukaan jokaisessa yrityksessä toteutetaan neljää henkilöstöjohtamisen prosessia, jotka ovat työntekijöiden rekrytointi, työntekijöiden suorituskyvyn seuranta, työntekijöiden palkitseminen ja työntekijöiden kehittäminen. (Armstrong 2006, 4) Uusimpien henkilöstöjohtamistutkimusten mukaan edellä mainitut prosessit ovat edelleen kaikkein tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen toimintoja. Sädevirta huomauttaa tutkimusraportissaan ”Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen”, että tämän päivän henkilöstöjohtamisessa ei ole järkevää asettaa näitä eri aktiviteetteja tärkeysjärjestykseen, vaan tärkeintä on yhteen sovittaa erilaiset aktiviteetit järkeviksi toimintakokonaisuuksiksi (Sädevirta 2004, 30-31). Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus on usein enemmän kuin eri toimintojen summa (Baron et al. 1999, 38).

Henkilöstöjohtamiselle voidaan tunnistaa kolme piirrettä, joita ovat

1. henkilöstön näkeminen organisaation tärkeimpänä resurssina
2. henkilöstökäytäntöjen integroituminen liiketoimintastrategiaan
3. henkilöstöjohtamisen näkeminen omana ammatillisena alueenaan erotuksena muulle liiketoiminnan johtamiselle.

(Juuti 2006, 73)

Henkilöstöjohtaminen on sekä teorianmuodostuksessa että käytännön johtamistyössä vakiinnuttanut paikkansa liikkeenjohtamisen osana (Appelbaum et al. 1996, 36). Siitä huolimatta jatkuvan mielenkiinnon kohteena on se, mitä henkilöstöjohtaminen oikeastaan on, mitä sen tulisi olla ja miten se kytkeytyy kokonaisjohtamiseen sekä, minkälaista osaamista henkilöstöjohtamisen tuloksellinen hyödyllinen vaatii (Juuti 2006, 72).

### 2.1.2 Henkilöstöjohtamisen tavoitteet

Tiivistettynä voidaan sanoa, että henkilöstöjohtamisen tärkein tavoite on osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö, jonka avulla yrityksen liiketoiminnan strategiset tavoitteet pystyttäisiin saavuttamaan (Kauhanen 2006, 16). Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on ennen kaikkea mahdollistaa yrityksen menestyminen osaavan henkilöstön avulla (Armstrong 2006, 6).

Jokaisen organisaation tulisi kyetä

- houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä
- pitämään heidät organisaation palkkalistoilla motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin
- palkitsemaan työntekijöitä hyvistä työsuorituksista
- tarvittaessa kehittämään heidän tietojaan ja taitojaan ja ylläpitämään heidän työkykyään (jotta he pystyvät hyviin työsuorituksiin myös tulevaisuudessa)

(Kauhanen 2006, 16)

Käytännössä kaikki organisaatiot eivät ymmärrä yllä mainittujen tavoitteiden merkitystä riittävän selkeästi. Syinä tähän on muun muassa se, että henkilöstöä on perinteisesti pidetty ennen kaikkea kustannustekijänä ja henkilöstöjohtamisen tehtävänä on ollut pääasiassa henkilöstökustannusten kontrollointi (Harrison et al. 2004, 20). Lisäksi organisaatiosta saattaa puuttua henkilöstöjohtamisen osaajat.

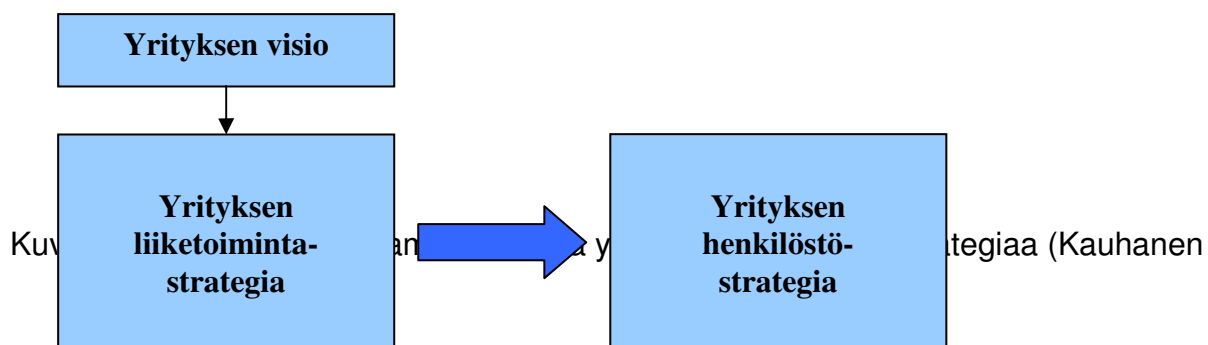
Henkilöstöjohtamisella pyritään ennen kaikkea tuottavuuteen ja tehokkuuteen, mitkä ovat ensisijaisen tärkeitä organisaation menestymiselle sen toimintaympäristössä (Sädevirta 2004, 23). Lukuisat empiiriset tutkimukset todistavat, että toimivalla henkilöstöjohtamisella saadaan parannettua yrityksen tuottavuutta ja siten myös yrityksen taloudellista tulosta (OECD 1995, 160). Yrityksen toiminta tehostuu, koska henkilöstö työskentelee sekä ahkerammin että järkevämminkin (Burke 2006, 14).

### 2.1.3 Henkilöstöjohtamisen strateginen ulottuvuus

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksissa esiintyy näkemys henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen välisestä tiiviistä suhteesta. Strategisella henkilöstöjohtamisella (strategic human resource management, SHRM) tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen ja liiketoiminnan kokonaisjohtamisen välistä kytkentää (Juuti 2006, 76). Strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä tehtävänä on määritellä, miten yritys pystyy toteuttamaan strategiset tavoitteet henkilöstönsä avulla (Armstrong 2006, 29). Tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden työsuoritusten ja tuottavuuden seuranta on yksi tärkeimmistä strategisen henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Waite et al. 2000, 188). Strategisen henkilöstöjohtamisen taustalla on ajatus siitä, että yrityksen valittu kilpailustrategia voi toteutua ainoastaan riittävän, osaavan ja motivoituneen henkilöstön avulla (Viitala 2004, 10). Perinteisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailuetu perustuu kustannusjohtajuuteen, differentointiin tai segmentointiin (Porter 1985, 12-15). Viimeisten tutkimusten mukaan yrityksen kilpailuetu voi perustua perinteisen näkemyksen lisäksi myös inhimilliseen pääomaan eli yrityksen osaavaan henkilöstöön (Burke 2006, 3).

Henkilöstöjohtamisen lähtökohtana on aina yrityksen liiketoimintastrategia (Appelbaum et al. 1996, 36). Strategia on historian saatossa määritelty olevan yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteiden ja kohteiden määrittelemistä, ja näiden saavuttamisessa tarvittavaa toiminnan suunnan sopeuttamista ja resurssien kohdentamista (Chandler 1962, 13). Yrityksen strategia siis kertoo, miksi yritys on alun alkaen perustettu, mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja miten yritys aikoo kyseiset tavoitteet saavuttaa (Coulter 2002, 7). Henkilöstö on yhä useammin strategian sisällöllinen ydinalue, kilpailuetu rakennetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa ja yrityksen markkina-arvo riippuu pitkällä aikavälillä myös yrityksen henkilöstöstä (Linkola 2007, 10). Henkilöstöjohtaminen on apuväline, jolla yrityksen strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Sen tulee aina viedä kohti yrityksen toiminnalle asetettua visiota, tulevaisuuden tahtotilaa kohden (Lynch 2006, 35).

Kuvassa 4 on kuvattu henkilöstöjohtaminen suhteessa yrityksen liiketoimintastrategiaan, jonka kiintotähtenä toimii yrityksen visio eli tulevaisuuden tahtotila.



Henkilöstöjohtamisen pitkän aikavälin linjat ja henkilöstöstrategia, joka tukee yrityksen olemassa olevaa liiketoimintastrategiaa. Strategioita tarvitaan ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan (Kantor et al. 2004, 14). Henkilöstöstrategia on yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma siitä, miten yritys aikoo varmistaa, että sillä on juuri halutunlainen joukko ihmisiä toteuttamassa valittua liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategiassa myös päätetään millaisin keinoin ja millä aikataululla tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Viitala 2004, 13) Henkilöstöstrategian avulla on mahdollista lisätä henkilöstöjohtamisen vaikutuksia (Wang 2005, 481). Strategia toteutetaan käytännössä henkilöstöpolitiikan avulla. Se määrittelee käytännön toimenpiteet, vastuut ja aikataulun, joilla kyseistä strategiaa toteutetaan. Henkilöstöpolitiikka koostuu muun muassa rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikasta. (Viitala 2004, 13)

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen järjestelmät

Henkilöstöjohtaminen tarvitsee tuekseen luotettavia ja yrityksen tarpeisiin kehitettyjä järjestelmiä (Viitala 2004, 224). Järjestelmien tulisi taata, että yrityksen työntekijöiden kohtelu on oikeudenmukaista, jotta heidän työmotivaationsa säilyy (Lahti et al. 2004, 12). Lisäksi henkilöstöjohtamisen järjestelmien tulisi toimia tehokkaasti siten, että niiden ylläpitämiseen uhratut resurssit olisivat taloudellisesti järkevästi mitoitettut (Viitala 2004, 224).

Organisaatioissa on kiinnitetty vain vähän huomiota erilaisiin henkilöstötoimintoihin viimeisten parin vuosikymmenen ajan. Päähuomio on ollut tuotannon tehostamisessa

ja laadun parantamisessa, eikä henkilöstötoimintojen yksityiskohtia ole kovin paljon pohdittu. Keskeiset suuntaukset, kuten laatu- ja prosessiajattelu edellyttävät henkilöstöltä uusia taitoja ja kasvavaa sitoutumista työhönsä. (Viitala 2004, 224) Yrityksen henkilöstöjohtamisen järjestelmien tulee tällöin sopeutua yhteen muuttuvan organisaation kanssa, mikäli henkilöstöjohtamisella halutaan tukea strategisten tavoitteiden toteutumista (Rantamäki 2006, 39). Hyvä palkkausjärjestelmä ennakoii organisaation rakenteissa tai työn organisoinnissa tapahtuvia muutoksia ja reagoi niihin joustavasti (Lahti et al. 2004, 16). Yrityksen henkilöstöjärjestelmien tulisi ennen kaikkea olla osa yrityksen johtamisjärjestelmää (Moisio et al. 2006, 11).

### **2.2.1 Palkitsemisen järjestelmät**

Entistä parempaan kannattavuuteen ja taloudelliseen tulokseen pyritään panostamalla henkilöstöön, toiminnan ohjaamiseen ja tehostamiseen, tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen. Välineenä käytetään erilaisia palkitsemisen järjestelmiä, joiden avulla pyritään parantamaan henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Lautala 2001, 13) Monet tutkimukset osoittavat, että tehokkaat henkilöstöjohtamisen järjestelmät voivat johtaa parantuneeseen organisaation tehokkuuteen (Harrison et al. 2004, 24). Yrityksen näkökulmasta palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on kohottaa yrityksen voittoa edistämällä työntekijöiden ahkeruutta ottamalla huomioon palkkataso ja riski, että henkilö päättää lähteä yrityksestä (Snellman 2003, 27). Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksena on sekä houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä yritykseen että varmistaa nykyisten työntekijöiden säilyminen yrityksessä (Appelbaum 1996, 32).

Palkitseminen on yksi keskeisistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista muun muassa Harvardin (Beer et al. 1984) ja Michiganin (Fombrun et al. 1984) henkilöstöjohtamisen malleissa (Storey et al. 2001, 206). Palkitsemisella tarkoitetaan laajimmillaan kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa työvoimaa (Moisio et al. 2006, 11). Palkitsemista voidaan kuvata vaihtosuhteena klassisen sidosryhmäteorian (Freeman, 1984) pohjalta (Clement 2005, 255). Sen mukaan kaikki yritykseen sidoksissa olevat ryhmät eli sidosryhmät antavat yritykselle panoksensa siinä tapauksessa, jos ne uskovat saavansa vastineeksi panoksestaan riittävän korva-

uksen (Viitala 2004, 269). Vastine voi olla esimerkiksi palkka, henkilöstöetu tai jokin muu palkitsemisen väline, kuten positiivinen palaute tai kouluttautuminen (Chiu et al. 2002, 402). Haastavinta organisaatiolle on luoda sellainen työympäristö, työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijöiden ja organisaation saamat panokset ovat tasapainossa keskenään (Viitala 2004, 269). Panosten tasapaino johtaa korkeaan työtyytyväisyyteen ja parempiin työsuorituksiin (Chiu et al. 2002, 403). Mikäli jompikumpi osapuoli hyötyy työsuhteesta enemmän, saattaa se johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen ja vaikuttaa merkittävästi työn tuottavuuteen (Lahti et al. 2004, 12-13).

