

7.2.2006 päivitetty ote julkaisusta ”Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen.”; Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto; 1996.

TULOSPALKKAUS

Tulospalkkauksella tarkoitetaan tässä julkaisussa peruspalkkausta täydentävää palkkaustapaa. Tulospalkkausta toteutetaan rakentamalla tulospalkkiojärjestelmä ja maksamalla järjestelmän mukaisia tulospalkkioita. Näiden ylimääräisten palkkioiden maksaminen perustuu etukäteen asetettuihin ja mitattavissa tai arvioitavissa oleviin tuloksiin. Useissa tulospalkkiojärjestelmän käyttöön ottaneissa virastoissa viraston tulostavoitteet toimivat suoraan tai hieman muokattuina myös tulospalkkiojärjestelmän tavoitteina.

1. Tulospalkkiot osana johtamis- ja palkitsemisjärjestelmiä

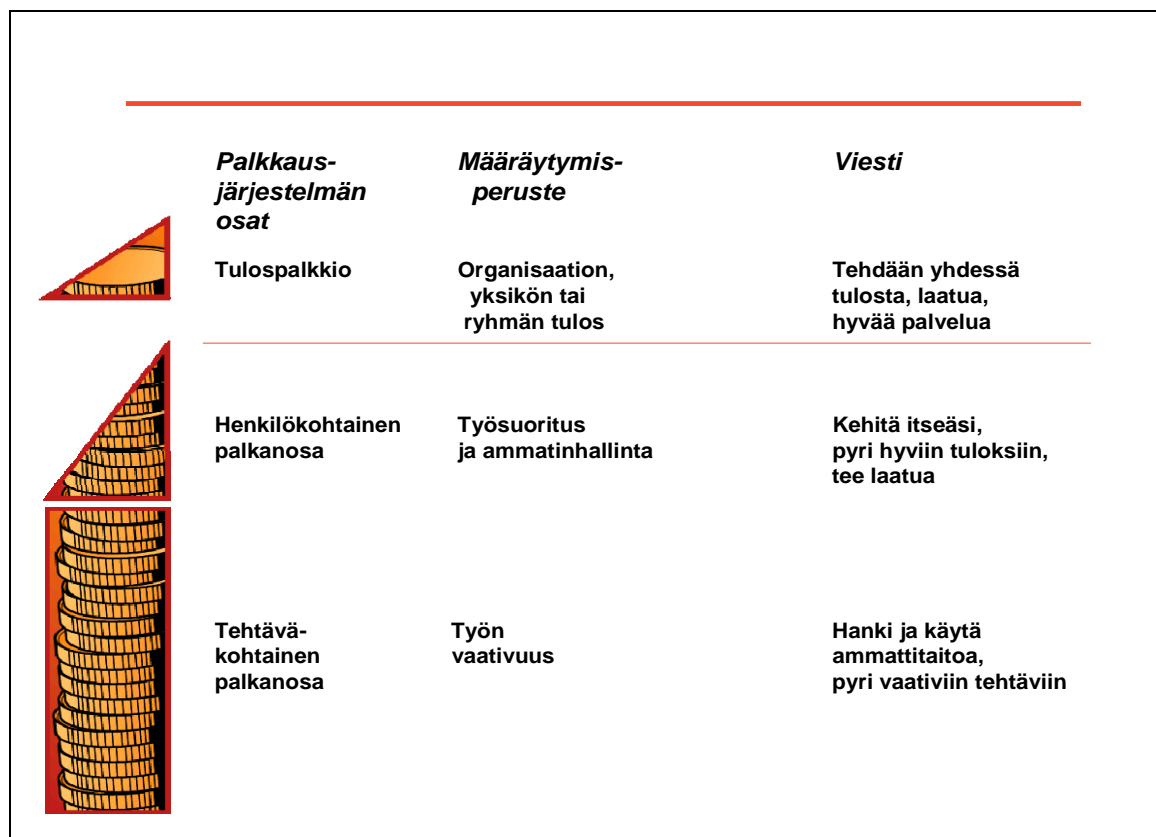
1.1. Tulospalkkioiden sisältö ja tarkoitus

Tulospalkkaus täydentää valtion uudistettua peruspalkkaustapaa, jossa palkkaus perustuu henkilön työn vaativuuteen sekä henkilökohtaiseen suoritukseen ja ammatinhallintaan. Tulospalkkio on ryhmän tulokseen sidoksissa oleva palkanosa.

Tulospalkkiojärjestelmä voidaan rakentaa erillisenä täydentämään palkkausjärjestelmän tehtävä- ja henkilöperusteista palkanosaa. Kuviosta 1 ilmenevät palkkauksen osat.

Tulospalkkioita maksetaan etukäteen asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä ja ne määräytyvät yleensä ryhmän yhteisen tuloksen perusteella ryhmän kaikille jäsenille. Tulospalkkiot maksetaan muusta palkkauksesta erillään yleensä kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Tulospalkkioyksikköinä voivat olla koko organisaatio, osasto, tulosalue tai tulosityksikkö, yksittäiset projektit tai tiimit tai näiden erilaiset yhdistelmät. Viraston johto päättää tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta ja järjestelyistä.

