



Tulospalkkaus tutuksi

Valtion työmarkkinalaitos

Työmarkkinajohtajan terveiset



Palkkaus on yksi niistä tekijöistä, joilla tuetaan henkilöstön onnistumista. Se on korvaus tehdystä työstä ja palkkausperusteilla viestitään, mikä kussakin työssä on organisaation onnistumisen kannalta tärkeää. Nykyaikainen johtaminen on osallistavaa ja kannustavaa eikä etäistä ja eristäytyvää. Työnantajan näkökulmasta palkkaus on ennen kaikkea johtamisen väline ja toimiva tulospalkkiojärjestelmä tukee johtamista. Järjestelmän toimivuus ja henkilöstön sitoutuminen tulospalkkiotavoitteiden mukaiseen toimintaan edellyttävät, että järjestelmä valmistellaan yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Palkitsemisen ilmiö on valtavasti laajempi ja inhimillisesti syvällisempi kuin mihin aineellisen palkinnan keinoin voidaan puuttua. Yksilöiden ja ryhmien motivaatio, sitoutuminen ja kaikinainen onnistuminen riippuvat lukuisista muistakin asioista, kuten työn organisoinnista, keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja työssä kehittymismahdollisuuksista. Palkitsevuus on subjektiivista ja tilannesidonnaista, ja siihen vastataan työnantajan puolelta ennen kaikkea aineettoman palkitsemisen keinoin. Miten palkitsevaksi henkilöstö kokee työnsä, liittyy kiinteästi siihen, minkälaista valtion toimintayksiköiden johtaminen ja esimiestyö ovat.

Järjestelmät enempää kuin niiden soveltajatkään eivät ole koskaan valmiita saatikka täydellisiä. Palkkausta ja palkitsemista on jatkuvasti kehitettävä, jotta valtion organisaatiot ylipäänsä voivat turvata työvoiman saamisen myös jatkossa. Työnhakijat vertaavat organisaatioita myös palkkausjärjestelmien ja palkkauksen tason kautta.

Valtion peruspalkkausjärjestelmissä palkinta perustuu tehtävien vaativuuteen ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen ja pätevyYTEEN. Tulospalkkiojärjestelmällä taas kannustetaan ryhmiä, yksiköitä tai koko henkilöstöä yhteistyöhön ja tulokselliseen toimintaan.

Kannustan kaikkia valtion toimintayksiköitä tutustumaan tulospalkkaukseen ja sen käyttömahdollisuuksiin omassa organisaatiossaan.

Teuvo Metsäpelto
Valtion työmarkkinajohtaja

Tulospalkkaus kattavasti valtionhallintoon

Valtiolla tulospalkkaus on ollut käytössä jo lähes 20 vuotta osassa virastoja. Järjestelmien käyttöä ja kehittämistä on edistetty Valtion työmarkkinalaitoksen ja pääsopijajärjestöjen yhteistyönä muun muassa järjestämällä kokeiluja sekä julkaisemalla oppaita ja tutkimuksia asiasta. Osapuolten yhteistyönä on uusittu myös valtion tulospalkkausta koskevat yleisperiaatteet. Ne linjaavat ja ohjaavat tulospalkkiojärjestelmien rakentamista, soveltamista ja kehittämistä virastoissa. Tarkoituksena on ottaa tulospalkkiojärjestelmä mahdollisimman kattavasti käyttöön valtionhallinnossa.

Yhteistyö tulospalkkiojärjestelmien käytön ja kehittämisen edistämiseksi jatkuu myös sopimuskaudella 2007–2010. Osapuolten työryhmän tehtävänä on välittää tietoa tulospalkkiojärjestelmien hyödyistä tulostavoituksen ja johtamisen välineenä ja osana palkintaa sekä esittää järjestelmien rakentamiseen liittyviin keskeisiin asioihin ratkaisulinjauksia ja käytännön valmistelua helpottavia malleja.

Tärkeä periaate on, että tulospalkkauksen tavoitteita mietitään yhdessä organisaation tavoitteiden kanssa. Tehokas ja tuloksellinen toiminta johtaa tulostavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen sekä mahdollistaa tulospalkkioiden maksamisen. Henkilöstön tulee voida luottaa siihen, että palkkiot maksetaan, mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan. Siksi järjestelmän rahoitus on varmistettava etukäteen.

Tulospalkkiojärjestelmien kattavaa käyttöönottoa edistää 31.10.2007 al-lekirjoitetun keskustason valtion virka- ja työehtosopimuksen 5 §:ssä sovittu mahdollisuus kohdentaa paikallisesti toteutettavia eriä tulospalkkiojärjestelmien rahoitukseen. Itse tulospalkkiojärjestelmästä ja sen perusteista päättää edelleen organisaation johto niissäkin tilanteissa, joissa tulospalkkiojärjestelmän rahoitukseen sovittaisiin kohdennettavaksi paikallisesti toteutettavia eriä.

Sopimuksen mukaan erien käyttäminen tulospalkkiojärjestelmän rahoitukseen edellyttää, että tulospalkkiojärjestelmä täyttää keskustason osapuolten 31.8.2007 yhteisesti hyväksymät jäljempänä olevat tulospalkkausta koskevat yleiset periaatteet. Tilanteessa, jossa erien kohdentamisesta tulos-

palkkiojärjestelmän rahoitukseen neuvotellaan, on järjestelmän pitänyt olla käytössä jo edeltävän vuoden aikana. Tulospalkkiojärjestelmän rahoitus ei yleensä voi perustua yksinomaan sopimusrahoitukseen vaan sen ja muun rahoituksen yhdistelmään.

Tulospalkkauksen periaatteet

- **Tulospalkkiojärjestelmät kattavasti valtionhallintoon**

Tulospalkkiojärjestelmät edistävät osaltaan valtionhallinnon yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta, toiminnallista tuloksellisuutta ja henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittämistä. Ne vahvistavat ministeriöiden, virastojen ja muiden valtion organisaatioiden palkkapolitiikan kilpailukykyä, osana valtion palkkausjärjestelmän kokonaisuutta. Tarkoituksena on ottaa tulospalkkiojärjestelmä mahdollisimman kattavasti käyttöön valtionhallinnossa.