Yrityksen palkitsemisjärjestelmiä on kehitelty tieteen piirissä jo lähes vuosisadan ajan. Merkittävimmin palkitsemisjärjestelmien kehittymiseen ovat vaikuttaneet erilaiset motivaatioteoriat, kuten Maslow:n tarvehierarkia (1943), Herzbergin motivaatiohygienia teoria (1959) sekä McClellandin opitut tarpeet teoria (1961) (Wiley 1997, 277). Tutkimusten mukaan ratkaiseviksi tekijöiksi palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä ovat nousseet henkilöstön motivoitumiseen vaikuttavat tekijät. Tutkimusten avulla on pyritty löytämään vastaus kysymykseen: mikä saa ihmisen tekemään sitoutuneesti ja tehokkaasti töitä?

Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön kokonaistilaa, joka synnyttää, suuntaa, vahvistaa ja ylläpitää hänen ponnistelujaan työn tekemiseksi organisaation hyväksi (Nurme-la et al. 1999, 9). Työmotivaatio näkyy pääasiassa siinä, mihin ja millä intensiteetillä ihminen suuntautuu työssä eri asioihin (Linkola 2007, 98–99). Motivoitunut työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja haluaa tehdä kaikkensa tavoitteiden saavuttamiseksi (Rantamäki et al. 2006, 20). Työntekijöiden motivaatioperustat ovat yksilöllisiä, mikä lisää henkilöstöjohtamisen vaativuutta (Linkola 2007, 99). Motivaatio riippuu sisäisistä tarpeista, ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla kannustimilla. Joillekin motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoritustarve, halu tehdä hänelle annetut työtehtävät ansiokkaasti (Wiley 1997, 277). Tällöin puhutaan usein sisäisestä motivaatiosta (Linkola 2007, 99). Tällaisille henkilöille ulkoisilla kannustimilla, kuten palkkioilla ei ole kovin suurta merkitystä (Frey, 2002, 8-9). Kun työntekijä tavoittelee välillistä päämäärää palkkion vuoksi, on kyse ulkoisesta motivaatiosta (Linkola 2007, 99). Palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu muun muassa yksilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja elämäntilanteesta (Viitala 2004, 150-151).



Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on yritetty selvittää tieteen tutkimuksissa jo vuosikymmenten ajan. Monissa tutkimuksissa päädytään johtopäätökseen, että motivaatio syntyy kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta. Nämä ryhmät ovat Porterin ja Milesin tutkimuksen (1974) mukaan

1. työntekijän persoonallisuus

- mielenkiinnon kohteet
- asenteet työtä ja itseä kohtaan
- erilaiset tarpeet (arvostuksen tarve, itsensä toteuttamisen tarve)

2. työ

- työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus
- saavutukset, eteneminen ja kehittyminen

3. työympäristö

- taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät (palkkaus, työolosuhteet)
- sosiaaliset tekijät (johtamistapa, ryhmäkiinteys, organisaation ilmapiiri)

(Viitala 2004, 151)

Palkitsemisjärjestelmällä on siis henkilöstöjohtamisen näkökulmasta useita merkityksiä ja tehtäviä. Ensinnäkin se vaikuttaa siihen, kuinka helposti yritys saa osaavaa henkilöstöä palvelukseensa. Toiseksi se vaikuttaa siihen, miten hyvin heidät saadaan pidettyä yrityksen palveluksessa. Kolmanneksi se vaikuttaa siihen, miten yrityksen palveluksessa olevat työntekijät saadaan motivoitua ponnistelemaan ja kehittämään omaa osaamistaan sekä samalla myös yrityksen järjestelmiä, tuotteita/palveluja ja toimintatapoja.

## 2.2.2 Palkitsemisstrategia

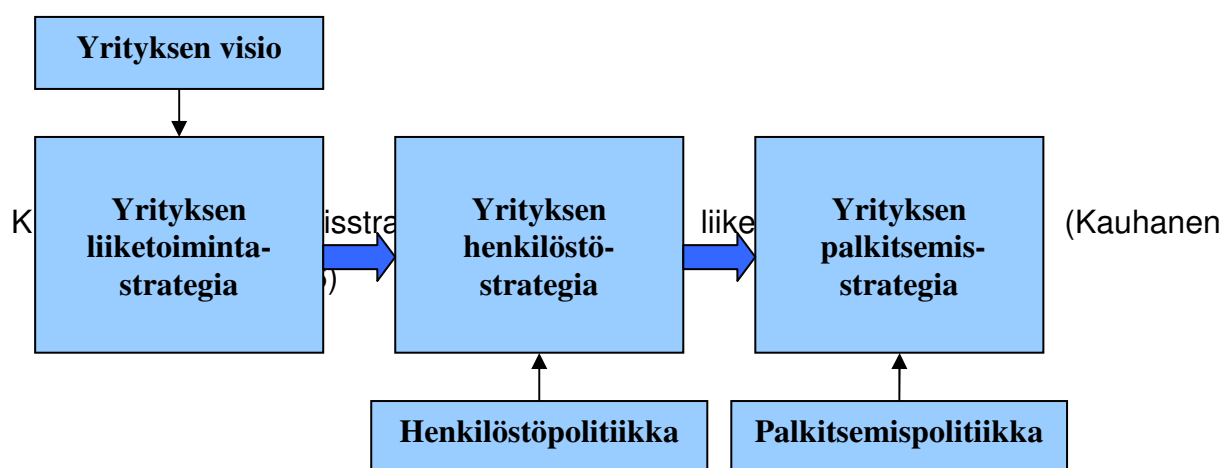
Strategisella palkitsemisella tarkoitetaan sitä, että palkitseminen osaltaan tukee kokonaisstrategiaa ja että organisaatiolla on palkitsemisstrategia, jonka perusteella palkitsemista voidaan linjakkaasti toteuttaa (Linkola 2007, 111). Organisaatiolla tulisi olla palkitsemisstrategia, joka ohjaa yksittäisten palkitsemisen järjestelmien ja niiden toimivuuden kehittämistä (Hulkko et al. 2002, 25). Palkitsemisstrategian yhteensovitta-

minen yrityksen strategian kanssa nähdään yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi vahvistettaessa henkilöstön asemaa yrityksen kilpailutekijänä (Vanhala et al. 2006, 95). Yrityksen palkitsemisstrategian lähtökohtana on aina yrityksen yksityiskohtainen liiketoimintastrategia siitä syystä, että on mahdotonta motivoida ja palkita oikeanlaisesta käytöksestä ja tuloksista, mikäli ei tiedetä mitä ne ovat (Kantor et al. 2004, 14).

Palkitsemisstrategia kertoo, miten palkitsemisella pyritään tukemaan organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista (Armstrong 2006, 31). Palkitsemisstrategia kuvaa käytännön toimintatapoja, joilla tavoitteisiin pyritään (Rantamäki et al. 2006, 18–19). Palkitsemisstrategiaan kirjataan, mihin palkitsemisella organisaatiossa pyritään, miten palkitsemisella halutaan tukea liiketoimintastrategiaa ja minkälaisista asioista henkilöstöä palkitaan (Hulkko et al. 2002, 143). Palkitsemisstrategiassa perustellaan myös miten järjestelmä rahoitetaan (Hakonen et al. 2005, 124). Strategian tulisi olla tarpeeksi yksityiskohtainen, jotta se palvelee tarkoituksestaan mahdollisimman hyvin (Kantor et al. 2004, 15). Yhä useammat yritykset pyrkivät luomaan mahdollisimman innovatiivisen palkitsemisstrategian, joilla pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta ja menestymistä markkinoilla (Appelbaum et al. 1996, 31).

Palkitsemisstrategiaa toteutetaan käytännössä palkkapolitiikan avulla (Baron et al. 1999, 506). Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät pelisäännöt luovat turvallisuuden tunnetta ja luottamusta oikeudenmukaiseen kohteluun palkkauskysymyksissä. Palkitsemispolitiikan tehtävänä on myös viestittää henkilöstölle, mikä on haluttua käyttäytymistä. (Viitala 2004, 273) Palkitsemispolitiikka kertoo esimiehille ja henkilöstölle, mitkä ovat palkitsemisen perusteet ja ohjeet (Gustafsson – Jokinen 1998, 23).

Alla olevassa kuvassa 5 on kuvattu yrityksen palkitsemisstrategia suhteessa yrityksen liiketoimintastrategiaan ja yrityksen henkilöstöstrategiaan.



Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksen palkitsemisen tarkoituksena on tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa hyödyntämällä parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen inhimilliset resurssit eli henkilöstön työpanokset.

### 2.2.3 Palkitsemisen eri muodot

Palkitsemista pidetään johtamisvälineenä, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi (Moisio et al. 2006, 10). Palkitseminen on tehokkain käytävissä oleva väline viestittää henkilöstölle yrityksen arvot ja tavoitteet sekä saada heidät toimimaan niiden mukaisesti (Hakonen et al. 2005, 13). Se tukee organisaation menestystä vain, jos palkitsemisperusteet ovat oikein valittu (Kauhanen 2006, 105). Organisaation johdolla on valittavanaan laaja joukko erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja (Chiu et al. 2002, 402). Tosin organisaation toimiala, henkilöstörakenne, kilpailutilanne ja muun muassa verotus vaikuttavat siihen, kuinka tehokas kukin palkitsemiskeino on (Kauhanen 2006, 105).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan tietyn henkilön tai ryhmän (Kantor et al. 2004, 9). Palkitsemisen kokonaisuuden voi määritellä monin tavoin. Kuvassa 6 on kuvattu eräs palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä, joka on kirjallisuudessa esiintynyt useaan kertaan.

Kuva 6 Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki et al. 2006, 16 & Kantor et al. 2004, 10)

*Työ ja tapa toimia* -ryhmän keskeisiä asioita ovat työn sisältö, tapa toimia ja esimiestyö. Työsuhde ja organisaation tapa toimia voidaan kokea palkitseviksi, jos työntekijä kohtaan osoitetaan luottamusta ja arvostusta. (Rantamäki et al. 2006, 16-17) Tähän ryhmään kuuluu muun muassa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palautteen antaminen. Esimies voi omillaan toimillaan kaikkein eniten vaikuttaa juuri

tähän ryhmään. (Hakonen et al. 2005, 229) On erittäin tärkeää luoda sellainen yrityskulttuuri, jossa työntekijät voivat vaikuttaa omiin ja yhteisiin asioihin ja jossa hyvästä työstä annetaan kiitosta. Kehittynyt yrityskulttuuri ilmenee muun muassa luontevana palautteena, työyhteisön hyvänä ilmapiirinä, avoimena tiedottamisena ja yrityksen arvojen mukaisesti toimimisena (Koskinen 2006, 55). Kehittynyt yrityskulttuuri mahdollistaa myös sen, että yrityksen työntekijät ovat motivoituneita ja voivat hyvin.

*Kasvun ja kehittymisen* ryhmä sisältää työntekijän osaamisen kehittämiseen ja työuran rakentamiseen liittyvät asiat. Työntekijä arvostaa mahdollisuutta kehittää itseään ja omaa osaamistaan. (Rantamäki et al. 2006, 17) Yrityksen tulee pyrkiä tarjoamaan henkilökunnalleen mahdollisuuksia oppia uutta. On erityisen tärkeää edistää työntekijöiden sitoutumista yritykseen, jotta he näkisivät mielekkääksi kehittää yrityksen järjestelmiä ja toimintatapoja. Tämä on mahdollista panostamalla henkilöstön ammatilliseen täydennyskoulutukseen ja uranhallintaan. (Koskinen 2006, 79) Esimiehen ja työntekijän väliset kehityskeskustelut ovat yleisimmin käytetty väline kyseisen osa-alueen hallinnassa. Kehityskeskustelut ovat mainio keino viestiä työntekijälle hänen työnsä ja yrityksen strategian välisen yhteyden (Koskinen 2006, 84). Kehityskeskustelujen avulla esimies voi myös viestiä työntekijöilleen, että organisaatio on kiinnostunut heistä ja heidän hyvinvoinnistaan ja haluaa olla mukana kehittämässä heidän osaamistaan. Itsensä kehittäminen ja monelle myös uralla eteneminen on palkitsevaa ja usein sitä myös tavoitellaan (Hakonen et al. 2005, 258).