Kuvio 1. Palkkauksen osat



Tulospalkkaus tukee peruspalkkaustavan ohella erityisesti strategisten tulostavoitteiden saavuttamista ja on siten yksi väline tuottavuuden ja suorituksen sekä muiden henkilöstöprosessien johtamisessa (vrt. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa¹). Tulospalkkaus on luonnollinen tapa yhdistää organisaation henkilöstön ja toiminnan näkökulmat.

Tulospalkkauksen ja sen pohjana olevan tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on tukea osaltaan viraston strategiaa ja tulostavoitteita, tuoda ryhtiä tavoitteiden asettamiseen, tehdä onnistuminen näkyväksi, edistää yhteistyötä, sitouttaa ja palkita henkilöstöä sekä lisätä kilpailukykyä rekrytointitilanteissa. Tulospalkkaus on erityisesti johtamisen väline ja sitä voidaan käyttää yhtenä apuvälineenä hallinnonalojen tuottavuusohjelmien toteuttamisessa.

Tulospalkkaus kytkeytyy tiiviisti tulosjohtamiseen. Tulosohjauksen ja – johtamisen kautta virastoilla on jo olemassa tulospalkkiojärjestelmän perusvälineet, nimittäin tavoitteiden asettaminen, tulos- ja kehityskeskustelut sekä tulosmittarit ja tulosraportointi. Tulospalkkioiden määräytymisen perusteeksi valitaan ne tulostavoitteet, joissa tulosvuonna halutaan erityisesti menestyä.²

¹ Valtiovarainministeriö, 2005: Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa, Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista, Edita Prima Oy, Helsinki 2005 (<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/96504.pdf>)

² Tulostavoitteista ja mittareista kts. myös Tulosohjauksen käsikirja, Valtiovarainministeriön julkaisu 2/2005 (<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/96500.pdf>)

1.2 Tulospalkkauksen periaatteita

Kannattavaa toimintaa

Tulospalkkauksen on oltava organisaatiolle aina taloudellisesti kannattavaa. Toisin sanoen sen avulla tuloksen on parannuttava niin paljon, että palkkiot sivukuluineen tulevat ansaituksi ja järjestelmästä aiheutuvat muut kulut, kuten käytetty työaika ja hallinnolliset kulut tulevat maksetuiksi. Tulospalkkioita on järkevää maksaa vain siinä tapauksessa, että ne tuottavat hyötyä myös työnantajalle.

Palkkiot eivät ole saavutettuja etuja

Järjestelmän luonteen mukaisesti palkkiot eivät ole saavutettuja etuja, vaan ne määräytyvät tulosten mukaan ja ne on jokaisella jaksolla ansaittava erikseen. Tämä merkitsee samalla sitä, ettei tulospalkkioita erikseen koroteta yleisten palkantarkistusten yhteydessä.

Tulospalkkaus ei ole neuvottelukysymys eli siitä ei sovita siitä huolimatta, että järjestelmän periaatteita ja palkkioiden määräytymisperusteita valmistellaan yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Henkilöstön vaikutusmahdollisuus tulokseen

Tulospalkkiojärjestelmien tavoiteasettelussa palkkioiden saaminen kytketään sellaisiin tekijöihin, joihin henkilöstö voi vaikuttaa. Eri ryhmien palkkiokriteerit voivat siten olla toisistaan poikkeavia erilaisten vaikutusmahdollisuuksien vuoksi.

Jos yhdeksi tavoitteeksi asetettaisiin esimerkiksi kustannusten säästö, tulospalkkauksen kriteeriksi kannattaa valita vain se kustannusten osa, johon henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Tällöin tarkasteluun voi tulla esimerkiksi materiaalikustannusten säästö tai virheiden vähentäminen.

Ulkoiset tekijät voivat joskus olla vaikuttamassa tulokseen siinä määrin, että ne on järjestelmässä jollakin tavalla otettava huomioon, jos niitä ei pystytä kokonaan välttämään. Tällaisia henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia tekijöitä ovat esimerkiksi taloudelliset suhdanteet (tullattavien tavaroiden määrä, tukianomusten määrä), valuuttakurssien vaihtelu tai vaikkapa sääolosuhteet. Näiden tekijöiden vaikutus on pyrittävä poistamaan tuloksesta joko niin, että niitä ei oteta huomioon eikä niihin liittyviä tekijöitä mitata, tai että ne otetaan huomioon vain tiettyyn rajaan saakka.

Henkilöstön hyväksyntä

Tavoitteena on, että tulospalkkaus koskisi koko henkilöstöä, etteivät eri yksiköt tai henkilöstöryhmät joutuisi eriarvoiseen asemaan. Palkkiojärjestelmän avulla koko henkilöstö voidaan ohjata tavoitteelliseen yhteistyöhön ja yhteisen tuloksen parantamiseen. Tämä voi onnistua vain, jos henkilöstö tuntee ja hyväksyy järjestelmän sisällön ja toiminnan.