- **Tulospalkkiojärjestelmä tuloksellisuuden tukena**

Tulospalkkiojärjestelmät perustuvat kunkin organisaation strategiaan sekä tulostavoitteisiin ja tukevat niiden toteuttamista. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteina (jäljempänä tulospalkkiotavoitteet) käytetään organisaatiolle asetettuja tulostavoitteita tai keskeisimpiä niistä ja/tai niistä johdettuja ja niihin liittyviä sekä niiden toteutumista edistäviä organisaation osia, yksiköitä ja ryhmiä koskevia tulostavoitteita. Tulospalkkioilla kannustetaan henkilöstöä näiden yhteisten päämäärien tavoittelemiseen ja saavuttamiseen sekä tuloksen parantamiseen. Järjestelmä edistää henkilöstön yhteistyötä sekä tukee esimiestyötä lisäämällä tavoite- ja tulostietoisuutta.

- **Tulospalkkaus johtamisvälineenä**

Tulospalkkiotavoitteet asetetaan etukäteen siten, että ne edistävät organisaation tuloksellisuutta. Tulospalkkaus on johtamisen väline, ja siitä päättää organisaation johto.

- **Henkilöstö mukaan valmisteluun**

Tulospalkkiojärjestelmän toimivuus ja henkilöstön sitoutuminen tulospalkkiotavoitteiden mukaiseen toimintaan edellyttävät, että tulospalkkiojärjestelmä valmistellaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. Vuotuisten tulospalkkiotavoitteiden ja palkkioiden tasojen asettaminen ja mittaaminen sekä tavoitteiden saavuttaminen käsitellään yhteistoimintamenettelyssä.

- **Ryhmien ja koko henkilöstön palkintaa**

Tulospalkkiojärjestelmällä kannustetaan ryhmiä tai yksiköiden henkilöstöä tai henkilöstöä kokonaisuudessaan toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se täydentää omalta osaltaan valtion palkkausjärjestelmiin perustuvaa palkintaa. Järjestelmän piirissä on lähtökohtaisesti organisaation koko henkilöstö lukuun ottamatta ylintä johtoa.

- **Tavoitteet selkeiksi ja tulokset todennettaviksi**

Tulospalkkiotavoitteet ja tavoitetasot sekä niiden porrastus tulee pääsääntöisesti asettaa tunnuslukuina, joiden toteutumista mitataan mittareiden avulla. Näin voidaan luotettavasti ja objektiivisesti osoittaa tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteet ja palkkiot tulee asettaa siten, että tavoitteet ovat saavutettavissa ja järjestelmä kannustaa parempaan tulokseen. Näin henkilöstö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa palkkion saamiseen.

- **Tulospalkkioiden määrät ja rahoitus hallittava**

Tulospalkkiot tulee määritellä niitä asetettaessa prosenttiosuuksina henkilöiden palkkauksista. Maksettavien palkkioiden tulee määräytyä sen perusteella, miten hyvin tulospalkkiotavoitteet saavutetaan sekä koko organisaation tasolla että yksikkö- ja ryhmäkohtaisesti. Palkkioiden määrät on porrastettava saavutettavien tavoitetasojen perusteella.

Tulospalkkioiden määrään voidaan vaikuttaa määrittelemällä myös organisaatiossa maksettavien palkkioiden enimmäismäärä prosenttiosuutena kyseessä olevan henkilöstön palkkasummasta. Tällöinkin maksettavat palkkiot on suhteutettava saavutettuihin tuloksiin ja niiden tasoon.

Tulospalkkiojärjestelmän rahoitus on varmistettava tulospalkkiotavoitteita asetettaessa, ottaen huomioon organisaation toiminta, voimavarat ja tuloksellisuus. Tehokas ja tulokellinen toiminta johtaa tulostavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen sekä mahdollistaa tulospalkkioiden maksamisen. Jos rahoitusmahdollisuudet vuoden aikana odottamatta heikkenevät, tilannetta on tarkasteltava uudelleen.

- **Tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta seurattava ja järjestelmää kehitettävä**

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta tuloksiin sekä sen toimivuutta ja kannustavuutta on seurattava ja arvioitava säännöllisesti sekä järjestelmää kehitettävä tarvittaessa. Tulospalkkioiden perusteita tulee kehittää niin, että ne vastaavat organisaation toiminnan ja tulostavoitteiden kehittymistä.

Hyvin toimivasta tulospalkkiojärjestelmästä hyötyvät sekä työntekijät että työnantaja

Projektipäällikkö Kiisa Hulkko Teknisestä korkeakoulusta on vakuuttunut, että tulospalkkiojärjestelmä hyödyttää sekä työnantajaa että työntekijää. Onnistuneen tulospalkkiojärjestelmän myötä toiminta tehostuu ja kehittyy. Myös taloudellinen tulos paranee.

– Tulospalkkiojärjestelmällä pystytään alleviivaamaan tärkeitä tavoitteita ja ohjaamaan toimintaa. Henkilöstön rekrytointi saattaa helpottua ja henkilöstö sitoutuu työhönsä paremmin. Työntekijät miettivät tarkkaan myös palkitsemista ja tulospalkkausta, kun etsivät uutta työpaikkaa, Hulkko uskoo.

Tulospalkkiot antavat mahdollisuuden parempaan ansiotasoon. Työntekijä voi myös itse vaikuttaa palkkionsa määrään. Tutkimusten mukaan myönteisenä on koettu myös se, että tulospalkkauksen myötä työn tavoitteet ovat selkeytyneet ja palaute onnistumisesta on lisääntynyt.

– Moni kokee palkkioksi jo sen, jos tulospalkkaus on pakottanut organisaation kehittämään työprosessejaan järkevimiksi ja sujuvimiksi. Näin työssä onnistumisen mahdollisuudet ovat lisääntyneet – ja yleensä työntekijät haluavat onnistua työssään.

Tavoitteisiin pääseminen tehostuu

Hyvin toimivia tulospalkkiojärjestelmiä yhdistää se, että ne on sovitettu yhteen juuri oman organisaation tavoitteiden ja toimintatavan kanssa.

– Myös henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa palkkion saavuttamiseen. Tavoitteet ovat oleellisia, konkreettisia ja ainakin osa niistä on riittävän lähellä yksilöiden ja ryhmien työtä, Kiisa Hulkko sanoo.

Hyvä tulospalkkiojärjestelmä on myös kaikille ymmärrettävä. Hulkon mukaan ymmärrettävyyttä edistävät selkeät pelisäännöt ja rajoitettu määrä mittareita. Myös tiedottamisella voi ja kannattaa edistää ymmärrettävyyttä.