*Henkilöstöetuja* ovat muun muassa joustavat työajat sekä hyvät työvälineet ja työolosuhteet. Henkilöstöetujen tarkoituksena on viestiä työntekijöille, että henkilöstöstä välitetään myös ihmisinä, ei vain resursseina. (Rantamäki et al. 2006, 18) Henkilöstöeduista ajatellaan usein, että ne kuuluvat kaikille yrityksessä työskenteleville, eivätkö siten ole varsinaisesti palkitsemismuoto. Edut täyttävät kuitenkin kaikki palkitsemisen kriteerit. (Hakonen et al. 2005, 140) Henkilöstöetuja voidaan käyttää myös palkitsemiskeinona esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta. Toiset henkilöstöedut, kuten autoetu ja puhelinetu ovat palkanluonteisia etuja, ja mielletään näin osaksi palkkaa (Hakonen et al. 2005, 4). Toiset edut, kuten joustava työaika ja etätyömahdollisuus antavat työntekijälleen mahdollisuuden paremmin yhteen sovittaa työ- ja perhe-elämän aikataulut, mikä kasvattaa osaltaan työntekijän työmotivaatiota.

*Rahallinen palkitseminen* mielletään useimmiten samaksi asiaksi kuin palkitseminen. Rahallisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi peruspalkka, tulos- ja voittopalkkio, aloituspalkkio, erikoispalkkio tai optiot. (Rantamäki et al. 2006, 17). Peruspalkkaustavat jaetaan usein kolmeen ryhmään, joita ovat aikapalkat, provisio- ja palkkiopalkat sekä urakkapalkat. Yleisin peruspalkkaustavoista on aikapalkat, joilla tarkoitetaan esimerkiksi toimihenkilöiden kuukausipalkkoja. (Hakonen et al. 2005, 70). Peruspalkka muodostaa usein suurimman osan työntekijän kokonaispalkitsemisesta (Appelbaum et al. 1996, 33). Yrityksen näkökulmasta palkkatasolla on kaksi merkitystä. Ensinnäkin palkkatason avulla on mahdollista kontrolloida henkilöstökustannuksia. Toisaalta palkalla on myös usein työntekijöihin motivoiva vaikutus. (Chiu et al. 2002, 403) Palkan oikeudenmukaisuus on usein tärkein kriteeri motivoitumiseen (Viitala 2006, 248). Jos palkka koetaan epäoikeudenmukaiseksi, se ei kannusta sitoutumaan eikä kehittymään tai kehittämään työtä ja se voi vaikuttaa merkittävästikin tuottavuuteen (Lahti et al. 2004, 11-12). Palkalla on siis myös ohjausvaikutus. Palkan maksuperusteiden määrittelyssä ohjataan palkansaajaa kehittämään työssään niitä asioita, joista palkitaan (Viitala 2006, 248).

Peruspalkkausta täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitteen saavuttamiseen liittyvät palkkiot, yrityksen taloudelliseen menestykseen liittyvät tulos- ja voittopalkkiot sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt, kuten osake- ja optiojärjestelyt (Rantamäki et al. 2006, 92). Yhä useammissa yrityksissä on käytössä yrityksen taloudellisen menestyksen pohjalta maksettavat tulospalkkiot. Tulospalkkausta käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Palkitseminen on kehittynyt Suomessa kahden viime vuosikymmenen aikana nopeasti. Yritykset ja julkishallinnon organisaatiot ovat kehittäneet ja ottaneet käyttöönsä strategisia palkitsemisjärjestelmiä, joiden tarkoituksena on entistä paremmin kannustaa työntekijöitään työskentelemään yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi (Hakonen et al. 2005, 13). Useimmat tutkimukset osoittavat, että muun muassa ura- ja kehittymismahdollisuudet sekä työyhteisön arvostus johtavat työtyytyväisyyteen ja työvoiman pysyvyyteen – ei niinkään palkka ja muut rahalliset edut (Kantor et al. 2004, 13). Moision ym. tutkimuksen ”Miten palkitseminen muuttuu Suomessa” mukaan yritysten tulisi tulevaisuudessa hyödyntää enemmän aineetonta palkitsemista, koska työntekijät arvostavat tänä päivänä rahallista palkitsemista vähemmän kuin

esimerkiksi kehitysmahdollisuuksia ja joustavaa ajankäyttöä (Moisio et al. 2006, 29). Organisaatioiden on luotava toimiva palkitsemisen kokonaisuus rahallisen palkitsemisen ja muiden palkitsemisen keinojen välillä, jotta työntekijät pysyvät tyytyväisinä ja jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä (Chiu et al. 2002, 403). Palkitsemisen kokonaisuudesta päättäminen olisi syytä tehdä yhteistyössä eri tason johtajien ja henkilöstön kanssa (Armstrong et al. 2006, 145). Palkitsemisen kokonaisuudesta keskustelemalla voidaan varmistaa, että henkilöstö ymmärtää, mitä heiltä odotetaan vastineena heidän saamastaan palkitsemisesta (Kantor et al. 2004, 14).

Palkitsemisjärjestelmiä on viime vuosikymmenien aikana uusittu myös siitä syystä, että aikaisemmat palkkausjärjestelmät eivät ole huomioineet tarpeeksi työtehtävän vaatimaa osaamista. Henkilöstön osaaminen on tänä päivänä yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukykytekijöistä. (Viitala 2006, 248-250) Tästä syystä palkkausjärjestelmän lähtökohtana on nykyään työntekijän taidot ja osaaminen eikä pelkästään työtehtävät (Appelbaum 1996, 33). Työn vaativuuden ohella palkitsemisen perusteena käytetään lisäksi henkilön pätevyyttä ja suoriutumista, jonka tavoitteena on kannustaa hyvään työsuoritukseen ja osaamisen kehittämiseen (Lahti et al. 2004, 15).

### 3 TULOSPALKKAUS

Tulospalkkaus on yleistynyt kaikkialla maailmassa 1980-luvulta lähtien. Tutkimusten mukaan 68 prosenttia 2000 suurimmasta amerikkalaisesta yrityksestä käytti tulospalkkausta palkitsemisen keinona vuonna 1993 (Appelbaum et al. 1996, 37). Tulospalkkaus on yleistynyt myös suomalaisissa yrityksissä nopeasti 1990-luvun laman jälkeen (Snellman et al. 2003, 5). Palkkaustavat ovat muuttuneet niin, että yhtä suuremmalla osalla työntekijöistä osa palkasta riippuu suoraan työporukan, yksikön tai koko yrityksen tuottavuudesta (Snellman 2003, 28). Suorituksiin, tuloksiin ja voittoon perustuvien palkkioiden yleistyminen palkkauksessa heijastaa muuttunutta, toiminnan tehokkuutta ja laatua korostavaa toimintatapaa (Lautala 2001, 13).

Laajinta tulospalkkioiden käyttö on teollisuudessa. Vuoden 2001 palkkatilaston mukaan tulospalkkauksen piirissä oli jo noin 67 prosenttia teollisuuden toimihenkilöistä (Hakonen et al. 2005, 120-121). Tulospalkkaus on teollisuuden lisäksi levinnyt myös yksityisen sektorin palvelualoille sekä kunta- ja valtiosektorille. Tulospalkkaus on laajentunut nimenomaan ryhmä- ja tiimityötä korostavissa työyhteisöissä, joissa työntekijöiltä edellytetään korkeaa osaamistasoa ja joissa työn tekemisen tulokset ovat keskeisessä asemassa (Alho 1998, 1). Tulospalkkauksen perusteena on kaikissa yrityksessä työn tekemiseen ja parempiin työn tuloksiin kannustaminen. Tulospalkkauksen merkityksen odotetaan kasvavan entisestään tulevaisuudessa.

#### 3.1 Tulospalkkauksen käsite

Tulospalkkauksen määritelmä on peräisin 1800-luvulta. Pariisissa 1889 pidetyssä tulospalkkauskongressissa määriteltiin, että tulospalkkaus (profit sharing) tarkoittaa sellaisia järjestelyjä, joissa työntekijät saavat palkan lisäksi tietyn osuuden yrityksen tekemästä voitosta (OECD 1995, 141). Tuloksiin ja voittoon sidottujen palkkioiden määrä lisää vaihtelua palkansaajien ansioissa (Lautala 2001, 13). Tulospalkkausjärjestelmillä tavoiteltiin alun perin erityisesti palkkauksen joustavuutta, ja sen merkitys on edelleen kasvanut (Hakonen et al 2005, 120). Tulospalkkauksen käyttöä perustellaan erilaisissa tutkimuksissa palkkauksen joustoeränä, koska tulospalkkausta ei juurikaan säädellä työehtosopimuksissa, eivätkä muun muassa yleiskorotukset tai

taulukkopalkkojen muutokset vaikuta sen määrään. Lisäksi on huomioitavaa, että tulospalkka sopeutuu automaattisesti suhdanteisiin. (Snellman 2003, 28)

Tulospalkkioilla tarkoitetaan siis peruspalkkaustapoja, kuten kuukausipalkkaa tai urakkapalkkaa, täydentäviä taloudellisia lisäpalkkioita, joiden perusteena ovat tavoitteiden saavuttaminen ja/tai niiden ylittäminen (Snellman 2003, 21). Se soveltuu käytettäväksi kaikille yrityksen henkilöstöryhmille (Gustafsson 1998, 47). Tutkimusten mukaan olisikin tärkeää, että kaikki yrityksen työntekijät liitettäisiin tulospalkkausjärjestelmän piiriin (Appelbaum et al 1996, 36).

Tulospalkkauksen käsite on määritelty suomalaisessa palkkatilastokäytännössä siten, että tulospalkka on palkansaajalle maksettu suoritus, joka perustuu taloudellisiin tunnuslukuihin, tuottavuuden kehitykseen ja muihin tulostittareihin, jotka ovat sidoksissa yrityksessä asetettuihin tavoitteisiin (Alho 1998, 7). Pyrkimyksenä on saada yrityksen tulokseen vaikuttava henkilöstö sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin (Nurmela et al. 1999, 10). Tulospalkkion määräytyminen perustuu yrityksissä usein lukuihin eri mittareihin, ei ainoastaan yrityksen tekemään taloudelliseen tulokseen (Snellman et al. 2003, 22). Tällaisia ei-tulostittareita ovat esimerkiksi työn tuottavuus, työn laatu, työntekijän osaamisen kasvaminen (eli kehitystavoitteiden toteutuminen) ja asiakastyytyväisyys.

Tulospalkkaukselle ominaisia piirteitä verrattuna muihin bonus- ja kannustinjärjestelmiin ovat muun muassa seuraavat asiat:

- Tulospalkkausbonus maksetaan kaikille (tai melkein kaikille) yrityksen työntekijöille, mutta henkilöltä vaaditaan usein tietty vähimmäisaika yrityksen palveluksessa ennen kuin hän pääsee osalliseksi tulospalkkausjärjestelmään.
- Tulospalkkion määrä on sidottu yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tulospalkkaus voi perustua lisäksi myös muihin mittareihin, kuten tuottavuuteen yrityksen voiton lisäksi.
- Tulospalkkauksen määräytymisen ja maksamisen säännöt on viestitetty etukäteen yrityksen työntekijöille. (OECD 1995, 141)



### 3.2 Tulospalkkauksen tavoitteet

Tulospalkkauksen avulla pyritään tukemaan yrityksen menestymistä parantamalla tuotteiden ja palveluiden laatua, kilpailukykyä ja muita vastaavia tärkeitä alueita (Hakonen et al. 2005, 113). Yritykset pyrkivät parempaan kannattavuuteen ja taloudelliseen tulokseen panostamalla henkilöstöön, sen toiminnan ohjaamiseen ja tehostamiseen, tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen (Lautala 2001, 13). Tulospalkkauksen avulla on muun muassa mahdollista lisätä työntekijöiden kiinnostusta yrityksen liiketoiminnasta, tulostavoitteista ja organisaation tehokkuudesta (Chiu et al. 2002, 412). Työntekijöiden kiinnostus yritystä kohtaan kasvoi 66 prosentilla vastaajista Englannissa (1985) tehdyssä tutkimuksessa (OECD 1995, 157). Tulospalkkaus korostaa koko henkilöstön merkitystä yrityksen menestymisessä ja kannustaa kehittämään toimintaa parempaan suuntaan (Gustafsson, 1998, 47). Tulospalkkauksen avulla on myös mahdollista motivoida ja kannustaa työntekijää parempaan tuottavuuteen (Appelbaum et al. 1996, 38). Tulospalkkaus on tärkeä pitkän tähtäimen palkitseminen keino, koska sen tarkoituksena on saada työntekijät työskentelemään yrityksen hyväksi nyt ja tulevaisuudessa (Chiu et al. 2002, 412).