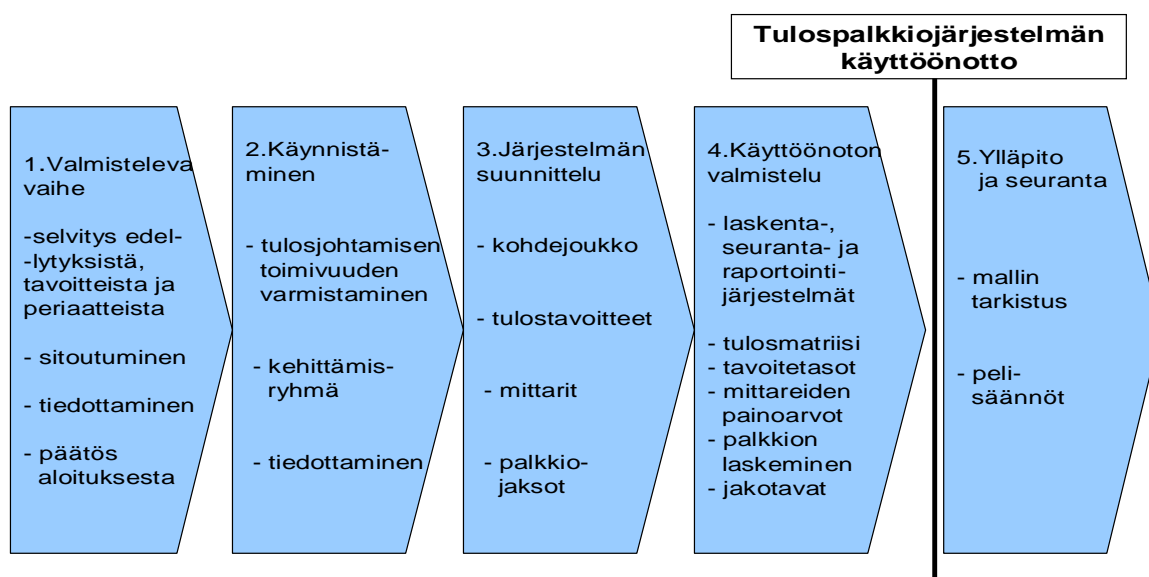
Yleismallia ei ole

Valtion organisaatiot toimivat eri toimialoilla joten niiden tulostavoitteetkin poikkeavat monin tavoin toisistaan. Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelussa lähdetään liikkeelle kunkin organisaation tulostavoitteista, jotka puretaan alaspäin yksikkö- ja ryhmätasolle. Tästä syystä tulospalkkiojärjestelmälle ei ole olemassa yleismallia, vaan se on suunniteltava ja rakennettava kunkin organisaation omista lähtökohdista ja omaan työyhteisökuulttuuriin sopivaksi. Järjestelmät eivät ole pysyviä, vaan niitä ja niihin sisältyviä tulostavoitteita tulee tarkentaa ja toiminnan muutoksen edellyttämällä tavalla vaihdella vuosittain.

2. Tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen

2.1 Prosessinäkemys tulospalkkauksesta

Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto voidaan kuvata seuraavanlaisena prosessina



2.2 Vaihe 1: hankkeen valmistelu

Tulospalkkauksen tavoitteet

Kun tulospalkkiojärjestelmä aiotaan ottaa käyttöön, on tiedettävä miksi se halutaan ja mitä sillä aiotaan saada aikaan. Koska tulospalkkiojärjestelmä on muusta palkkausjärjestelmästä erillinen palkanosa, sillä pitäisi tavoitella jotain sellaista, mihin muilla palkkauksen osilla on vaikea päästä. Sen avulla on mahdollista kannustaa työntekijöitä ajattelemaan koko organisaation, sen jonkun yksikön tai ryhmän yhteisiä tavoitteita sekä tekemään yhteistä tulosta. Tulospalkkauksella on tarkoitus motivoida henkilöstö yhteistyössä tekemään hyvää tulosta, hyvää palvelua ja hyvää laatua.

Tuloksen parantaminen

Tulospalkkiojärjestelmän yleistavoitteena on tuloksen parantaminen. Joskus tavoite ilmaistaan laadun, joskus tuottavuuden tai tehokkuuden parantamisena. Tavoitteena voi olla myös työyhteisöä haittaavan yksittäisen ongelman korjaaminen. Yrityspuolella tulospalkkioita perustellaan kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamistarpeella.

Tulospalkkioiden saamisen edellytyksenä on, että parantunut tulos pystytään objektiivisesti osoittamaan tätä varten rakennetuilla mittareilla. Joissakin tapauksissa voidaan käyttää myös tuloksen arviointia joko osittain tai kokonaan. Kokonais- tai osittaisarviointiin joudutaan turvautumaan, jos selkeitä tulostittareita ei ole löydettävissä.

Johtamisen väline

Johdon näkökulmasta tulospalkkiojärjestelmä on ennen kaikkea tuloksenteon apuväline sekä osa yleisjohtamista ja johtamisjärjestelmää. Johto on kokenut tulospalkkiot tehokkaaksi toiminnan ohjauksen apuvälineeksi ja taitava esimies hyödyntää järjestelmää päivittäisessä johtamisessaan. Siksi sitä ei pitäisikään nähdä pelkästään eikä edes ensisijaisesti palkitsemisjärjestelmänä.