– Hyvä tiedottaminen sisältää selkeän kirjallisen materiaalin lisäksi aktiivista keskustelua vaikkapa osasto- ja tiimipalavereissa. Pienemmissä kokouksissa epäselvistä asioista voi rohkeasti kysyä. Lähiesimiesten rooli tiedottamisessa, tavoitteiden asettamisessa ja palautteen antamisessa on suuri.

Yhteinen valmistelu kannattaa

Tutkijan mielestä tulospalkkaus sopii kaikkeen sellaiseen työhön, jolle voidaan asettaa tavoitteita ja jossa voidaan onnistua.

– Eikä heti tule mieleeni sellaisia töitä, joista onnistumisen kriteerit tyystin puuttuvat.

Tulospalkkiojärjestelmiä on hyvin monenlaisia, ja niitä voidaan siksi soveltaa erilaisissa työpaikoissa. Toisena ääripäänä voisivat olla tiukasti yksilön työn tulokseen (taloudellinen tulos) sidotut suuret palkkiot myyntityössä. Toista ääripäätä voisivat edustaa julkisen sektorin terveydenhuollon ryhmän työn tuloksesta palkitsevat järjestelmät, joissa mitataan esimerkiksi toiminnan sujuvuutta ja kehittämistä.

– Kuntasektorilla tutkimamme tulospalkkiojärjestelmät ovat olleet jopa joiltain osin toimivampia kuin yrityksissä keskimäärin. Tähän on monta selitystä. Kuntasektorilla tulospalkkiojärjestelmät on yleensä aina kehitetty tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa ja vieläpä tyypillisesti yksikkötasolla. Näin henkilöstö on päässyt vaikuttamaan lopputulokseen ja tuntee tulospalkkiojärjestelmän valmiiksi hyvin. Lisäksi mittarit ovat olleet monipuolisia ja sisältäneet toiminnallisia tavoitteita, joihin henkilöstö pystyy työllään vaikuttamaan. Palkkiojärjestelmät ovat parhaassa tapauksessa auttaneet toiminnan kehittämisessä, ja niihin ollaan oltu tyytyväisiä.



– Pätevästä työvoimasta kannattaa maksaa, Kiisa Hulkko sanoo.

Hulkko työskentelee Teknisessä korkeakoulussa Palkitsemisen tutkimusohjelman projektipäällikkönä. Hän on osallistunut vuodesta 1996 alkaen useisiin kymmeniin palkkauksen, palkitsemisen ja toiminnan kehitys- ja tutkimushankkeisiin. Yksi tärkeä tutkimuskohde on ollut tulospalkkiojärjestelmien toimivuus.

Tehokkaasti ja viisaasti toimiva julkinen hallinto on kaikkien etu

Tulospalkkauksen käyttöönottoa suunniteltaessa kannattaa miettiä erityisen tarkkaan, mitä tulospalkkauksella tavoitellaan omassa organisaatiossa ja varmistaa, että valittu ratkaisu tukee tavoitteita. Hulkon mukaan valtiolla ja muutenkin julkisella sektorilla olisi erityisen tärkeää miettiä, mitä tulos ja tuloksellisuus omassa organisaatiossa tarkoittavat. Hänen mielestään valtion organisaatioille kirjatuihin ohjeisiin onkin hienosti kannustettu tähän suuntaan.

Julkisella sektorilla erityinen kysymys on se, mistä ja miten tulospalkkiot rahoitetaan: budjetista, säästöistä, tulosparannuksista vai näiden yhdistelmästä?

– Järjestelmän toimivuuden kannalta oleellista on se, että rahoitus mahdollistaa palkkioiden saamisen kun tavoitteet saavutetaan. Jos palkkioiden maksamiselle on asetettu joitain lisäehtoja (nk. kynnysehtoja), on tärkeää, että ne ovat etukäteen kaikkien työntekijöiden tiedossa.

Hulkko tietää, että valtiolla suurissakin organisaatioissa yleensä kaikki kuuluvat tulospalkkiojärjestelmän piiriin, jos sellainen on käytössä. Erityishaasteena on, miten tulospalkkiojärjestelmän käyttäminen ja kehittäminen organisoidaan niin, että se koetaan läheiseksi ja fiksuksi eri puolilla organisaatiota. Se ainakin auttaa, että osaa mittareista mietitään ja seurataan yksikkötasolla.

Lisäksi valtion organisaatioissa joudutaan ehkä tavallista tarkemmin ottamaan huomioon yleinen mielipide. Tulospalkkiojärjestelmiltä vaaditaan ennen kaikkea avoimuutta.

– Kysyjille pitää pystyä perustelevaan, miksi tulospalkkiojärjestelmää käytetään ja millaiseen toimintaan sillä ohjataan. Kaikkien etu on tehokkaasti ja viisaasti toimiva julkinen hallinto, ja siihen tarvitaan paitsi toiminnan jatkuvaa kehittämistä myös pätevää työvoimaa tulevaisuudessa, Hulkko painottaa.

Lisätietoja palkitsemisesta ja palkitsemistutkimuksesta:

www.palkitseminen.tkk.fi

Tulospalkkauksesta uutta potkua Väestörekisterikeskukseen

– Meillä uusi palkkausjärjestelmä on ollut käytössä noin kymmenen vuotta. Vaativuusluokitus ja henkilökohtainen arvio toimivat suhteellisen hyvin, mutta jotain uutta potkua pitäisi saada, ja sitä toivotaan tulospalkkauksesta, kertoo Väestörekisterikeskuksen ylijohtaja Hannu Luntiala.

Väestörekisterikeskus (VRK) testaa tulospalkkausta vuoden 2007 loppupuolella ja ottaa järjestelmän täysimääräisenä käyttöön vuonna 2008. Tulospalkkion määrittely on jaettu kahteen osaan: puolet perustuu koko viraston tavoitteisiin ja toinen puoli pienempien ryhmien, lähinnä kuuden toimintayksikön tavoitteisiin. Koko ryhmä saa palkkion onnistuessaan. VRK:ssa työskentelee vajaat 130 henkilöä, joista valtaosa Helsingin Sörnäisissä ja 15–20 Kokkolassa.