Hyvin toimiva tulospalkkaus sekä kannustaa että kannattaa. Yrity maailmassa on kiinnitetty liikaa huomiota tulospalkkauksen kustannuksiin ja liian vähän sen vaikutuksiin (Hulkko et al. 2002, 14). Tulospalkkauksen vaikutuksia erilaisten tutkimusten mukaan ovat olleet muun muassa korkeampi tuottavuus, parempi laatu, kustannusten lasku, poissaolojen väheneminen, pienempi henkilöstön vaihtuvuus sekä työasenteiden myönteinen kehitys (Hakonen et al. 2005, 122). Enemmistö empiirisistä tutkimuksista viittaa siihen, että tulospalkkaus parantaa yritysten tuottavuutta riippumatta tutkimuksissa käytetyistä menetelmistä, malleista tai aineistoista (OECD 1995, 160). Teollisuuden työnantajien vuoden 2001 palkkatilastokatsauksen mukaan puolet sen jäsenyrityksistä arvioi tulospalkkauksen parantaneen yrityksen tuottavuutta (Hulkko et al. 2002, 37). Tuottavuuden kasvun määrä vaihtelee kuitenkin tutkimuksittain johtuen muun muassa eroista yrityksissä, toimialoissa ja maantieteellisessä sijainnissa (OECD 1995, 160). Tulospalkkauksen vaikutusten arvioimiseen liittyy kuitenkin ongelmia, koska esimerkiksi yrityksen tuottavuuteen vaikuttaa samanaikaisesti myös monet muut tekijät (Snellman 2003, 30). Ei voida siis yksiselitteisesti sanoa,

kuinka paljon yrityksen tuottavuus kasvaa juuri tulospalkkauksen ansiosta. Empiirissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu positiivinen yhteys tulospalkkauksen ja korkeamman tuottavuuden välillä.

Tulospalkkauksen tarkoituksena on yksinkertaisuudessaan kannustaa työntekijöitä kasvattamaan työpanostaan palkitsemalla heitä työn tuloksista (OECD 1995, 156). Taloustieteellinen perustelu tulospalkkauksen käytölle löytyy ns. päämies-agenttiongelmasta (Baron et al. 1999, 247). Päämies-agenttiteorian (Jensen et al. 1976) mukaan ongelma muodostuu, kun päämiehen (yrityksen omistajat) ja agentin (tässä yhteydessä yrityksen henkilöstö) intressit poikkeavat toisistaan (Hulkko et al. 2002, 35–36). Rahoitusteoriassa molempien osapuolten odotetaan pyrkivän oman kokonaisedun maksimointiin (Hansson et al. 2002, 35). Yrityksen omistajat käyttävät tulospalkkausta keinona varmistaa, että henkilöstön ja omistajien intressit ovat yhteneväisiä (Hulkko et al. 2002, 36). Edellä mainittua agenttiongelmaa on mahdollista vähentää myös muilla keinoilla, kuten esimerkiksi valvonnan avulla (Hansson et al. 2002, 36).

Päämääräteorian (Locke 1968) mukaan ihmiset pyrkivät saavuttamaan heille asetetut päämäärät (Barlas et al. 2006, 79). Työntekijät panostavat työssään niihin asioihin, joita he tietävät mitattavan ja joista he tietävät tulevan palkituksi (Rantamäki et al. 2006, 102). Tarkoituksena on päämääräteorian mukaisesti asettaa työntekijöille päämääriä eli tavoitteita, joiden saavuttaminen johtaa yleensä parempaan tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Wiley 1997, 263).

Tulospalkkauksen avulla on mahdollista viestittää henkilöstölle yrityksen strategiset tavoitteet ja sitouttaa henkilöstö niiden toteuttamiseen (Appelbaum et al. 1996, 31). Tulospalkkauksen avulla on mahdollista suunnata henkilöstön huomio tärkeisiin tavoitteisiin ja ennen kaikkea motivoida parempiin suoritukseen (Hulkko et al. 2002, 11). Tulospalkkaus rohkaisee työntekijöitä ajattelemaan ja toimimaan kuin omistajat (Chiu et al. 2002, 412). Lisäksi henkilöstö oppii seuraamaan onnistumisen kannalta tärkeitä asioita ja toimimaan siten, että tavoitteet saavutetaan (Gustafsson 1998, 48). Tulospalkkaus on siis tapa korostaa oleellisia tavoitteita ja palkita niihin johtavasta tekemisestä (Hakonen et al. 2005, 113).

Tulospalkkauksen tarkoituksena on kaikessa yksinkertaisuudessaan se, että se maksaa itse itsensä (Alho 1998, 14). Yrityksen tuottavuuden tulisi siis johtaa kasvaneeseen taloudelliseen tulokseen ja sillä tulisi pystyä rahoittamaan henkilöstölle maksettavat tulospalkkiot (Rantanen et al. 2005, 132). Tulospalkkauksen kokonaishyöty riippuu siitä, kuinka suuria hallintokustannuksia se aiheuttaa ja kuinka suureen tehokkuuden ja tuottavuuden nousuun se johtaa (Snellman 2003, 29). Tulospalkkaus toimii myös keinona hallita kustannusjohtajuuden ja tuottavuuden välistä suhdetta. Tulospalkkauksen avulla palkkakustannukset kasvavat vain, mikäli yrityksen tai yksikön tuottavuus tai taloudellinen voitto paranee. (Appelbaum 1996, 33)

Yhteenvetona voidaan todeta, että tulospalkkauksella voidaan pyrkiä motivoimaan, kannustamaan ja palkitsemaan henkilöstöä sekä saamaan henkilöstö sitoutumaan yritykseen ja sen strategiaan tavoitteisiin. Tulospalkkauksen avulla on myös mahdollista ohjata henkilöstön toimintaa. Perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin aina organisaation säilyminen ja menestyminen.

### **3.3 Tulospalkkion määräytymisen perusteet**

Tulospalkkioiden maksaminen perustuu etukäteen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tai ylittämiseen (Appelbaum et al. 1996, 32). Tulospalkkauksessa osa työntekijän palkasta sidotaan johonkin mittariin, joka kertoo henkilöstön ponnistelujen onnistumisesta yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa (Snellman 2003, 28). Tulospalkat eivät nosta palkkatasoa pysyvästi, vaan tulospalkkio perustuu useimmiten vuosittain asetettuihin tulostavoitteisiin (Rantanen et al. 2005, 127). Tulospalkan maksamisen perusteena voivat olla erilaiset tunnusluvut. Ne voivat olla taloudellisia (liiketaloudellinen voitto), toiminnallisia (toimitusvarmuus) ja laadullisia (tuotteiden ja palveluiden laatu) (Nurmela et al. 1999, 32). Yleisin peruste on lähes kaikissa yrityksissä yrityksen tai yrityksen tulosityksikön taloudellinen tulos. Vuoden 2002 tulos- ja voittopalkkiotiedustelun mukaan yrityksen liiketaloudellista tulosta käytettiin tulospalkkauksen perusteena 81 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista toimihenkilöistä ja 59 prosentilla työntekijöistä (Snellman 2004, 22). Tutkimusten mukaan yrityksen tulokseen perustuvassa tulospalkkausjärjestelmässä on usein ongelmana se, ettei se juurikaan motivoi työntekijöitä parantamaan työpanoksensa laatua, koska työntekijä

ei koe oman työpanoksensa vaikuttavan ratkaisevasti yrityksen tulokseen (Appelbaum et al. 1996, 37). Tämä on ongelmana muun muassa useimmissa suurissa organisaatioissa.

Tulospalkkioiden määräytyminen voidaan liittää liiketaloudellisen tuloksen lisäksi myös muihin yrityksen toiminnallisen tuloksen mittareihin (Rantamäki et al. 2006, 99). Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi erilaisten kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, kustannussäästöt, tuotannon läpimenoaika ja asiakaspalvelun onnistuminen (Snellman 2004, 22). Tulospalkkion määräytymisen perustana olevat mittarit ovat usein yhteydessä asiakastyytyvyyteen (Appelbaum 1996, 32). Teollisuuden ja Työnantajien (TT) palkkaustapatiedustelun (2002) mukaan tavallisia määräytymisperusteita ovat liiketaloudellinen tulos, kehitystavoite, tuottavuus ja asiakaspalvelun laatu (Hakonen et al. 2005, 127).

Vuosina 1997–1999 tehdyn laajan tutkimuksen ”Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?” avulla selvitettiin muun muassa minkälaiset määräytymisperusteet ja mittarit tutkittavilla yrityksillä oli tulospalkkausjärjestelmissään käytössä. Tutkimuksen mukaan yleisin ratkaisu oli tulospalkkiojärjestelmä, jossa oli taloudellisia, toiminnallisia ja myös laadullisia tavoitteita. Enimmäkseen määräytymisperusteet olivat kuitenkin laadullisia, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun ja tuotteiden laatu. Tyypillinen mittareiden lukumäärä oli kahdesta neljään.

Tulospalkkioiden maksamisen perusteena oleville mittareille tulisi asettaa tavoitteet, jotka ovat realistisia, ymmärrettäviä, mitattavissa olevia ja innostavia (Rantamäki et al. 2006, 110). Jotta tulospalkkausjärjestelmän avulla olisi mahdollistaa parantaa muun muassa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä, tarvitaan realistisia, mutta samalla haastavia tavoitteita (Hakonen et al. 2005, 130). On kuitenkin syytä muistaa, että tulos- ja tuottavuustavoitteita on mahdollista manipuloida erilaisin keinoin, joten tähän ongelmaan on syytä kiinnittää huomiota tulospalkkausjärjestelmää luotaessa (Appelbaum et al. 1996, 36). Lisäksi mittariston luomisessa kannattaa kiinnittää huomiota myös mittariston ylläpitämiseen ja sen vaatimaan työmäärään. Yleensä mittari kannattaa valita mittaristoon, jos sen käyttö on edullista ja helppoa. Mikäli mittarin arvon laskeminen on hyvin työlästä tai se vaatii suuria investointeja, mittarin valintaa on syytä miettiä uudelleen. (Lönnqvist et al. 2003, 95)

Teollisuuden ja työnantajien (TT) tulospalkkaustutkimuksen (1999) mukaan tulospalkkio jaetaan useimmiten työajan ja henkilökohtaisen palkan mukaan. Tämä on jakoperusteena 40 prosentilla toimihenkilöistä ja 28 prosentilla työntekijöistä. (Nurmela et al. 1999, 19) Yleensä tulospalkkio määräytyy kuitenkin suhteessa peruspalkkaan eli tulospalkkion määrä on tietty prosentti peruspalkasta (Hakonen et al. 2005, 132).

Yleisesti on käytössä myös tulospalkkausjärjestelmä, jossa tulospalkkapotti jaetaan tasaisesti kaikille yrityksen työntekijöille niiden täyttäessä kaikki työssäoloehdot (Snellman 2004, 23). TT:n tutkimuksen (1999) mukaan teollisuudessa tulospalkkio jaetaan kaikille yhtä suurena rahamääränä joka neljännessä työntekijöiden ja joka viidennessä toimihenkilöiden tulospalkkausjärjestelmässä (Nurmela et al. 1999, 19). Tällaisissa tulospalkkausjärjestelmissä on ongelmana se, että ne eivät huomioi työntekijöiden tuottavuuden eroja. Tuottavimmat työntekijät saattavat kokea tällaiset tulospalkkausjärjestelmät epäoikeudenmukaiseksi, mikäli korkeammasta tuottavuudesta ei palkita. Tällainen järjestelmä ei kannusta työntekijöitä ponnistelemaan yrityksen hyväksi, mikä johtaa puolestaan siihen, että yrityksen tuottavuus ei kasva suunnitelmien mukaisesti.