Toiminnan kehittämisen väline

Tulospalkkiojärjestelmä on myös organisaation toiminnan kehittämistäväline. Kehittämiseen liittyviä tekijöitä kannattaa pitää tulospalkkiojärjestelmän osana jatkuvasti. Kun aikaisemmat tavoitteet on saavutettu, seuraavan vuoden malliin voidaan ottaa uudet ja erilaiset kehittämistavoitteet. Kehittämistyön kohteita löytyy runsaasti. Esimerkiksi:

- muotoillaan työtehtäviä uudelleen,
- yksinkertaistetaan menettelyjä,
- parannetaan ja virtaviivaistetaan prosesseja,
- kehitetään uusia tuotteita tai palveluja,
- lisätään ulkopuolisen rahoituksen osuutta,
- vähennetään virheitä,
- pienennetään muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia,
- lyhennetään läpimenoaikoja,
- vähennetään poissaoloja,
- lisätään henkilöstön monitaitoisuutta ja
- parannetaan turvallisuutta.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämistavoitteiden avulla on mahdollista tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista myös pitkällä tähtäimellä. Järjestelmän suunnittelu pitäisikin kytkeä osaksi organisaation strategista suunnittelua. Tällöin järjestelmä toimisi aktiivisena uusien kehittymismahdollisuuksien avaajana eikä pelkästään reagoisi ongelmiin.

Henkilöstön kannustaminen

Tulospalkkiot ovat keino kannustaa henkilöstöä ja pitää yllä motivaatiota toimia organisaation tulostavoitteiden hyväksi. Henkilöstön kannalta tulospalkkiot ovatkin etupäässä työnteon kannustimia. Sivutuotteina saadaan kuitenkin usein lisää vastuuntuntoa, sitou-

tuneisuutta, yhteistyötä, työtyytyväisyyttä ja kiinnostusta koko organisaation tuloksesta ja taloudesta.

Edellytykset

Muu palkkausjärjestelmä kunnossa

Tulospalkkiojärjestelmä ei korvaa muita palkkaustapoja eikä varsinaista palkkausjärjestelmää tai korjaa niiden puutteita. Siksi ennen tulospalkkioiden käyttöönottoa pitäisi varmistaa, että palkkausjärjestelmän muut osat eli tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen osa ovat kunnossa ja että palkkausjärjestelmä koetaan riittävän oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi.

Tulospalkkiojärjestelmän ja henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuvan palkanosan yhteensovittaminen on tärkeää. Näiden järjestelmien tulisi tukea toisiaan. Niiden yhtäaikainen soveltaminen organisaatiossa ei saisi aiheuttaa ristiriitaa yksilö- ja ryhmäkannustimien välillä.

Yhteisymmärrys henkilöstön kanssa

Palkkiojärjestelmän onnistumisen edellytys on, että henkilöstö hyväksyy palkkiojärjestelmän käyttöönoton, tavoitteet ja periaatteet ja niistä vallitsee työpaikan sisällä yhteisymmärrys. Vain tämä takaa sen, että asetettuihin tavoitteisiin myös sitoudutaan. Sen vuoksi parhaiten onnistutaankin, kun tulospalkkiojärjestelmä alusta asti rakennetaan yhteistyössä henkilöstön kanssa johdon asettamien tavoitteiden pohjalta.

Päätös tulospalkkiojärjestelmän käyttöön ottamisesta

Ylin johto sitoutuu tulospalkkiojärjestelmään tekemällä päätöksen sen käyttöön ottamisesta. Johdon on tiedettävä päätöstä tehdessään, mitä järjestelmän käyttöönotto organisaatiolta edellyttää, mitä järjestelmällä halutaan saada aikaan ja mitkä ovat järjestelmässä noudatettavat periaatteet. Seuraavassa vaiheessa esimiestaso sitoutetaan järjestelmään.

Jo tässä vaiheessa on hyvä tiedottaa asiasta ensimmäisen kerran myös henkilöstölle aloittamalla keskustelut henkilöstön edustajien kanssa ja kertomalla koko henkilöstölle, mistä tulospalkkauksessa on kysymys.

2.3 Vaihe 2: hankkeen käynnistäminen

Tulosjohtamisen toimivuuden varmistaminen

Tulospalkkiojärjestelmä onnistuu yleensä vain sellaisessa organisaatiokulttuurissa, jossa työskennellään tuloshakuisesti ja jossa yksiköille on annettu vapaus toimia itsenäisesti niille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tulosjohtamisella pyritään yksikön sisäiseen ohjaukseen tavoitteista lähtien. Ohjausvaikutus tehostuu, jos käytössä on myös kannustava ja tuloksiin perustuva palkitsemistapa. Tulospalkkaus on tulosjohtamisen luonnollinen jatke, sillä molemmat täydentävät toisiaan. Käytännössä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto edellyttää kuitenkin

- mallin voimassaoloaika,
- mallin mahdollinen koeaika ja
- kuka mallia tulkitsee mahdollisissa erimielisyystapauksissa.

Järjestelmän kohdejoukko

Aluksi on päätettävä otetaanko koko henkilöstö palkkiojärjestelmän piiriin vai olisiko syytä aloittaa kokeilemalla yksinkertaisella mallilla ja rajoitetulla joukolla.

Tiettyjen erityistapausten varalta mallissa on selvästi rajattava se henkilöstö, joka kuuluu palkkion piiriin myös maksuhetkellä. Yleensä edellytyksenä on, että henkilö on ollut vähintään kuusi kuukautta vaikuttamassa tulospalkkioyksikön tulokseen ja on edelleen palveluksessa vuoden lopussa. Lisäehtona tällöin voisi olla, että tulospalkkiot voidaan maksaa kuitenkin sellaisille ennen vuoden loppua eläkkeelle siirtyneille henkilöille, jotka ovat olleet vähintään kuusi kuukautta yksikön palveluksessa ja vaikuttamassa tulokseen.