Virastossa on ollut jo useamman vuoden käytössä ryhmäpalkkiojärjestelmä, jossa poikkeuksellisen hyvän tuloksen saanut ryhmä on voinut saada ylimääräisen palkkion. Myös hyvästä ideasta, joka on otettu käyttöön, on myönnetty palkkio.

– Näillä elementeillä on menty eteenpäin, mutta pari vuotta sitten aloimme kuitenkin kysytellä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa. Vuosi 2006 meni suunnittelussa, jossa on ollut mukana talon johtoa sekä yksiköiden ja henkilöstöjärjestöjen edustajia. Tästä porukasta muodostettu työryhmä on pohtinut meille sopivaa järjestelmää, joka motivoisi, mutta ei olisi keinotekoinen eikä sotisi itseään vastaan, Luntiala kertoo.

– Järjestelmän rakentaminen ei ollut mikään helppo juttu, mutta vuoden 2006 lopussa alkoi kirkastua, minkä tyyppinen järjestelmä meille voisi sopia. Pientä hienosäätöä on tehty vielä vuoden 2007 puolella ja loppuvuosi sitä kokeillaan. Kokeilu koskee koko henkilökuntaa, eikä tämä ole mitään kuiva-harjoittelua. Jos kokemukset ovat hyviä, otamme järjestelmän vuonna 2008 lopullisesti käyttöön. Olemme ajatelleet käyttää noin kahdeksan prosentin pottia palkkapotin päälle, kun järjestelmä on täysin käytössä.



– Tämä on ollut aika iso urakka. Luulen, että valmisteluun laitettu panos tulee takaisin siten, että ihmisten motivaatio ja ymmärrys ovat eri luokkaa kuin jos käyttöönotto olisi valmisteltu pienessä porukassa ja sitten vaan kyselty, onko tämä ok, VRK:n ylijohdaja Hannu Luntiala pohtii.

mutta ei se mikään mahdoton juttu ole julkisellakaan sektorilla, ainakaan meillä ollut. Tulospalkkiojärjestelmän miettiminen palveli myös tavoitteiden määrittelyä, kun tajusimme, että tavoitteet täytyy kristallisoida kirkkaiksi mitattaviksi tavoitteiksi, Luntiala sanoo tyytyväisenä.

– Valtion palkkausjärjestelmässähän kuvio menee niin, että voit saada jotain lisää, jos henkilökohtainen työpanos on ollut parempi kuin aikaisemmin, mutta tulospalkkiojärjestelmässä on tarkoitus saada koko viraston toiminta parempaan malliin ja yhteistyö sekä ryhmien työskentely tuloksekkaammaksi. Tämä lisää yhteistä ajattelua.

Jos VRK:ssa päästään sovittuihin tavoitteisiin vuonna 2007, maksetaan puolet siitä tulospalkkiosta, mikä olisi käytössä, jos kaikki olisi jo valmista.

– Jos kaikki tulostavoitteet saavutettaisiin sekä virastotasolla että yksiköissä, niin kustannusvaikutus olisi vuonna 2007 neljä prosenttia. Mutta kriteerit ovat sen verran tiukat, että todennäköisesti tätä pottia ei kokonaan tarvita, Luntiala arvioi.

Ei mikään mahdoton juttu

Aluksi VRK:ssa oli vähän ennakkoluuloja itse kullakin. Epäiltiin, sopiiko tulospalkkaus hallinnollista työtä tekevään virastoon.

– Tämä onnistuu vähintään yhtä hyvin hallinnossa kuin yksityisellä sektorilla. Tosin siellä, missä raha selkeästi ratkaisee, se voi olla vähän yksinkertaisempaa,

Houkutteleva asetelma

Luntialan mielestä kannattaa olla rehellinen ja vilpitön, kun mittareita rakennetaan. Mittareiden pitää olla sellaisia, jotka kuvastavat viraston keskeistä toimintaa ja myös sellaisia, että henkilöstö voi vaikuttaa tulokseen omalla työllään.

– Minulla on aika suuret odotukset: itse asetelma on hyvä ja houkutteleva. Tässähän ei kukaan häviä mitään, vaan kaikki mikä tulee, tulee aikaisemman päälle. Siitä voi tulla kritiikkiä, että järjestelmä on aika yksityiskohtainen ja mittareita on aika paljon, jolloin kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa. Mielestäni on kuitenkin tärkeää, että viraston toimintaa mitataan aika laajalti ja jokaisen henkilön työpanos näkyy jollakin tavalla.

Läpinäkyvyys äärimmäisen tärkeää

VRK:ssa pidettiin kolme samansisältöistä tiedotustilaisuutta, joihin osallistui koko henkilöstö, heti kun mittarit saatiin rakennettua. Tilaisuuksissa käytiin järjestelmä läpi yksityiskohtaisesti. Luntiala uskoo myös yksiköiden päälliköiden sisäistäneen jutun hyvin. Hänen mielestään on erittäin tärkeää, että koko henkilöstölle kerrotaan huolellisesti, mistä on kysymys. Sitä kuvaa ei saa tulla, että mittarit eivät ole tasapuolisia.

– Jos henkilökunta ei tiedosta, että tässä on rahasta kysymys, se ei aja sitä tarkoitusta, mihin on pyritty. Vähintään yhtä tärkeää kuin huolellinen suunnittelu, on se, että kaikki tietävät, mitkä ne mitattavat asiat ovat paitsi oman ryhmän myös talon muiden ryhmien osalta. Siksi on erittäin tärkeää, että takana ovat neutraalit numerot. Muistaakseni kaikki mittarit ovat matemaattisia: joku prosentti, määrä tai kappale esimerkiksi. Myös asiakaskyselyn vastauksista annetaan pisteitä.

– Minusta tämä on jännää: ihmiset tekevät täällä töitä ja sitten nähdään, kolahtaako tilipussiin enemmän rahaa. Jos kokeilu menee hyvin, niin viilaamme pikkaisen, jos täysin poskelleen, teemme lisäselvitystä, mutta emme me tästä luovu, vaan jotain täytyy sitten rakentaa uusiksi. Kokeilun jälkeen kannattaa kuitenkin tarkkaan miettiä, millaisia johtopäätöksiä on vedettävissä ja miten systeemiä viritettäisiin, että se innostaisi vielä enemmän, Luntiala sanoo.