Tutkimusten mukaan tulospalkkausjärjestelmät ovat joko yksilö- tai ryhmäkohtaisia. Yksilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä toimii parhaiten tilanteessa, jossa työntekijän työnkuva on selkeästi määritelty ja jossa työn tuloksia voidaan helposti arvioida (Appelbaum et al. 1996, 33). Ryhmäkohtainen tulospalkkausjärjestelmä toimii puolestaan parhaiten tilanteessa, jossa yksittäisen työntekijän työsuoritusta on vaikea erottaa koko ryhmän työsuorituksesta (Irlenbusch et al. 2007, 2) tai jossa valvonta kohdistuu lähinnä ryhmän työsuorituksiin (Appelbaum et al. 1996, 36). Tulospalkkion voi jakaa esimerkiksi tasan jäsentensä kesken tai vaihtoehtoisesti ryhmäesimiehellä voi olla oikeus jakaa tulospalkkio oikeudenmukaisuuden periaatetta noudattaen erisuuruisissa osissa ryhmän/tiimin jäsenille (Lampinen 2006, 15). Tutkimuksen ”Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?” mukaan tyypillisimpiä mittaustasoja olivat ryhmä- tai yksikkötasolle kohdistuvat mittarit (Nurmela et al. 1999, 35). Teollisuuden tulospalkkioita maksetaan puolestaan yleisimmin yrityksen tai tulosyksikön tuloksista. Yleensä ryhmien tai suurimpien kokonaisuuksien palkitseminen on tyypillistä tulospalkkauk-

selle Suomessa, koska yksilö- ja tiimitasolle viedyt tulospalkkausjärjestelmät vaativat enemmän vaivannäköä. (Hakonen et al. 2005, 129)

Ryhmäkohtaisissa palkkiojärjestelmissä jokaisen ryhmän/tiimin jäsenen on pyrittävä mahdollisimman hyvään suoritukseen, sillä muuten tulospalkkio jää odotettua pienemmäksi tai saavuttamatta kokonaan (Lautala 2001, 45–46). Mikäli näin ei toimita, saattaa ryhmässä esiintyä usein nk. vapaamatkustajaongelma (Baron et al. 1999, 262). Vapaamatkustajaongelmalla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksittäinen ryhmän jäsen pyrkii hyötymään muiden jäsenten aikaansaamasta työsuorituksesta (Irlenbusch et al. 2007, 2). Ryhmän ollessa suhteellisen pieni on ryhmän sisäinen kontrolli usein riittävän kova, jolloin ryhmä huolehtii jäsentensä työpanoksista eikä vapaamatkustajaongelmaa synny (Lampinen 2006, 15). Snellmanin ym. tutkimuksen (2003) mukaan tulospalkkauksella on sitä heikompi kannustava vaikutus, mitä suurempi määrä työntekijöitä jakaa tulospalkkiota keskenään (Snellman 2003, 29).

Irlenbusch ja Ruchala esittelevät tutkimuksessaan (2007) myös kolmannen tulospalkkausjärjestelmän, joka on yhdistelmä yksilö- ja ryhmäkohtaisesta tulospalkkausjärjestelmästä (Irlenbusch et al. 2007, 3). Työntekijän tulospalkkion maksamisen perusteena on tällöin ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, mutta lisäksi myös erityisen ansioitunut henkilökohtainen työsuoritus tai esimerkiksi osaamisen kasvattaminen. Tällaisessa tulospalkkausjärjestelmässä on useiden tutkimusten mukaan ongelmana se, että ryhmän tehokkuus ja tuottavuus kärsii, mikäli ryhmän jäsenet alkavat kilpailemaan keskenään siitä, kuka on ryhmän ansioitunein työntekijä (Irlenbusch et al. 2007, 3).

Useissa suurissa yrityksissä on käytössä Balanced Scorecard -mittaristo (BSC), joka toimii yrityksissä ennen kaikkea suorituskyvyn mittaamisen välineenä. BSC-mittaristossa yrityksen toimintaa tarkastellaan neljästä näkökulmasta, jotka ovat asiakkaan näkökulma, innovatiivisuus ja oppimisen näkökulma, sisäisten liiketoimintaprosessien näkökulma ja taloudellinen näkökulma (Kaplan & Norton 1996, 25-28). BSC-mittaristo sisältää sekä taloudellisia mittareita (pääoman tuottoaste, markkinaosuus) että toiminnallisia mittareita (asiakastyytyväisyys, tuotannon läpimenoaika, henkilöstötyytyväisyys). Hyvässä suorituskyky-mittaristossa on tasapaino sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden että lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä

(Lönqvist et al. 2003, 95). BSC -mittaristossa määritetään jokaiselle näkökulmalle strategiset tavoitteet, mittarit, konkreettiset tavoitteet ja toimintasuunnitelmat (Kaplan & Norton 1996, 300-308). Työntekijöille maksettavan tulospalkkion määrä riippuu siitä, missä määrin eri näkökulmille asetetut tavoitteet saavutetaan. BSC-mittariston hyviä puolia on muun muassa se, että se mittaa sekä taloudellisia että ei-taloudellisia tunnuslukuja, mutta mielestäni BSC-mittaristo ei kuitenkaan sellaisenaan sovellu käytettäväksi pienille yrityksille, joten en siitä syystä käsittele sitä laajemmin tässä tutkielmassa.

### **3.4 Toimiva tulospalkkausjärjestelmä ja sen kehittäminen**

Oikein rakennettu tulospalkkausjärjestelmä on keskeinen osa yrityksen johtamista (Gustafsson et al. 1998, 47). Tulospalkkausjärjestelmä toimii hyvin vain silloin, kun se kytketään vahvasti osaksi yrityksen kokonaisjohtamista. Tiedottaminen, henkilöstön kuuleminen, mahdollinen yhteistyö järjestelmän suunnittelussa henkilöstön kanssa sekä säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisesta ovat edellytyksiä hyvälle tulospalkkausjärjestelmälle (Hulkko et al. 2002, 12). Tulospalkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus on tärkeä kriteeri toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle. Oikeudenmukainen tulospalkkausjärjestelmä edellyttää hyviä prosesseja sekä mittareita ja suorituksesta saatavaa tietoa (Moisio et al. 2006, 27). Usein tulospalkkausjärjestelmien ansiosta myös johtaminen kehittyy, koska tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että myös työnjakoa, tiedon kulkua ja palautteen antoa parannetaan (Hulkko et al. 2002, 26). Tärkeää on kuitenkin muistaa, että palkitsemisen kokonaisuus, joka pitää sisällään yrityksen tulospalkkausjärjestelmän, on tehokkaampi johtamisen väline kuin yksikään sen irrallinen osa (Lampinen 2006, 15). Yrityksen tulisi johtaa palkitsemista kokonaisuutena.

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen on erittäin vaativa tehtävä. Automaattista, yhtä oikeaa kannustinjärjestelmää, jota voisi monistaa oikeudenmukaisesti, ei ole olemassakaan (Lampinen 2006, 15). Tästä syystä yritykset eivät voi kopioida toisten yritysten kehittämiä ja soveltamia tulospalkkausjärjestelmiä, vaan jokaisen yrityksen on luotava omaan strategiaansa ja toimialaansa sopiva tulospalkkausjärjestelmä. Erot työmarkkinoilla, yritysten kannattavuudessa, pääomavaltaisuudessa ja

muissa palkkaustavoissa johtavat siihen, että yritykset tarvitsevat erilaisia kriteereitä työntekijöiden kannustimien ja palkkojen joustavuuden luomiseksi (Snellman 2003, 31).

Tulospalkkausjärjestelmien toimivuutta on tutkittu suomalaisissa organisaatioissa ja tutkimukset osoittavat, että tulospalkkausjärjestelmät eivät ole onnistuneet kovin hyvin (Rantanen et al. 2005, 127). Vuosina 1997–1999 tehdyn laajan tutkimuksen ”Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?” avulla selvitettiin tulospalkkauksen toimivuutta 40 suomalaisen organisaation avulla. Tutkimuksen mukaan ainoastaan yksi neljästä tulospalkkausjärjestelmästä toimii henkilöstön ja johdon mielestä hyvin. Toimivan tulospalkkausjärjestelmän piirteitä ovat muun muassa se, että tulospalkkaus sopii kohtalaisen hyvin organisaation tavoitteisiin, tulospalkkausjärjestelmän tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen pystytään vaikuttamaan ja että järjestelmä toimii palautteen antamisen ja kehittämisen välineenä. Peräti neljäsosa tutkituista järjestelmistä toimi kuitenkin huonosti. Niiden koettiin heikentävän organisaation työilmapiiriä, yhteistyötä ja vaikuttavan kielteisesti organisaation menestykseen. (Nurmela et al. 1999; 44-45, 60-61). Amerikkalaisen tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia. Niiden mukaan yritykset ovat onnistuneet paremmin määrittelemään ja mittaamaan yrityksen strategisia tavoitteita kuin muuntamaan ne yksilötason palkkiojärjestelmien tavoitteiksi (Appelbaum et al. 1996, 37).

Toimiva tulospalkkausjärjestelmä muun muassa

- tuottaa toivottuja vaikutuksia (edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä)
- sopii yhteen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa
- saa kaikkien osapuolten hyväksynnän (henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä)
- on kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja, asiakas) yhteinen etu.

(Hulkko et al. 2002, 12)

Tulospalkkaus on tehokas keino motivoida ja kannustaa työntekijöitä, mikäli työntekijät pystyvät itse vaikuttamaan tulospalkkion määrään (Appelbaum et al. 1996, 34). Konsulttiyhtiö Hayn tuoreimman palkkatutkimuksen mukaan yksittäinen palkansaaja ei nykyisin riittävästi pääse vaikuttamaan suoraan tulospalkkionsa määrään, vaan



tulospalkkion saa, mikäli koko yhtiö tekee hyvää tulosta (Silander 2007, 10). Tärkeä edellytys toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle on se, että työntekijä voi seurata ja vaikuttaa oman tulospalkkansa syntymiseen (Lampinen 2006, 15). Haasteena on siis valita se organisaation taso, jonka suoritusta ja tulosta mitataan (Moisio et al. 2006, 27). Eroa ei tuoreimman palkkatutkimuksen mukaan ole myöskään sillä, onko työntekijä erityisen ansioitunut vai saavuttanut rimaa hipoen tavoitteeseen (Silander 2007, 10). Tavoitteena on kehittää sellainen tulospalkkausjärjestelmä, jossa työntekijä voi omalla suorituksellaan vaikuttaa paremmin tulospalkkion muodostumiseen.

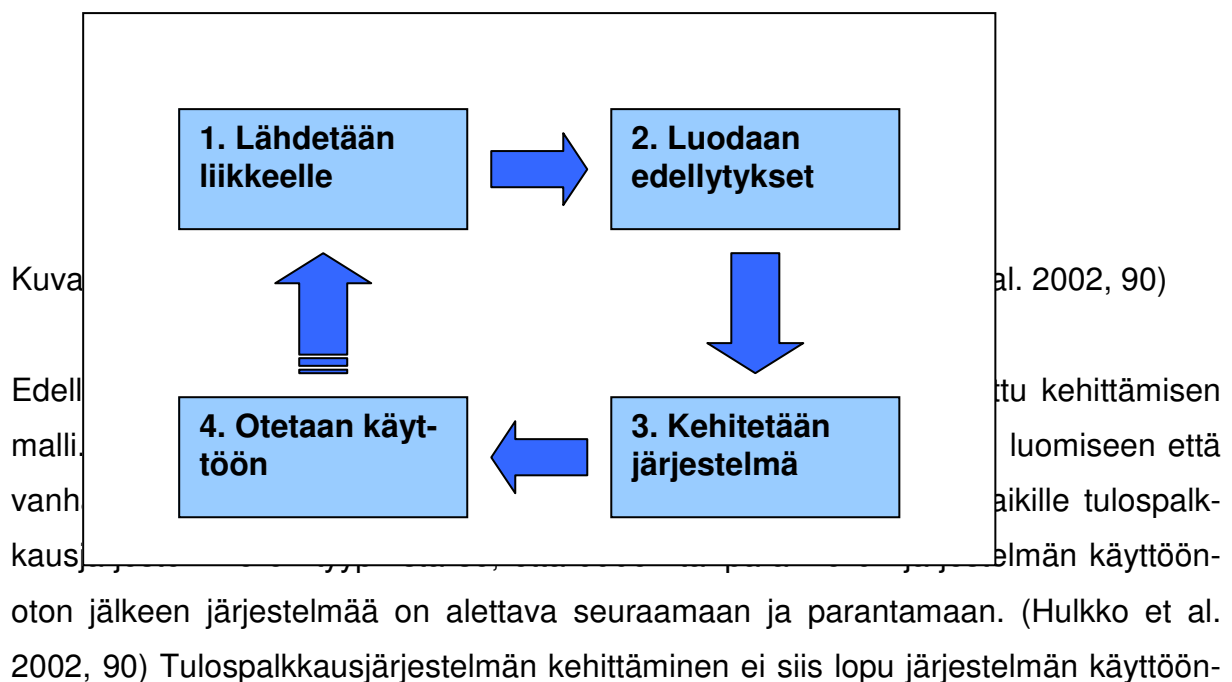
Yhtenä edellytyksenä toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle on se, että kaikkien tulisi tietää mitä on sovittu ja miten tulospalkka muodostuu (Lampinen 2006, 16). Tulospalkkausjärjestelmästä viestiminen on yksi tärkeimmistä edellytyksistä ja se vaikuttaa muun muassa organisaation tehokkuuteen ja yrityskulttuuriin. Tutkimusten mukaan avoin kommunikaatio yrityksen sisällä näyttää lisäävän henkilöstön tyytyväisyyttä ja arvostusta kannustinjärjestelmiä kohtaan. (Appelbaum et al. 1996, 35)