Tulospalkkiotavoitteet

Tulosityksikön konkreettiset tulostavoitteet kertovat mitä tuloskaudella on saatava aikaan. Ne on määriteltävä tulosjohtamisen prosessissa. Näistä tavoitteista valitaan tulospalkkioiden määräytymisen perusteeksi ne, joissa tuloskaudena halutaan erityisesti menestyä.

Tulostavoitteiden etsinnässä koko organisaation päätavoitteet tai avaintulokset puretaan organisaation eri tasoille ja eri osiin konkreettisiksi osatavoitteiksi. Mitä pitemmälle purkamisessa mennään sitä konkreettisemmiksi tavoitteet tulevat. Alemman tason tavoitteet tukevat aina ylemmän tason tavoitteita. Tästä seuraa, että ylemmän yksikön tuloksen pitäisi vaikuttaa alemman yksikön palkkioiden määräytymiseen.

Tavoitteiden tulee olla kokonaisuuden onnistumisen kannalta keskeisiltä alueilta, sillä näin tulospalkkausta voidaan käyttää koko organisaation ohjausvälineenä.

Hyvän tulostavoitteen vaatimuksia tulospalkkiomallissa ovat strategiasidonnaisuus, hyväksyttävyyys, vaikutettavuus, haastavuus, joustavuus ja mitattavuus.

Strategiasidonnaisuus tarkoittaa sitä, että tavoitteiden on johdettava koko organisaation toimintaa juuri siihen suuntaan, jonne halutaan mennä. Hyvä toimintastrategia ilmoittaa menosuunnan. Tavoitteet ovat hyväksyttäviä, jos ne koetaan realistisiksi eli sellaisiksi, että ne on mahdollista saavuttaa ja jopa ylittää. Lisäksi tulostavoitteiden on oltava sellaisia, joihin henkilöstö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Henkilöstö on myös saatava tiedostamaan omat vaikutusmahdollisuutensa tulokseen. Tämä vaatii avointa keskustelua toiminnan kehittämisestä.

Henkilöstön motivaatioon voidaan parhaiten vaikuttaa, jos tulostavoitteet ovat sopivan haastavia eli, että ne ovat oikein ja kohtuullisen korkeiksi asetettu ja palkkiot on selvästi sidottu tavoitteiden saavuttamiseen tai tietyn suuruiseen ylittämiseen. Samalla kun henkilöstö ohjataan tekemään oikeita asioita, parannetaan myös yhteistyökykyä ja yhteishenkeä.

Tavoitteiden on oltava siinä määrin realistisia, että ne on mahdollista toteuttaa, mutta

kuitenkin niin tiukat, että niistä saadaan organisaatiolle taloudellisen hyödyn lisäksi myös muuta hyötyä.

Tulostavoitteiden joustavuus tarkoittaa sitä, että ne eivät ole pysyviä, vaan niitä tarkistetaan esimerkiksi vuosittain samalla kun koko mallia tarkistetaan. Tavoitteita tai palkitsemisperusteita ei kuitenkaan saa perusteettomasti vaihtaa kesken tulospalkkauskautta.

Mittarit ja niiden sisältämät tunnusluvut

Tulostavoitteiden saavuttaminen on pystyttävä osoittamaan luotettavalla tavalla. Tuloksen paraneminen pystytään toteamaan vain, jos toiminnan tulosta kyetään mittaamaan tai arvioimaan objektiivisesti. Tästä syystä tulospalkkioiden maksamisen perusteena olevat tulostavoitteet pyritään esittämään tunnuslukujen avulla, joita voivat olla esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut, tuottavuuden kehitys, määrälliset ja laadulliset tunnusluvut tai muut kehitys- yms. tavoitteet.

Mittaamisen avulla voidaan painottaa ja nostaa esille haluttuja toiminnan alueita ja tällä tavalla ohjata toimintaa juuri siihen, mitä kulloinkin pidetään erityisen tärkeänä.

Tunnuslukujen on oltava sellaisia, joihin henkilöstö pystyy vaikuttamaan ja joista johto on kiinnostunut. Ne tulee valita tulosjohtamisen tunnusluvuista, mutta ne voivat olla erilaisia eri organisaatiotasoilla. Tunnuslukujen pitää olla helposti seurattavia ja helposti saatavilla ja mielellään sellaisia lukuja, joita kerätään muutenkin, esimerkiksi lukuja organisaation vakioraporteista. Yleensä on syytä kytkeä kaikkien yksiköiden tunnusluvut jollakin tavalla myös koko organisaation tunnuslukuihin. Tällä taataan kaikkien sitoutuminen organisaation strategiaan tavoitteisiin. Yleensä tämä on toteutettu siten, että alempien yksiköiden tulospalkkioiden laukeamisen ensimmäisenä ehtona on, että ylemmän tason tai jopa koko organisaation tietty tavoite on saavutettu.