Luottamusmies Kristiina Andersson: Jokainen on saanut sanoa sanottavansa

VRK:n tulospalkkiojärjestelmän valmisteluryhmässä mukana ollut Pardian luottamusmies Kristiina Andersson uskoo, että tulospalkkio koetaan virastossa myönteiseksi asiaksi: varsinkin kun ryhmäpalkkio on koettu vähän epäoikeudenmukaiseksi, uudistukseen on suhtauduttu odottavasti.

Anderssonin mukaan ryhmäpalkkio on tavallaan ollut tulospalkkio, mutta selkeät mittarit ovat puuttuneet. Valmisteluryhmässä on ollut mukana yksiköiden päälliköt ja kaikkien henkilöstöjärjestöjen edustajat. Ryhmässä valmisteltuja mittareita on käsitelty yksikkökouksissa, ja jokainen on saanut sanoa sanottavansa. Siitä huolimatta, että VRK:ssa on keskitytty nimenomaan selkeiden mittareiden miettimiseen, järjestelmää myös vähän pelätään.

– Mehän jokainen tiedämme talon tulostavoitteet ja niistä myös keskustellaan. Saamme yhdessä miettiä yksiköiden tulostavoitteita ja mittareita, mutta mittareissakin on arkoja paikkoja. Esimerkiksi asiakaskyselyistä tulevaa palautetta on vaikea ennakoida. Tai jos projekteissa on muita osapuolia mukana, niin miten pystymme perustelemaan, ettei tulos ollut pelkästään meistä vaan esimerkiksi tiedontuottajasta kiinni, Andersson pohtii.



Ei mikään yksilösuoritus

Anderssonin mukaan myös henkilöstö on kokenut, että mittareita mietittäessä tulostavoitteet ovat selkiytyneet.

– Kun pitää samalla miettiä prosentteja ja painoarvoja, näkee heti, mikä tavoitteessa on tärkeintä. Ehkä ihmiset osaavat myös paremmin priorisoida töitään. Uskon, että ihmiset ymmärtävät tämän jälkeen paljon paremmin, missä talossa mennään ja tietävät itse, mihin tähtäävät.

– Miten me johonkin hallintoon pystytään mittarit laatimaan, ihmeteltiin ensin. Mutta onhan hallinnollakin tulostavoitteensa. Esimerkiksi sisäinen palvelu, taloudellisuus ja hankinnat ovat toki mitattavissa. Sitä paitsi ei hän meillä muilla ole mitään myytävää tai annettavaa, jos esimerkiksi sisäiset järjestelmät eivät ole kunnossa.

– Kyllä se motivoi, kun tietää, että esimerkiksi hyvän palvelun saanut asiakas saattaa vastata seuraavaan asiakaskyselyyn. Ja jos tulee hyvät pisteet, niin se vaikuttaa palkkaan. Ryhmähenkeenkin tämä voi tuoda lisäpotkua, kun porukassa yritetään saada mahdollisimman hyvä tulos aikaan. Toisen auttaminen yhteisen hyvän vuoksi nousee arvoonsa. Tämähän ei ole mikään yksilösuoritus.

Tasapainon hakeminen mittareissa tärkeää

– Jos kaikki menee hyvin, suuri osa talon henkilöstöstä saa tulospalkkion, jos ei ole tehty aivan liian tiukkoja mittareita. Mittarit kannattaakin käydä säännöllisesti läpi ja katsoa, etteivät tavoitteet ole liian korkeita tai etteivät ne myöskään ole sellaiset, että jokainen saa joka vuosi palkkion. Kahdeksan prosentin palkkiosumma on niin pieni, että se ei ehkä kannusta enää ketään, jos se jaetaan kaikkien kesken.

– Oli valmistelussa mikä vaihe hyvänsä, niin se pitää käsitellä koko talon väen kanssa. Mittareita kannattaa pohtia varsinkin valmisteluvaiheessa enemmän yksikkökouksissa kuin suurissa infoissa, joissa ei yleensä kukaan sano mitään. Myöhemmin sitten arvioidaan nämä mittarit suuremmissa kokouksissa, että niistä tulee tasapainoiset koko talon kannalta. Missään tapauksessa luottamusmiehen ei kannata yksin huseerata eikä hän edes pystysikään, sen verran tiukkaa hommaa tämä on, Andersson opastaa.

– Hankalinta lienee ollut päästä yhteisymmärrykseen mittareista ja niiden suhteesta toisiinsa, sekä myös mittareiden määrästä päättäminen. Mitattavissa asioissa on oltava kohtuus. Jos yritetään mitata kovin pieniä asioita, siitä tulee sellaista piperrystä, eikä se ole enää järkevää. Kannattaa miettiä sellaisia mittareita, jotka on taloudellista rakentaa ja joita on jo olemassa, etteivät palkkiorahat alussa mene uusien mittaamisjärjestelmien rakentamiseen.

– Pieneltä eripuralta ei välttytty, mutta mielestäni olemme nyt päässeet aika hyvään lopputulokseen, eikä pahoja vinoutumia ole. Tosin ensi vuonna sen sitten vasta näkee, miten utopistisia tai realistisia tavoitteet ja mittarit ovat. Homma on hoidettava niin, että kaikki tuntevat pääsevänsä vaikuttamaan, eikä joku salamyhkäinen ryhmä jossain valmistelee asiaa. Yksikkökouksissa mielipiteet ovat tulleet hyvin esiin. Myös käytävillä ja sähköpostilla on tullut kommentteja vielä kokouksen jälkeenkin. Miettikää hyvät perustellut mittareille, Andersson lähettää terveisiä.

VPJ:tä ja tulospalkkausta voi kehittää yhdessä

Andersson kannustaa niitäkin virastoja, joissa palkkausjärjestelmän kehittäminen on vasta päättynyt, kehittämään myös tulospalkkausta:

– Kehittämiseen kyllästymisestä huolimatta ei kannata jäädä lepäämään, kun on saanut VPJ:n toimimaan. Jos saadaan jostain ylimääräistä rahaa tulospalkkiojärjestelmän rakentamista varten, sitä voidaan rakentaa ja kehittää palkkausjärjestelmän rinnalla.

Työsuojelupiirit ovat tulospalkkauksen konkareita

Työsuojelupiireissä on ollut tulospalkkiojärjestelmä käytössä lähes 15 vuotta, ja sitä on uusittu jo useampaan kertaan.