Hyvin toimivan tulospalkkiojärjestelmän salaisuus on sen käyttämiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen liittyvissä prosesseissa (Hulkko et al. 2002, 63). Tällä tarkoitetaan sitä, että tärkeintä ei ole se, millainen järjestelmä yrityksellä on tällä hetkellä käytössään, vaan se, miten se on rakennettu ja miten sitä sovelletaan, ylläpidetään ja kehitetään edelleen (Nurmela et al 1999, 13). Yrityksen tulisi jatkuvasti arvioida ja analysoida nykyisiä käytäntöjään ja kehittää niitä paremmiksi, selvittää Elinkeinoelämän keskusliiton palkkajärjestelmiin ja palkitsemiseen erikoistunut Niilo Hakonen (Lampinen 2006, 15). Toimivan tulospalkkausjärjestelmän edellytyksenä on siis se, että sitä parannellaan tilanteen niin vaatiessa. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa yrityksen strategisten tavoitteiden muuttuminen tai muutokset yrityksen ulkoisessa tai sisäisessä toimintaympäristössä. Rajoituksena tulospalkkausjärjestelmien muuttamiselle muodostaa kuitenkin ymmärrettävyyden säilyminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että jatkuvat suuret muutokset saattavat vähentää järjestelmän (ja johdon) uskottavuutta ja siten heikentää tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta. (Hulkko et al. 2002, 57)

#### 4 AREALTEC OY:N TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Kandidaatin tutkielman empiirinen osio koostuu tulospalkkausjärjestelmän kehittämistä rakennusautomaatioalalla toimivalle Arealtec Oy:lle. Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisessä on käytetty apuna Kiisa Hulkon ym. (2002) laatimaa opasta toimivan tulospalkkauksen kehittämiseen. Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen koostuu heidän mallin mukaan neljästä kehittämisen vaiheesta, jotka on kuvattu alla olevassa kuvassa 7. Kandidaatin tutkielmassa kuvataan tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen vaiheet 1 ja 2. Vaiheessa 1 lähdetään liikkeelle eli kartoitetaan Arealtec Oy:n nykyisen tulospalkkausjärjestelmän tila ja tarve sen kehittämiseksi. Vaiheessa 2 luodaan edellytykset eli päivitetään yrityksen palkitsemisstrategia sekä mietitään, miten uusi tulospalkkausjärjestelmä rahoitetaan.

Jatkotutkimuksen kohteena ovat kehittämisen vaiheet 3 ja 4, jotka on tarkoitus kuvata pro gradu -tutkielmassa. Vaiheessa 3 kehitetään Arealtec Oy:lle uusi tulospalkkausjärjestelmä. Tässä kehittämisen vaiheessa mietitään yritykselle sopivat mittarit ja niille asetettavat tavoitetasot sekä testataan uutta järjestelmää. Vaiheessa 4 kuvataan puolestaan uuden tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoa.



Edellisen mallin vanha tulospalkkausjärjestelmä on alettava seuraamaan ja parantamaan. (Hulkko et al. 2002, 90) Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen ei siis lopu järjestelmän käyttöö-

ottovaiheeseen, vaan tulospalkkausjärjestelmän ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kehitystyötä.

#### 4.1 Lähdetään liikkeelle eli kartoitetaan lähtötilanne

Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen ensimmäisenä vaiheena on kartoittaa Arealtec Oy:n lähtötilanne eli liikkeelle lähdetään organisoimalla kehittämisprojekti yhdessä yrityksen johdon kanssa ja selvittämällä tarve tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseksi tutustumalla nykyiseen tulospalkkausjärjestelmään ja sen mahdollisiin ongelma-kohtiin. Tämä kehittämisen vaihe kannattaa aloittaa järjestelmän toimivuuden ja vaikutusten arvioinnilla (Hulkko et al. 2002, 96) ja sitä kautta löydetään tarve järjestelmän kehittämiseksi. Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen lähti liikkeelle projektisuunnitelman laatimisella (Liite 3). Projektisuunnitelmassa on kuvattu, mitkä ovat kehittämisprojektin tavoitteet, aikataulu ja projektihenkilöt. Suunnitelma helpottaa tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen kokonaisuuden hahmottamisessa sekä ennen kaikkea aikataulussa pysymisessä. Arealtec Oy:n uusi tulospalkkausjärjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön tulevalla tilikaudella, joka alkaa 1.3.2008. Projektisuunnitelman laatimisen jälkeen selvitettiin nykyisen tulospalkkausjärjestelmän tila ja tarve sen kehittämiseksi sekä uuden tulospalkkausjärjestelmän tarkoitus ja tavoitteet, jotka uuden tulospalkkausjärjestelmän avulla halutaan saavuttaa.

Tulospalkkausjärjestelmän lähtökohtana on aina yrityksen liiketoimintastrategia. Arealtec Oy:n missiona eli elämäntehtävänä on tehdä parhaita rakennusautomaatiojärjestelmiä asiakkaiden tarpeisiin kannattavasti. Yrityksen toimintatavan keskeisenä sisältönä on hoitaa kaikki rakennusautomaatioprojektit kokonaisvaltaisesti ammattitaidolla alusta loppuun pääasiassa yrityksen omalla henkilökunnalla. Yrityksen palveluihin kuuluvat suunnittelu, projektinhoito, asennus, käyttöönotto, koulutus, huolto, tekninen tuki ja etäseurantapalvelut. Yrityksen arvoja ovat

- *voitontahto* (menestyvä liiketoiminta luo edellytykset olla alan paras yritys sekä jatkuvuutta, joka on asiakkaille tärkeää)
- *yhtenä joukkona* (henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, yhtenäisenä joukkueena saavutetaan tavoitteet)

- *suoraa puhetta* (suora ja rehellinen palaute kuuluu yrityksen toimintatapoihin, asiakkaiden luottamus on toiminnan kulmakivi)
- *rohkeasti aktiivinen, tuumasta toimeen* (eritasoiset haasteet ovat edellytyksiä kehittymiselle, ja samalla opitaan jatkuvasti uutta)
- *intohimoinen* (halu tehdä asiat entistä paremmin ja olla alan parhaita, ylpeys omasta työstä ja ammattitaidosta)

Arealtec Oy:n nykyinen tulospalkkausjärjestelmä on ollut käytössä ainoastaan kahden tilikauden ajan. Arealtec Oy:n nykyinen tulospalkkausjärjestelmä perustuu ainoastaan yrityksen liiketaloudelliseen tulokseen eli nykyisen tulospalkkausjärjestelmän mittarina toimii ainoastaan yrityksen tilikauden tulos. Yritys on määritellyt tietyn euron määrällisen rajan tilikauden tulokselle, jonka ylittävä osa jaetaan kokonaisuudessaan tulospalkkioina tasan yrityksen, yrityksen osakkaiden ja yrityksen työntekijöiden kesken. Yrityksen tulospalkkiopotti jaetaan seuraavan periaatteen mukaisesti:

- 1/3 jaetaan yritykselle (eli 1/3 jätetään yritykseen investointeja varten)
- 1/3 jaetaan yrityksen osakkaille (jotka työskentelevät yrityksessä)
- 1/3 jaetaan yrityksen työntekijöille.

Työntekijöille määräytyvä tulospalkkiopotti jaetaan nykyisessä tulospalkkausjärjestelmässä tasan työntekijöiden kesken suhteessa heidän peruspalkkansa ja työssäoloaikaansa. Nykyisen tulospalkkausjärjestelmän ongelmana on se, ettei se huomio lainkaan yksilöä ja yksilön työsuoritusta. Se ei palkitse yrityksen parhaimpia ja tuottoisimpia työntekijöitä heidän tekemästään ansiokkaasta työstä, vaan kaikki työntekijät saavat suhteessa yhtä suuret tulospalkkiot.

Uuden tulospalkkausjärjestelmän tavoitteena on yrityksen johdon mukaan saada yrityksen henkilöstö työskentelemään paremmin yrityksen arvojen mukaisesti ja yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tulospalkkausjärjestelmän avulla pyritään tukemaan yrityksen menestymistä parantamalla yrityksen tuotteiden ja palvelujen laatua ja kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin. Tulospalkkausjärjestelmän avulla on tarkoitus pyrkiä parempaan kannattavuuteen ja taloudelliseen tulokseen panostamalla henkilöstön toiminnan tehostamiseen, tuottavuuteen ja sitoutuneisuuteen.

Tulospalkkauksen avulla pyritään ennen kaikkea korostamaan koko henkilöstön merkitystä yrityksen menestymisessä ja kannustamaan työntekijöitä työskentelemään ahkerammin ja kehittämään toimintaa parempaan suuntaan. Palkkiona hyvin tehdystä toimivista työntekijöiden saamat tulospalkkiot, jotka maksetaan kehiteltävässä, uudessa tulospalkkausjärjestelmässä useiden eri mittareiden pohjalta (ei ainoastaan yrityksen liiketaloudellisen tuloksen perusteella).

## 4.2 Luodaan edellytykset

Edellytysten luomiseksi varmistetaan siitä, että yrityksellä on ajan tasalla oleva palkitsemisstrategia (Hulkko et al. 2002, 144). Palkitsemisstrategian tarkoituksena on ohjata yksittäisten palkitsemisen järjestelmien ja niiden toimivuuden kehittämistä. Palkitsemisstrategiaan kirjataan, mihin palkitsemisella pyritään, miten palkitsemisella halutaan tukea yrityksen strategiaa ja minkälaisista asioista henkilöstöä palkitaan. Lisäksi on tärkeää miettiä tässä vaiheessa kehittämissuunnitelmaa, miten tulospalkkiojärjestelmä tullaan rahoittamaan.

Arealtec Oy:n palkitsemisen kokonaisuus koostuu lukuisista aineettomista ja aineellisista palkitsemisen muodoista. Palkitsemisella pyritään tukemaan yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yrityksen liiketoiminta perustuu ajatukselle, jossa asiakkaiden luottamuksen voittaminen on tae yrityksen menestymiselle. Yritys korostaa kaikessa toiminnassaan asiakaslähtöisyyttä. Asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaa ja tuotteita kohtaan on yrityksen johtohenkilöiden mukaan menestyvän liiketoiminnan edellytys. Yrityksen toimintatapaan kuuluu olennaisesti pitää asiakkaille annetut lupaukset jokaisessa rakennusautomaatioprojektissa. Palkitsemisella pyritään vahvistamaan asiakaslähtöisyyttä ja varmistamaan yrityksen menestyminen myös tulevaisuudessa panostamalla sataprosenttisesti jokaiseen asiakasprojektiin. Lisäksi yritys haluaa palkita henkilöstöään yrityksen toiminnan kehittämisestä ja osaamisen kasvattamisesta. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö on yrityksen johdon mukaan menestyvän liiketoiminnan salaisuus.