Samalla tavalla kuin tehtävien vaativuuden arvioinnissa ja henkilökohtaisen suorituksen mittaamisessa, mittarin eli tunnusluvun on tulospalkkiojärjestelmässäkin täytettävä sekä pysyvyyden eli reliabiliteetin että pätevyyden eli validiteetin vaatimukset. Tunnusluvun pysyvyyden vaatimus toteutuu, jos mittaamisen toistaminen antaa aina saman tuloksen. Tunnusluvut ovat päteviä, jos ne mittaavat juuri sitä, mitä halutaankin mitata. Ne on valittava siten, että ne kuvaavat toiminnan onnistumista mahdollisimman monipuolisesti.

Taloudellista tulosta osoittava mittari tulisi olla aina yhtenä tunnuslukuna. Sillä varmistetaan tulospalkkioiden rahoitus. Myös laatu kuuluu hyvään tulokseen. Laadun mittarin pitäisi olla mukana, jottei toiminnassa keskityttäisi laadun kustannuksella ainoastaan määrän kasvattamiseen. On kuitenkin muistettava, että laadun liiallinen parantaminen voi tulla kalliiksi.

Pelkästään laskennallisesti helppoihin tulostavuuksiin keskittymistä pitää välttää, koska nämä tavallisesti mittaavat lyhyellä aikavälillä saavutettavia tuloksia. Seurauksena voi olla, että pitkän aikavälin tuloksellisuuden kannalta tärkeät strategiset tavoitteet jäävät huomiotta.

Valtion tulospalkkiojärjestelmistä saatujen kokemusten mukaan käyttökelpoisten mittausten johtaminen organisaation strategioista tai tulostavoitteista on käynyt melko helposti. Tuloksen arviointi on kuitenkin useimmiten vaatinut paitsi mittareita myös esi-

miesten ja johdon suorittamaa arviointia.

Liitteessä 1 on lueteltu erilaisia taloudellisen tuloksen mittareita, määrän mittareita, määrän ja samalla laadun mittareita, vaikuttavuuden mittareita sekä eräitä muita mahdollisia mittareita.

2.5 Vaihe 4: käyttöönoton valmistelu

Tulospalkkausta voidaan pitää tulosjohtamisen jatkeena siinä mielessä, että tulosjohtamisessa välttämättömät apuvälineet, tulosbudjetointi, tuloskeskustelut ja tuloksen seurantajärjestelmät ovat jo olemassa ennen kuin palkkiojärjestelmä otetaan käyttöön. Esimerkiksi tulostavoitteet on jo kirjattu. Palkkiomallia rakennettaessa näistä tuloksista valitaan malliin ne, joista halutaan erikseen palkita ryhmiä sekä päätetään, miten näitä valittuja tuloksia painotetaan ja millä tuloksia mitataan.

Laskentajärjestelmät, seurantajärjestelmät ja tulosraportit

Tulosten seuranta ja raportointi edellyttää, että on olemassa jonkinlainen tulosten laskentajärjestelmä. Käytössä on paljon erilaisia järjestelmiä aina palkanlaskentajärjestelmästä yksinomaan tulospalkkausta varten räätälöityihin tietojärjestelmiin.

Kustannussyistä tulospalkkauksen seuranta ja raportointi kannattaa toteuttaa osana tavanomaista raportointia, mikäli sellainen on jo olemassa. Kirjallisen raportoinnin ohella myös suullinen palaute on tulospalkkauksessa erittäin tärkeää, koska se synnyttää kirjallista raportointia helpommin keskustelua tuloksen parantamisen keinoista.

Raportoinnin on oltava niin ymmärrettävää ja havainnollista, että jokainen henkilö saa selvän sen viestistä ja tietää, missä milloinkin mennään. Lisäksi on tärkeää varmistaa, että koko henkilöstöllä on mahdollisuus päästä seuraamaan tulostavoitteiden toteutumista. Yleensä tämä on helpointa järjestää viraston intranetin kautta.

Raportointiväli on riippuvainen toiminnan ja tulostavoitteiden luonteesta. Kuukausittain tapahtuva säännöllinen raportointi mahdollistaa tuloksen aktiivisen seuraamisen ja siihen vaikuttamisen koko tuloskauden aikana. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen liittyviä tavoitteita on kuitenkin usein mahdollista seurata vain puolen vuoden tai vuoden aikajänteellä.

Myös suullisen palautteen antaminen jatkuvasti, eikä vain tuloskeskusteluissa, on tärkeää.

Motivaation kannalta on edullista, jos tuloksen kehittymisen rinnalla tiedotetaan myös palkkioiden kehittymisestä. Tietyin väliajoin voidaan kertoa, miten suuriin tulospalkkioihin senhetkiselä tulostasolla tullaan pääsemään.

Tulosmatriisi

Eräs esimerkki tulospalkkauksen seurannassa käytetystä raportointi- ja laskentavälineestä on tulosmatriisi. Se on kehitetty tähän tarkoitukseen alun perin yrityksen tuottavuuden seurantaan ja kehittämiseen suunnitellusta tuottavuusmatriisista. Kehittäjänsä

mukaan sitä kutsutaan myös Riggs-matriisiksi. Tekniikkana se soveltuu hyvin myös julkisen sektorin työpaikoille ja sitä onkin käytetty joissakin valtion tulospalkkiomalleissa. Matriisin sisältö joudutaan kuitenkin aina räätälöimään kuhunkin yksikköön sopivaksi.