TYÖSUOJELUPIIRIEN TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ

Työsuojelupiirit ovat alueensa työelämän valvontaviranomaisia ja asiantuntijoita. Suomessa on kahdeksan työsuojelupiiriä, ja niitä ohjaa ja niiden valvontamenetelmiä sekä toimintaedellytyksiä kehittää sosiaali- ja terveysministeriön (STM) työsuojeluosasto.

Työsuojelupiireissä on ollut tulospalkkiojärjestelmä käytössä lähes 15 vuotta. Vuonna 1998 ministeriö vahvisti työsuojelustrategian, jonka jälkeen työsuojelupiirien tulospalkkiojärjestelmä on perustunut vahvasti ministeriön asettamiin strategisiin tavoitteisiin.

Ministeriö ja piirit tekevät nelivuotisen runkosopimuksen, jossa sovitaan toiminnan painopisteistä ja tulostavoitteista. Runkosopimuksen tavoitteista osa nimetään myös tulospalkkiotavoitteiksi. Tulospalkkio on piirikohtainen ja kaikki piirin työntekijät saavat saman summan. Palkkion suuruus vaihtelee 1–3 prosenttiin palkkasummasta. Seuraava runkosopimus sovitaan vuosille 2008–2011. Sitä valmisteltaessa on mietitty myös tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä ja mahdollisuutta ryhmäkohtaisiin palkkioihin.

STM antaa työsuojelupiireille ohjeen, jossa määritellään tarkemmin palkkioon oikeuttavat tulostavoitteet. Järjestelmän käyttö on työsuojelupiireissä vapaaehtoista ja piiri voi ilmoittaa vuosittaisissa tulosneuvotteluissa, haluaako se olla järjestelmässä mukana.

Järjestelmän periaatteet on käsitelty YT-menettelyssä, ja piirit käsittelevät vuotuiset tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa.

Tulospalkkiojärjestelmässä on kymmenen tavoitetta. Palkkio määräytyy ministeriön asettaman viiden tavoitteen ja työsuojelupiirin asettaman viiden tavoitteen toteutumisen perusteella. Lisäksi palkkion edellytyksenä on, että muut tulossopimukseen sisältyvät tavoitteet tulee olla saavutettu.

Piirin on ennen järjestelmän käyttöönottoa selvitettävä mahdollisuutensa maksaa mahdolliset tulospalkkiot. Määräraha on pääsääntöisesti säästettävä piirin toimintamenoista esimerkiksi toimintaa tehostamalla. Työsuojeluosastolla arvioidaan piirin toimintakertomuksen ja tulospalkkioraportin perusteella edellisen vuoden tulosten toteutuminen ja muodostetaan ministeriön kanta tulospalkkion määrästä.

Osastopäällikkö Mikko Hurmalainen:

Hyvä johtamisväline, joka innostaa henkilöstöä

Tulospalkkaus on hyvä väline työnantajalle. Järjestelmä ohjaa ensinnäkin työsuojelupiirin johtoa ja toisaalta innostaa myös piirin henkilöstöä, sanoo STM:n työsuojeluosaston osastopäällikkö Mikko Hurmalainen.

Eri puolilla maata toimivissa työsuojelupiireissä on erilaiset tarpeet ja vaatimukset. Siksi ministeriön asettamien viiden tavoitteen lisäksi kukin piiri asettaa viisi omaa tavoitetta tulospalkkausta varten. Työsuojelupiiri raportoi saavuttamistaan tavoitteista ministeriölle vuoden loputtua. Ministeriö tekee oman arvionsa saavutetuista tuloksista.

– Tämä vaatii tietysti työtä ja etukäteen mietityn, hyvin suunnitellun tavoitteiden asettamisjärjestelmän ja raportoinnin, Hurmalainen sanoo.

– Jos ministeriön ja piirin käsitykset saavutetusta tuloksesta ovat erilaiset, keskustelemme yhdessä siitä, mitkä ovat motivaatiot ja perustelut eri suuntiin meneviin käsityksiin. Lopuksi päädytään kyllä samoihin ratkaisuihin, Hurmalainen kertoo.

Hurmalaisen mukaan johdon antama arvostus työlle on yksi järjestelmän hyvä puoli:

– Olemme nähneet käytännössä, että palkkio on arvokas saavutus henkilöstölle. Ihmiset kokevat, että heidän työtään palkitaan ja arvostetaan.



Kilpailu työvoimasta kiristyy

VPJ otettiin työsuojelupiireissä käyttöön vuonna 2006. Hurmalainen pitää sitä hyvänä kannustuselementtinä tulospalkkauksen lisäksi.

– Kun uusi henkilökohtainen palkkausjärjestelmä yhdistetään tulospalkkiojärjestelmään, on enemmän mahdollisuuksia palkita ihmisiä. Tehtävien jalostaminen ja muokkaaminen on mahdollista paljon laajemmin kuin aikaisemmin. Myös töiden järjestäminen ja johtaminen on helpompaa, koska voidaan tehdä muutoksia ja määritellä vaativuuden perusteella uusi palkka.

– Jos ohjattava hallinto on vähääkään samansuuntainen kuin työsuojelupiirit, kannattaa kovasti harkita tulospalkkauksen käyttöönottoa. Jatkossa hallintoa johdetaan pitkälle samanlaisin periaattein kuin yksityistä organisaatiota ja elinkeinoelämää, joista saadut hyvät kokemukset kannattaa ottaa huomioon. Myös ihmisten motivointi on entistä tärkeämpää, kun kaikilla on suurin piirtein samantyyppiset palkintajärjestelmät. Sektorien välillä tulee olemaan vaihtuvuutta ja julkinen hallinto joutuu entistä enemmän kilpailemaan työvoimasta. Silloin sen täytyy myös luoda houkuttelevia, oikeansisältöisiä ja hyvin hoidettuja palkintajärjestelmiä.

Järjestelmä rakennettava huolellisesti

– Jos järjestelmä tehdään muodollisesti ja ajattelematta, miten sen pitäisi toimia, se tuottaa rahaa aiheutta tai sitten se ei tuota yhtään mitään. Kun on oikeat tulostavoitteet ja kohteet, niiden eteen tehdään työtä mielellään, Hurmalainen kertoo omista kokemuksistaan.