Arealtec Oy:n palkitsemisen kokonaisuus koostuu seuraavista palkitsemisen muodoista:

- *Peruspalkka* muodostuu työn vaativuuden ja henkilökohtaisen osaamisen perusteella. Yrityksellä on käytössä neliportainen palkkausmalli, jossa peruspalkka nousee asteittain henkilöstön osaamisen ja työn vaativuuden kasvaessa. Tavoitteena on peruspalkan avulla kannustaa henkilöstöä kasvattamaan osaamistaan vastaamalla isommista asiakasprojekteista.
- *Muuttuva palkanosa, tulospalkkio* tulee perustumaan useampien eri mittareiden yhteisvaikutukseen. Tulospalkkion määräytymisen perusteet ja tavoitetasot eri mittareille tullaan määrittelemään tämän kehittämissuorituksen aikana. Tavoitteena on tulospalkkion avulla palkita yrityksen työntekijöitä heidän tekemänsä työn laadun ja tuottavuuden perusteella ja siten mahdollistaa yrityksen menestyminen myös tulevaisuudessa.
- *Henkilöstöeduilla* halutaan huolehtia henkilöstön viihtymisestä työssään. Jokaiselle työntekijälle tarjottavia henkilöstöetuja ovat muun muassa puhelinetu ja joustava työaika. Tavoitteena on henkilöstöetujen avulla viestittää henkilöstölle, että heistä välitetään myös ihmisinä.
- *Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet* ovat tärkeässä asemassa. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään osaamistaan mahdollistamalla haastavampien työtehtävien ja projektien tekemisen sekä jatkokoulutautumisen avulla. Tavoitteena on kannustaa henkilöstöä kehittymään, jotta yrityksen liiketoiminta kehittyisi ja pysyisi kilpailukykyisenä.

Tulospalkkausjärjestelmä voidaan rahoittaa usealla eri tavalla. Kiisa Hulkko ym. (2005) mainitsevat kolme tapaa tulospalkkausjärjestelmän rahoittamiseen. Tulospalkkausjärjestelmä voidaan rahoittaa muun muassa seuraavilla tavoilla:

- palkitaan syntyneen tuloksen mukaan
- palkitaan osin syntyneen tuloksen ja osin budjetoimalla tulospalkkiot tai
- varataan budjetissa erillinen rahamäärä koko tulospalkkiolle.

(Hulkko et al. 2005, 153)

Arealtec Oy:n uusi tulospalkkausjärjestelmä on tarkoitus rahoittaa samoilla periaatteilla kuin yrityksen nykyinen tulospalkkausjärjestelmä. Tarkoituksena on siis jakaa

tietyn euromääräisen rajan ylittävä osa yrityksen tilikauden tuloksesta tulospalkkioina tasan yrityksen, yrityksen osakkaiden ja yrityksen työntekijöiden kesken. Yritys, osakkaat ja työntekijät saavat tällöin kaikki 1/3 yrityksen jakamasta tulospalkkiopotista. Erona nykyiseen tulospalkkausjärjestelmään tulee olemaan se, millä perusteella yrityksen työntekijät saavat omat tulospalkkionsa. Nykyisessä tulospalkkausjärjestelmässä työntekijöille kuuluvat tulospalkkiot jaetaan tasan työntekijöiden kesken suhteessa heidän peruspalkkaansa ja työssäoloaikaansa. Uudessa tulospalkkausjärjestelmässä on tarkoitus huomioida yksilöiden väliset erot työn laadussa ja tuottavuudessa sekä osaamisen kehittämisessä, joten tulospalkkiot tullaan jakamaan työntekijöille useamman kuin yhden mittarin perusteella. Jatkotutkimuksen kohteena on määrittää kyseiset mittarit ja niille asetettavat tavoitetasot sekä ottaa uusi tulospalkkausjärjestelmä käyttöön. Nämä kehittämisen vaiheet on tarkoitus kuvata pro gradu -tutkielmassa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kiinnostus henkilöstöjohtamista kohtaan on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosikymmenten aikana kaikkialla maailmassa. Syinä kiinnostuksen kasvamiseen ovat olleet muun muassa teollisuuden ja palvelualojen koveneva kilpailu, joka on pakottanut yritykset kiinnittämään enemmän huomiota myös henkilöstöresursseihinsa. Yrityksen henkilöstö nähdään tänä päivänä yhtenä yrityksen tärkeimmistä kilpailueduista. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään hyödyntämään yrityksen henkilöstöresurssit mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä kilpailun kovetessa. Perinteisesti henkilöstöjohtamisella on pyritty lähinnä kontrolloimaan yrityksen henkilöstökustannuksia, mutta nykyisin henkilöstöjohtamisella on myös muita tehtäviä, kuten henkilöstön kehittäminen ja motivointi.

Entistä parempaan kannattavuuteen ja taloudelliseen tulokseen pyritään panostamalla henkilöstöön, toiminnan tehostamiseen ja tuottavuuden lisäämiseen. Välineenä käytetään erilaisia palkitsemisen järjestelmiä, joiden avulla pyritään parantamaan henkilöstön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa työvoimaa yritykseen. Palkitsemisjärjestelmien tavoitteena on kasvattaa yrityksen taloudellista tulosta edistämällä työntekijöiden ahkeruutta palkitsemalla hyvistä työsuorituksista. Tulospalkkauksen avulla on mahdollista lisätä henkilöstön työmotivaatiota ja kannustaa henkilöstöä henkilöstä toimimaan yrityksen strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tästä syystä tulospalkkauksen käyttö on yleistynyt voimakkaasti suomalaisissa yrityksissä viimeisten vuosikymmenten aikana ja siitä syystä yhä useamman työntekijän peruspalkkaa täydentää tavoitteiden saavuttamisen ja/tai yrityksen taloudellisen menestymisen perusteella maksettavat tulospalkkiot.

Keskeisenä tavoitteena tässä tutkielmassa oli selvittää, ovatko palkitsemisjärjestelmät tehokas johtamisen väline. Palkitsemisen voidaan sanoa olevan tehokkain käytävissä oleva väline viestittää henkilöstölle yrityksen strategiset tavoitteet ja yrityksen toimintaa ohjaavat arvot sekä saada henkilöstö toimimaan niiden mukaisesti. Tämä on mahdollista kytkemällä yrityksen palkitseminen yrityksen liiketoimintastrategiaan ja strategisiin tavoitteisiin. Monet tutkimukset osoittavatkin, että toimivat palkitsemisjärjestelmät voivat johtaa parantuneeseen yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen.



teen. Yhteenvedona voidaan siis todeta, että palkitsemisjärjestelmät ovat oikein rakennettuina tehokas johtamisen väline.

Tämän tutkielman tavoitteena oli lisäksi selvittää, mikä on Arealtec Oy:n tulospalkkausjärjestelmän nykytila ja minkälainen yritykselle kehiteltävä uusi tulospalkkausjärjestelmä voisi olla. Yleisin määräytymisperuste tulospalkkiolle on empiiristen tutkimusten mukaan lähes kaikissa yrityksissä yrityksen tai yrityksen tulosityksikön taloudellinen tulos. Arealtec Oy:n nykyisessä tulospalkkausjärjestelmässä tulospalkkio määräytyy ainoastaan yrityksen tilikauden tuloksen perusteella. Yritys on määritellyt tietyn euromääräisen rajan tilikauden tulokselle, jonka ylittävä osa jaetaan kokonaisuudessaan tulospalkkioina tasan yrityksen, yrityksen osakkaiden ja yrityksen työntekijöiden kesken. Yritys, osakkaat ja työntekijät saavat kaikki 1/3 yrityksen jakamasta tulospalkkiopotista. Työntekijöille määräytyvä tulospalkkiopotti jaetaan nykyisessä tulospalkkausjärjestelmässä tasan työntekijöiden kesken suhteessa heidän peruspalkkaansa ja työssäoloaikaansa.

Empiiristen tutkimusten mukaan yrityksen tulokseen perustuvassa tulospalkkausjärjestelmässä on usein ongelmana se, ettei se motivoi työntekijöitä parantamaan työpanoksensa laatua, koska työntekijä ei koe oman työpanoksensa vaikuttavan merkittävästi yrityksen tulokseen. Arealtec Oy:n nykyisen tulospalkkausjärjestelmän ongelmana on se, ettei se huomio lainkaan yksilöiden eroja tuottavuudessa ja työn laadussa, vaan kaikki työntekijät saavat suhteessa yhtä suuret tulospalkkiot. Näistä syistä johtuen nykyisellä tulospalkkausjärjestelmällä ei saavuteta sille asetettuja tavoitteita. Tavoitteena on kehittää sellainen tulospalkkausjärjestelmä, joka huomioisi paremmin yksilöiden työsuoritukset ja kannustaisi työntekijöitä kasvattamaan työpanostaan ja osaamistaan palkitsemalla heitä syntyneistä työn tuloksista.

Tutkielman päätavoitteena oli luoda teoreettinen viitekehys koskien tulospalkkausjärjestelmiä ja erityisesti sitä, mitkä ovat tulospalkkausjärjestelmässä tulospalkkion määräytymisen perusteet sekä löytää Arealtec Oy:lle vaihtoehtoisia tulospalkkausjärjestelmän malleja. Tulospalkkion maksamisen perusteena on yleensä useita tunnuslukuja ja mittareita. Tunnusluvut ja mittarit voivat olla taloudellisia, toiminnallisia tai laadullisia. Valituille mittareille tulisi asettaa realistiset, mutta haastavat tavoitteet, jotta tulospalkkausjärjestelmällä saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Yleisin ratkaisu suo-

suomalaisissa yrityksissä on tutkimusten mukaan tulospalkkausjärjestelmä, jossa on taloudellisia (yrityksen tilikauden tulos), toiminnallisia (toimitusvarmuus) ja laadullisia (tuotteiden ja palveluiden laatu, asiakastyytyväisyys) mittareita. Tyypillinen mittareiden lukumäärä on kahdesta neljään. Mikäli mittareita on lukuisia, saattaa tulospalkkausjärjestelmän ylläpito muodostua työlääksi ja sen seurauksena usein myös kalliiksi. Tästä syystä mittareiden lukumäärä on syytä pitää mahdollisimman pienenä. Monimutkaiset tulospalkkausjärjestelmät saattavat myös heikentää niiden ymmärrettävyyttä ja uskottavuutta henkilöstön silmissä, mikä puolestaan vaikeuttaa tulospalkkaukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Tulospalkkio jaetaan useimmiten suhteessa työaikaan ja henkilökohtaiseen peruspalkkaan eli tulospalkkion määrä on tietty prosenttiosuus peruspalkasta, mikäli tulospalkkion maksamisen perusteena oleville mittareille asetetut tavoitteet saavutetaan. Yleisesti on käytössä myös järjestelmiä, jossa tulospalkkiopotti jaetaan tasaisesti kaikille yrityksen työntekijöille niiden täyttäessä kaikki työssäoloehdot, mutta tällaisessa tulospalkkausjärjestelmässä on ongelmana se, ettei se lainkaan huomioi eroja työntekijöiden tuottavuudessa. Tällainen järjestelmä saatetaan kokea epäoikeudenmukaiseksi, mikä puolestaan saattaa heikentää tulospalkkauksen vaikutuksia, kuten korkeampaa tuottavuutta ja parempaa työn laatua.

Mittarit voidaan kohdistaa monella tavalla yrityksen sisällä. Tulospalkkausjärjestelmät voivat olla joko yksilö- tai ryhmäkohtaisia tai niiden yhdistelmiä. Yksilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä toimii parhaiten tilanteessa, jossa työntekijän työn tuloksia voidaan helposti arvioida, kun taas ryhmäkohtainen tulospalkkausjärjestelmä sopii paremmin tilanteeseen, jossa yksittäisen työntekijän työsuoritus on vaikea erottaa koko ryhmän työsuorituksesta. Tutkimusten mukaan tyypillisimpiä mittaustasoja ovat ryhmä- ja yksikkötasolle kohdistuvat mittarit, koska niiden ylläpito vaatii vähemmän vaivannäköä kuin yksikkötasolle viedyt tulospalkkausjärjestelmät.

Arealtec Oy:n uuden tulospalkkausjärjestelmän mittareina tulisi olla yrityksen liiketaloudellisen tuloksen lisäksi myös toiminnallisia ja laadullisia mittareita. Koska yritys korostaa kaikessa toiminnassaan asiakaslähtöisyyttä, tulisi uuden tulospalkkausjärjestelmän pyrkiä vahvistamaan tätä asiakaslähtöisyyšnäkökulmaa. Lisäksi henkilöstöä halutaan kannustaa ja palkita toiminnan kehittämistä ja osaamisen kasvami-

sesta. Uuden tulospalkkausjärjestelmän tulisi huomioida nämä näkökulmat erityisesti tulospalkkion määräytymisen perusteena olevia mittareita valittaessa. Mittarit voisivat liittyä esimerkiksi yrityksen liiketaloudelliseen tulokseen, projektien onnistumiseen, asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön osaamisen kasvuun. Mittareiden lukumäärä on syytä pitää mahdollisimman pienenä (2-4 mittaria), jottei tulospalkkausjärjestelmän ylläpitäminen tule liian työlääksi ja siten myös kalliiksi.