Tulospalkkiomallissa käytettynä tulosmatriisi on taulukko, johon on merkitty kyseisen tulospalkkausmallin tulostekijät ja niitä kuvaavat tunnusluvut eli mittarit. Jokaiseen mittariin on rakennettu mitta-asteikko, joka voi olla esimerkiksi 11-portainen (tasot 0-10), mutta siinä voi olla myös vähemmän portaita. Tarkoitus on matriisin avulla saada hyvinkin erilaisten tulostekijöiden mittarit yhteismitallisiksi ja näin osatekijöiden kautta laskea tuloksen kokonaisuonnistuminen. Korkein mahdollinen mitta-asteikon pistearvo kuvaa kunkin osatekijän parasta mahdollista tai sataprosenttista onnistumista. Vastavasti alin mahdollinen arvo kuvaa nollatulosta, jonka alle ei koskaan saisi mennä.

Kuvio 2. Tulosmatriisi

VAIHE 1	Tulot 1000 €	Suoritt. määrä kasvu %	Käsittely- aika			Tulostavoitteet ja niiden mittarit
VAIHE 7	680	3,2	30			Kauden tulokset
VAIHE 4	1000	4	20			..10
	900	3,5	22			..9
	800	3	25			..8
	700	2,5	28			..7
	600	2	31			..6
	500	1,5	34			..5
	400	1	37			..4
VAIHE 2	300	Nykytaso	40			..3
	200	-0,3	41			..2
	100	-0,6	43			..1
VAIHE 3	50	-1	45			..0
VAIHE 8	6	8	6			Pisteet
VAIHE 6	60	20	20			Painoarvot 100 %
VAIHE 9	360	160	120			Arvot
VAIHE 10						

Pisteasteikko VAIHE 5

Indeksi 640

Palkkioiden suhde tulokseen

Matriisin yläosaan kirjoitetaan aluksi palkkiomalliin valitut tulostavoitteet ja niiden tunnusluvut eli mittarit, joilla tuloksen kehittymistä seurataan. (vaihe 1, ks. Kuviossa 2 tulosmatriisi vaihe 1)

Sen jälkeen haetaan valituille mittareille tavoitetasot, eli määritellään palkkioiden suhde tulokseen. Tasojen asettamisessa lähdetään liikkeelle nykytasosta, jonka pohjalta määritellään se taso, mistä palkkioita aletaan maksaa. Pisteasteikon tasolle 3 merki-

tään kullekin mittarille arvo, joka kuvaa nykyisin saavutettua normaalitasoa. Se voi kuvata myös budjetoitua tasoa. (vaihe 2)

Yleensä taso 3 määritellään samalla myös minimitasoksi, joka pitää ylittää, jotta palkkion maksaminen voi tulla kysymykseen. Tämä minimitaso määritellään kuitenkin jokaiselle tulostavoitteelle erikseen ja se voi olla myös nykytasoa korkeampi. Taloudellisuusmittarin minimitaso asettuu tasolle, jolla palkkioita on vara maksaa. Tämä taso, samoin kuin maksimipalkkion taso, saadaan laskemalla esimerkiksi kuinka paljon lisätuloja halutaan ennen kuin palkkioita ollaan valmiita maksamaan. Palkkioiden maksamisen ehdottomana ehtona voi siten olla esimerkiksi, että tulojen on saavutettava pisteasteikon taso 5.

Asteikon alimmalle tasolle eli 0-tasolle merkitään mittarin arvo, jota pidetään huonona tuloksena ja jota ei voi alittaa. Tähän kohtaan voidaan esimerkiksi merkitä edellisen vuoden huonoin luku. (vaihe 3)

Lisäksi arvioidaan vielä tasolle 10 täydellisen onnistumisen taso eli tavoitetaso, jonne toivotaan päästävän ja jossa palkkiot ovat maksimissaan. Se on optimitaso, joka vielä on mahdollista saavuttaa suotuisissa olosuhteissa. Sen tulee olla kuitenkin riittävän vaativa. (vaihe 4)

Kun nämä tasot on määritelty, pisteasteikon puuttuville välitasoille määritellään arvot. Väliarvot voidaan jakaa tasaisesti muuttuvana asteikkoina. Joissakin tapauksissa voi olla aiheellista määritellä pienemmät portaat lähellä tavoitetasoa kuin muualla asteikkoa. Näin saattaa olla, jos seuraavan tason saavuttaminen on helpompaa normaalitasolla kuin tasolta 9 tasolle 10. Esimerkiksi virheettömyyden parantamisessa voi olla vaikeinta viimeisimpien virheiden välttäminen, koska silloin toimitaan jo hyvin korkealla laatutasolla. (vaihe 5)

Asteikon luvut voivat suurentua sekä ylös- että alaspäin tunnusluvusta riippuen. Esimerkiksi laatumittarina voi olla sekä virheettömyys että virheitten tai viallisten määrä. Virheettömyyden suurin arvo eli 10-taso on 100 prosenttia. Viallisten määrä on taas parhaimmillaan eli tavoitetasolla nolla prosenttia.