– Asiantuntijoita kannattaa käyttää apuna järjestelmän rakentamisessa. Järjestelmää on sitouduttava käyttämään johtamisen välineenä. Meillä järjestelmällä johdetaan koko työsuojeluhallintoa ministeriön tavoitteiden mukaisesti. Tavoitteet tulevat hallitukselta ja me viemme sen politiikkaa eteenpäin ja samalla autamme piiripäällikköä piirin johtamisessa.

– Helppoa tämä ei ole, mutta olemme sitkeästi työskennelleet ja nähneet järjestelmän hyödyn. Järjestelmää on myös uusittu jo useampaan otteeseen, kun siinä on havaittu puutteita.

Palkansaaja toivoo tulospalkkiotavoitteilta selkeyttä

Uudenmaan työsuojelupiirin tarkastaja ja palkansaajajärjestö Pardian luottamusmies Jyrki Heiskasen mielestä hyvä tulospalkkiojärjestelmä huomioi koko henkilöstön, ja sen tavoitteet ovat selkeät eivätkä aiheuta tulkinnan mahdollisuutta.

Jyrki Heiskanen on työskennellyt Uudenmaan työsuojelupiirissä tarkastajana jo toistakymmentä vuotta. Tulospalkkiojärjestelmä talossa otettiin käyttöön yli kymmenen vuotta sitten, ja Heiskasen mielestä se on toiminut ilman suurempia ongelmia.

– Olemme olleet järjestelmän käytössä kauan mukana. Järjestelmään on suhtauduttu valtaosin positiivisesti ja tulostavoitteet on saavutettu joka vuosi, mikä kertoo osaltaan järjestelmän toimivuudesta.

Heiskasen mukaan tulospalkkiojärjestelmän toimivuus ja kannustavuus perustuvat siihen, että henkilöstö voi luottaa, että palkkiot maksetaan, mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan.

– Kunhan rahoitus on kunnossa ja mittarit ovat selkeät portaalta toiselle noustaessa, tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvänä toiminnan ja tulosohtauksen välineenä. Kyllähän lisäpalkka on aina henkilöstölle tervetullutta ja motivoi tuloksien saavuttamiseen.

Uudenmaan työsuojelupiirissä palkkion suuruus vaihtelee 1–3 prosenttiin palkkasummasta. Heiskasen mielestä palkkio voisi olla suurempikin.

– Mielestäni 5–10 prosenttia olisi ihan paikallaan. Kannustusmerkittävyys vaikuttaa olennaisesti palkkion suuruus.



Selkeiden tavoitteiden vieminen yksilötasolle asti on yksi tulospalkkiojärjestelmien keskeisimmistä haasteista. Heiskanen mukaan työntekijälle saattaa helposti jäädä hieman epäselväksi, mitä hänen oikeastaan pitää tehdä palkkion saavuttaakseen.

– On tärkeää, että palkkio vastaa sitä, mitä yksilö tekee. Jos mittarit eivät ole selkeät, yksilö katoaa massaan, Heiskanen pohtii ääneen ja heittää ilmaan ajatuksen: – Ei olisi ollenkaan huono asia, että työntekijäjärjestöjä kuultaisiin YT-tasolla, kun tulostavoitteita asetetaan.

Heiskanen muistuttaa myös, että tulospalkkiojärjestelmää tulee arvioida ja kehittää myöhemmässäkin vaiheessa säännöllisesti niin, että se vastaa organisaation toiminnan ja tulostavoitteiden kehittymistä.

– Uudenmaan työsuojelupiirissä tulospalkkausmatriisi on kehittynyt selvästi vuosien varrella, ja mittareihin on tullut selkeyttä. On erittäin tärkeää, ettei matriisi jämahdä automaattiseksi, vaan että sitä kehitetään jatkuvasti.

Ohjaussuhde ministeriön ja piirin välillä toimii hyvin

STM:n ylitarkastajat Jussi Murto ja Arto Teronen kertovat, että ministeriössä seurataan piirien tulostavoitteita ja ollaan tyytyväisiä järjestelmän tuomaan hyötyyn. Myös Hämeen työsuojelupiirin päällikkö Hannu Mäkinen mukaan ministeriön ohjaussuhde toimii hyvin.

– Ministeriö määrittelee osan ja piirit osan tavoitteista, mutta ministeriönkin määrittelemistä tavoitteista käydään yhteinen keskustelu ennen kuin ne kirjataan sopimukseen. Samoin ministeriö on voinut ottaa kantaa piirien määrittelemiin tavoitteisiin. Kun ratkaisu on tehty, niin yleensä ne pulinat sitten loppuvat, vaikka keskusteluvaiheessa käydään aika vilkastakin mielipiteen vaihtoa, Mäkinen sanoo.

– Tulospalkkaus on paitsi ministeriön myös piirin johtamisväline. Se antaa piirille liikkumavaraa ja mahdollisuuden tuoda omia tavoitteitaan mukaan sekä hyödyntää järjestelmää myös itse, Teronen puolestaan kiittelee.



Kuvassa vasemmalta oikealle Arto Teronen, Hannu Mäkinen ja Jussi Murto.

Piirissä vaaditaan yksiselitteisiä tavoitteita

– Piirit käsittelevät vuotuiset tavoitteet yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilökunta on ennen kaikkea kiinnostunut siitä, kuinka yksiselitteisesti tavoitteet on määriteltä. Läpinäkyvyys on heille tärkeää. Kritiikki kohdistuu melkein yksinomaan siihen, että tavoitteet eivät ole riittävän yksiselitteisiä, jolloin henkilökunta pyrkii tulkitsemaan asian niin, että palkkio olisi mahdollisimman korkea ja työnantaja taas päinvastoin, Mäkinen kuvaa prosessia.

– Osa piireistä arvioi oman toimintansa erittäinkin kriittisesti, mutta osa taas meidän mielestämme aika lailla yläkanttiin. Siksi yritämme hakea samalle tavoitteelle yhtenäisen kohtelun kaikissa piireissä, vaikka se on aika haasteellista. Varsinkin sanallisten tavoitteiden arviointi on välillä aika hankalaa, Teronen sanoo.

Murron mukaan tällaisille organisaatiolle on tyypillistä, että kaikkien tavoitteiden mittaaminen ei ole yhtä helppoa. Osalle tavoitteista on selkeät seurattavat kriteerit, osan kohdalla joutuu tekemään valistuneen arvion siitä, miten kävi. Alkuvuosien jälkeen ministeriön ja piirin väliset arviot ovat kuitenkin lähestyneet toisiaan.