Työntekijän saama tulospalkkio tullaan Arealtec Oy:n uudessa tulospalkkausjärjestelmässä hyvin todennäköisesti jakamaan suhteessa henkilökohtaiseen peruspalkkaan ja työaikaan siitä syystä, että nykyisen tulospalkkausjärjestelmän, jossa tulospalkkio jaetaan tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken, ei koeta motivoivan työntekijöitä kasvattamaan työpanostaan tai parantamaan sen laatua. Yrityksellä on valittavanaan joko yksilö- tai ryhmäkohtainen tulospalkkausjärjestelmä. Mielestäni yksilökohtainen tulospalkkausjärjestelmä toimisi tässä Arealtec Oy:ssä paremmin, koska yrityksen tekijät vastaavat yksin heidän vastuullaan olevista projekteista, joten työntekijän työn tuloksia pystytään helposti arvioimaan erillään toisten työntekijöiden työsuorituksista. Tällainen tulospalkkausjärjestelmä tulee tosin vaatimaan paljon vaivannäköä, koska yksilökohtaisen mittariston ylläpitäminen voi olla työlästä, mutta mielestäni se on ainoa järkevä vaihtoehto ajatellen niitä tavoitteita, jotka yritys haluaa uuden tulospalkkausjärjestelmän avulla saavuttaa.

Mielestäni Arealtec Oy:lla on valittavanaan kaksi vaihtoehtoista lähestymistapaa uuden tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen. Uudesta tulospalkkausjärjestelmästä voidaan rakentaa projektikohtainen, jolloin mittareiksi valitaan sellaisia tunnuslukuja, joilla voidaan mitata projektien onnistumista. Tällöin on mahdollista jakaa tulospalkkiota esimerkiksi jokaisen valmistuneen projektin jälkeen. Vaihtoehtoisesti voidaan rakentaa sellainen tulospalkkausjärjestelmä, joka mittaa muun muassa osaamisen kehittymistä ja työssä onnistumista esimerkiksi vuositasolla. Tällöin tulospalkkion lähtökohtana voisi olla esimerkiksi kehityskeskusteluissa asetetut henkilökohtaiset tavoitteet, joiden toteutumista seurattaisiin vuoden aikana. Jatkotutkimuksen kohteena on kehittää Arealtec Oy:lle uusi tulospalkkausjärjestelmä ja ottaa se käyttöön. Nämä kehittämisen vaiheet, jotka pitävät sisällään muun muassa mittareiden valitsemisen, niille asetettavien tavoitetasojen määrittämisen ja järjestelmän testaamisen, on tarkoitus kuvata pro gradu -tutkielmassa.

## LÄHDELUETTELO

- Alho, K. 1998. *Tulospalkkaus – EMU-ajan palkkausmuoto*. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Appelbaum, S. H. & Mackenzie L.. 1996. *Compensation in the year 2000: pay for performance?* Health Manpower Management. Volume 22. Number 3.
- Armstrong, M. 2006. *Strategic Human Resource Management –A Guide to Action*. 3. painos. Kogan Page, London and Philadelphia.
- Armstrong, M. & Brown, D. 2006. *Strategic reward –making it happen*. Kogan Page, London and Philadelphia.
- Barlas, Y. & Yasarcan, H. 2006. *Goal setting, evaluation, learning and revision: A dynamic modelling approach*. Evaluation and Program Planning. No. 29.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. 1999. *Strategic Human Resources – Framework for General Managers*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Burke, R.J. & Cooper, C.L. 2006. *The Human Resources Revolution –Why Putting People First Matters*. Elsevier, Oxford.
- Byars, L.L. & Rue, L. W. 2006. *Human Resource Management*. 8. painos. McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Chiu, R. K. & Wai-Mei Luk, V. 2002. *Retaining and motivating employees – Compensation preferences in Hong Kong and China*. Personnel Review Vol. 31, No. 4.
- Clement, R. 2005. *The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders*. Business Horizons. No. 48.
- Coulter, M. 2002. *Strategic Management in Action*. 2. painos. Prentice-Hall inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Eskola, J.& Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Osuuskunta Vastapaino, Jyväskylä.
- Frey, B. S. & Osterloth, M.2002. *Successful Management by Motivation*. Springer-Verlag, Berlin.
- Gillham, B. 2000. *Case Study Research Methods*. Continuum, London – New York.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998. *Tulospalkalla tavoitteeseen*. Tammerpaino Oy, Tampere.
- Hakonen, A.& Salimäki, A. & Hulkko, K. 2005. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus 280.

- Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY, Helsinki.
- Hansson & Liljeblom & Löflund & Maury & Pasternack & Rosenberg 2002. *Kannustinjärjestelmät sekä niiden toimivuus suomalaisissa valtionyhtiöissä ja valtion osakkuusyhtiöissä*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 2/2002.
- Harrison, R. & Kessels, J. 2004. *Human Resource Development in a Knowledge Economy – an organisational view*. Palgrave Macmillan, New York.
- Hulkko, K. & Hakonen, A. & Hakonen, N. & Palva, A. 2002. *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen*. WSOY, Juva.
- Irlenbusch, B. & Ruchala, G. K. 2007. *Relative rewards withing team-based compensation*. Labour Economics.
- Jensen M. & Meckling W. 1976. *Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics. Vol. 3. Iss.4.
- Juuti, P. 2006. *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Koskinen, K.. *Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille*. Turun kauppa- korkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus, Turku.
- Lahti, C. & Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. *Palkkausjärjestelmän kehittäminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lampinen, A. 2006. *Kimurantti kannustin*. Myynti & markkinointi 3/2006.
- Lautala, S. 2001. *Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla*. Palkansaajien tutkimuslaitos 82, Helsinki.
- Linkola, P. 2007. *Elinikäinen palkitseminen*. Työministeriön työpoliittinen tutkimus 330.
- Locke, E. A. 1968. *Toward theory of task motivation and incentives*. Organizational Behaviour and Human Performance. Vol.3. Issue 2.
- Losey, M. & Meisinger, S. & Ulrich, D. 2005. *The Future of Human Resource Management*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Lynch, R. 2006. *Corporate strategy*. 4. painos. Prentice Hall, London.

- Lönnqvist, A.i & Mettänen, P.2003. *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asian-tuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Moisio, E. & Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa -Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. Työsuojelurahaston selvityksiä 1: 2006.
- Nurmela, K.& Hakonen, N. & Hulkko, K. & Kuula, T. & Vartiainen, M. 1999. *Miten tu-lospalkkaus Suomessa toimii?* Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, TKK.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage – creating and sustaining superior per-formance*. The Free press, New York.
- Rantamäki, T. & Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. WSOY, Juva.
- Rantanen, L. & Sareskorpi, L. 2005. *Arvioinnin aika -käytännönläheisin tietoja palk-kauksen uudistamistyöhön*. JopiArvio Oy, Kirkkonummi.
- Silander, M. 2007. *Bonuksen ratkaisee pian oma suoritus*. Talouselämä 8/2007.
- Snellman, K. 2003. *Tulospalkkaus kannustimena ja joustona*. Talous & Yhteiskunta.
- Snellman, K. & Uusitalo, R. & Vartiainen, J. 2003. *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Storey, J. 2001. *Human Resource Management – A Critical Text*. 2. pianos. Thom-son and Learning.
- Sädevirta, J. 2004. *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen*. Tykes-ohjelman julkaisu.
- Vanhala, S. & Kolehmainen, M. 2006. *HRM – between performance and employees*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-75.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Edita Prima Oy, Helsinki
- Waite, M.L. & Stites-Doe, S. 2000. *Removing performance appraisal and merit pay int he name of quality – An empirical study of employees´ reactions*. Journal of Quality Management. Number 5.
- Wang, Z. 2005. *Orgazational effectiveness through technology innovations and HRM strategies*. International Journal of Manpower. Vol. 26. No. 6.
- Wiley, C. 1997. *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*. International Journal of Manpower, Vol. 18, No. 3.

## LIITE 1

Avoin haastattelulomake (elokuu 2007)

### 1. Arealtec Oy toiminta-ajatus

- strategia
- strategiset tavoitteet
- toimintatapa (+ sen viestiminen yrityksen henkilöstölle)

### 2. Arealtec Oy:n nykyinen tulospalkkausjärjestelmä ja sen kehittäminen

- tulospalkkausjärjestelmän perusperiaate
- kuinka kauan ollut käytössä
- miksi halutaan kehittää ja mihin suuntaan
- onko henkilöstö tietoinen kehittämisprojektista

### 3. Arealtec Oy:n muut palkitsemismuodot

- palkan määräytyminen
- henkilöstöedut
- henkilöstön osaamisen kehittäminen

## LIITE 2

### Teemahaastattelulomake (marraskuu 2007)

1. Kandidaatin tutkielman teoriaosuuden läpikäynti lyhyesti
  - vastaako teoreettinen viitekehys yrityksen tarpeita?
  - onko kehittämis- ja/tai parantamideoita?
  
2. Arealtec Oy:n tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen
  - tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen vaiheet (Hulkko ym.):
    1. Lähdetään liikkeelle
      - kehittämisen tarve (nykyinen tulospalkkausjärjestelmä – miksi halutaan kehittää ja mihin suuntaan)
      - lähtökohtana yrityksen strategia, jota yritetään toteuttaa tulospalkkausjärjestelmän avulla
      - projektisuunnitelma
      - kehittämisprojektista tiedottaminen
    2. Luodaan edellytykset
      - päivitetään palkitsemisstrategia (miksi, miten ja mistä palkitaan?) (palkitsemisen tavoitteet, palkitsemisen kokonaisuus)
      - tulospalkkausjärjestelmän rahoitus (palkitaan syntyneen tuloksen mukaan, osin syntyneen tuloksen ja osin budjetoimalla palkkiot tai varataan budjetissa erillinen rahamäärä koko tulospalkkiolle)
    3. Kehitetään tulospalkkiojärjestelmä
      - tulospalkkausjärjestelmän rakenne: tulospalkkausjärjestelmän tavoite ja toteuttaminen, keitä järjestelmä koskee, palkkioiden maksaminen, tulospalkkion perusteet ja tavoitetasot
    4. Otetaan käyttöön (tulospalkkausjärjestelmästä viestiminen, kokeilu ja palkkioiden maksaminen)



## LIITE 3

### Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisen projektisuunnitelma

- Koskee koko yrityksen henkilöstöä
- Pää tavoitteena on kehittää uusi tulospalkkausjärjestelmä, joka huomioi paremmin yksilöiden erot mm. työn tuottavuudessa ja laadussa (tavoitteena aiempaa parempi kannustava vaikutus)
- Tarkoituksena on laatia tulospalkkausjärjestelmälle uudet mittarit ja laatia niille realistiset, mutta haastavat tavoitetasot sekä kokeilla järjestelmän toimivuutta etukäteen eri henkilöstöryhmillä. Lisäksi tarkoituksena on kartoittaa, millaisia vaikutuksia järjestelmällä on sille asetettuihin tavoitteisiin ja miten henkilöstö kokee järjestelmän
- Projektihenkilöt: toimitusjohtaja Kari Kumpulainen, osakas Jarkko Turunen ja kandidaatin ja pro gradu -tutkielman aiheesta tekevä Päivi Uusikartano
- Aikataulu: 1) alkutilanteen kartoitus ja projektisuunnitelman tekeminen elokuu 2007 2) Kandidaatin ja pro gradu -tutkielman teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen 19.11.2007 mennessä 3) tulospalkkausjärjestelmän mittareiden valinta, alustavien tavoitetasojen asettaminen ja järjestelmän kuvaus 31.12.2007 mennessä 4) järjestelmän testaamisen käynnistäminen ja tiedottaminen henkilöstölle 31.1.2008 mennessä 6) 1.3.2008 uuden tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto (tilikauden 2008–2009 alkaessa) 7) pro gradu -tutkielman palautus 05/2008
- Tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta ja vaikutuksia arvioidaan henkilöstölle toteutetuilla kyselyillä ja haastatteluilla käyttöönottovaiheen jälkeen