– Määrittelyn selkeysvaatimus on hyvin ymmärrettävää, sillä eihän kukaan tee urakkaa siten, että katsotaan vasta vuoden lopussa, mitä siitä tuli. Kyllä piirit aika realisteja ovat, Murto myöntää.

Laadullisia tavoitteita ei pidä pelätä

Mäkinen sanoo, että pohjustaminen on tehtävä huolellisesti henkilökunnan kanssa. Järjestelmässä on myös oltava riittävä määrä konkreettisesti mitattavaa ainesta. Jos valtaosa mittareista on harkinnanvaraisia, se aiheuttaa vastustusta.

Mitattavuus ei saa kuitenkaan olla määräävä tekijä, vaan tavoitteet.

– Mittarit ohjaavat tulostavoitteiden toteutumista, joten jos ne eivät ole linjassa tulossopimuksen kanssa, ne ohjaavat harhateille eivätkä tue tuloso-
hjausta. Ministeriönkin näkemyksen mukaan numeerisia tavoitteita pitäisi löytää mahdollisimman paljon, muttei laadullisiakaan mittareita pidä pelätä, Murto painottaa.

– Piirin sisällä tehdään välitarkastelu muutaman kerran vuodessa. Marraskuussa teen pistearvion koko henkilöstölle, jolloin ehtii vielä tehdä hienosäätöä. Samalla muutkin tulossopimuksen tavoitteet tarkistetaan, muuten homma ei onnistu, Mäkinen kertoo.

Ministeriön mukaan tulospalkkiotavoitteet ovat ylimääräisiä, siksi myös-
kään esimiehet eivät saa piiskata niiden saavuttamiseen. Heidän tehtävänsä on kannustaa, mutta samalla huolehtia siitä, että kaikki tulossopimuksen tavoitteet saavutetaan. Ketään ei voi pakottaa tekemään niin sanotusti ylimääräistä. Niinkin on muutaman kerran käynyt, että joku piiri ei ole ylittänyt asetettua tavoitetta, eikä myöskään ole saanut palkkiota.

– Toisaalta tulospalkkiotavoitteita ei ole hinattukaan niin ylös, että ne olisivat epäsuhdassa muihin tulossopimuksen tavoitteisiin. Jos tulospalkkiojärjestelmään sisällytetyt tavoitteet olisivat jollain tavalla vaihtoehto muiden tavoitteiden saavuttamiselle, niin tokihan kaikki yrittäisivät tehdä hyvin ne asiat, joista palkkion saa. Mutta kun perustulostavoitteet täytyy olla ainakin kokonaisarvion tasolla kaikki täytetty, niin tällaista ongelmaa ei pääse syntymään, Mäkinen jatkaa.

Hämeessä ollaan melko tyytyväisiä

Hämeen piirissä käsitellään tavoitteet johtoryhmän kokouksissa, joihin myös piirin YT-jäsenet osallistuvat. Henkilökunnan edustajat ovat voineet ottaa kantaa ja tehdä ehdotuksia näissä kokouksissa.

– Minulla on sellainen käsitys, että menettelyyn ollaan aika tyytyväisiä. Olemme hyvin päässeet ratkaisuihin siitä, mitä ministeriölle esitetään. Myös ministeriön kanssa on löydetty tasapaino aika hyvin, Mäkinen kertoo tyytyväisenä ja jatkaa:

– Alkuvaikeuksien jälkeen olemme päässeet tavoitteista yhteisymmärrykseen. Sitä on myös edistänyt se, että tällä vuosituhannella olemme pystyneet jo syksyllä kertomaan henkilöstölle, että liikkumavaraa on sen verran, että palkkiota kannattaa tavoitella.

Lisähuomiota keskeisille tavoitteille

– Henkilöstön kannalta on hyvää se, että on mahdollisuus saavuttaa pieni lisäpalkkio. Johtamisen ja työnantajan näkökulmasta on hyvä, että olemme voineet sopia sellaisista tulostavoitteista, joilla on voitu saada lisähuomiota valvonnan kannalta keskeisille asioille. Tulospalkkio aiheuttaa lisäkiinnostusta tulosten saavuttamiseen ja kun välitarkastelussa huomataan, ettei olla ihan pääsemässä tulostavoitteisiin, niin kyllä skarppaamista tapahtuu hyvin nopeasti. Rahalla on vaikutusta, Mäkinen muistuttaa.

Kun joku vaikutukseltaan tärkeä asia täytyy saada kuntoon ja se kytetään tulospalkkiotavoitteisiin, se helpottaa huomattavasti sen perillemenoaa, Murtoakin vahvistaa.

Tiivistettyä tietoa

TULOSPALKKAUS

- täydentää peruspalkkausta
- palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämistä
- palkkion kertyminen sidotaan toiminnan tavoitteisiin, taloudellisiin tunnuslukuihin, kehittämistavoitteisiin tai näiden yhdistelmiin
- kannustaa ja palkitsee ryhmiä ja koko henkilöstöä

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN PELISÄÄNTÖJÄ

Tulospalkkiojärjestelmän rakentamisessa ja soveltamisessa on määriteltävä

- palkkioiden suhde saavutettaviin tuloksiin
- tavoitteiden määrittely, tunnusluvut ja mittaaminen
- organisaation eri tasojen tavoitteiden osuudet palkkiosta
- palkkion suuruus eri tavoitetasoilla ja kunkin tavoitteen painoarvo
- muut palkkion kertymisen ehdot
- palkkiojakso ja maksamisajankohta
- palkkioiden rahoitus
- järjestelmän piiriin kuuluva henkilöstö
- erilaisten poissaolojen vaikutus palkkioon
- tavoitteiden seuranta ja raportointi
- järjestelmästä ja tuloksista tiedottaminen
- johdon, esimiesten ja henkilöstön vastuut ja tehtävät
- järjestelmän toimivuuden seuranta ja kehittäminen

PROSESSIKUVA



Valtion työmarkkinalaitos 1996. Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Helsinki: Edita.

LUKEMISTA

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

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

Valtion työmarkkinalaitos 1996. Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Helsinki: Edita.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.). 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.

www.vm.fi → Valtio työnantajana → Palkkapolitiikka



VALTIOVARAINMINISTERIÖ
Henkilöstöosasto
PL 28
00023 VALTIONEUVOSTO

Puh. (09) 160 01
vm-viestinta@vm.fi

www.vm.fi