Mittareiden painoarvot

Kullekin mittarille on vielä valittava painoarvo, joka tarkoittaa sitä suhdelukua, jonka perusteella kunkin tulostavoitteen halutaan vaikuttavan lopulliseen kokonaistulokseen.

Painoarvojen summa on yksi tai 100 %, jos ne ilmoitetaan prosentteina kokonaistuloksesta. Kaikki tulokseen vaikuttavat tekijät eivät välttämättä ole yhtä tärkeitä tai "painavia", vaan niitä kannattaakin painottaa eri tavalla.

Esimerkiksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tulostavoite voidaan haluta ottaa huomioon painoarvolla 0,40 (40 %), jos se on toiminnan onnistumisen kannalta keskeinen asia. Tuottavuuden tulostavoite voisi saada painoarvon 0,30 (30 %) ja palvelukyvyyn tulostavoite samoin painoarvon 0,30 (30 %).

Painotukseen voi olla vaikuttamassa myös ajankohtainen tarve saada jokin ongelmia aiheuttava asia kuntoon antamalla kyseiselle mittarille erityisen suuri painoarvo. Jos kaikki malliin valitut tulostavoitteet ovat yhtä tärkeitä, mittareiden painoarvot ovat yhtä

suuret. (vaihe 6)

Jos tulostavoitteina käytetään samoja tekijöitä useampana vuotena, mittareiden painot samoin kuin mittaritkin on tarkistettava palkkiokausittain eli aina kun malliakin tarkistetaan.

Matriisin indeksiluku

Tuloksen kehittymistä voidaan seurata matriisin avulla ja sitä voidaan käyttää myös lopullisen tuloksen toteamiseen.

Saavutetut tulokset merkitään matriisin yläosassa olevaan kohtaan kauden tulokset. (vaihe 7)

Esimerkiksi kuvan matriisissa tulojen toteuma on 680 (esimerkiksi tuhatta euroa). Laaditulta asteikolta katsotaan mille tasolle tällä tuloksella päästään. Tulos jää lukujen 700 ja 600 väliin. Näistä merkitään luku 600. Tuloksia ei pyöristetä ylöspäin vaan merkitään se taso, joka todella on saavutettu. Nähdään, että saavutettiin asteikolla taso 6, joka merkitään alas painoarvojen yläpuolelle kohtaan pisteet. (vaihe 8)

Vastaavasti edetään muiden mittareiden kohdalla ja saadaan pisteiden lukusarja, joiden avulla on laskettavissa kaikkien tunnuslukujen yhteinen matriisin indeksiluku, joka kuvaa kauden kokonaistulosta. Saaduilla pistearvoilla kerrotaan vastaavat painoarvot ja näin lasketut arvot kirjoitetaan riville "arvot". (vaihe 9)

Laskemalla arvorivin luvut yhteen saadaan matriisin indeksiluku (esimerkissä 640). Indeksiluku voi vaihdella alueella 0 - 1000. Jos kaikessa on onnistuttu täydellisesti, indeksiluku on 1000. Normaalitasolla indeksiluku on 300. (vaihe 10)

Mikäli indeksiä lasketaan useamman kerran vuodessa, sen osoittamaa kokonaistuloksen kehittymistä kannattaa esittää myös graafisesti.

Matriisin avulla tulosten toteutumista voidaan seurata esimerkiksi kuukausittain. Palkkausteknisesti tulospalkkiot voidaan sitoa saavutettuun matriisin indeksilukuun. Esimerkiksi palkkiota alkaa kertyä edellisvuotista toiminnan tasoa vastaavasta indeksiluvusta ja maksimipalkkio saavutetaan tavoitetasoa vastaavasta korkeimmasta indeksiluvusta.

Vaihtoehtoinen matriisimalli

Toinen esimerkki tulospalkkaukseen kehitetystä mallista on esitetty kuviossa 3. Myös tässä järjestelmässä tulostavoitteet, niiden mittarit, tavoitetasot ja painoarvot voidaan esittää matriisin muodossa kuten kuviossa 3 on tehty. (Heiskanen³)

³ Heiskanen Heikki, 1992: Tulospalkkiojärjestelmän käsikirja, PAY OFF, Helsinki 1992

Kuvio 3. Tulospalkkauksen matriisimalli

Tulostavoitteet	Mittarit	Tavoitetasot		Painoarvo
		0 %	100 %	
1. Taloudellisuus Kustannusten säästö	eurot	budj.	-15 %	0,5
2. Laatu	asiakastyytyväisyys ranking	3,5 5. sija	4,5 4. sija	0,2
3. Toiminnan kehittäminen	uudet tuotteet	2	4	0,3

Kuvion 3 esimerkissä on laadun mittarina käytetty kahta suuretta. Yhtenä mittarina voi olla kyselyyn perustuva asiakastyytyväisyys, jota mitataan mielipiteiden keskiarvolla (esimerkiksi 5-portaisella asteikolla). Toisena mittarina on sijoittuminen ns. paremmuusjärjestys- eli ranking-listalle, jossa käytetään hyväksi jonkun ulkopuolisen suorittamaa arviointia.

Palkkiosumman laskeminen

Tulospalkkiojärjestelmän täytyy olla siinä määrin kannattavaa, että sen tuomilla ylimääräisillä tuotoilla pystytään palkanmaksajalle tulevan hyödyn lisäksi maksamaan myös kaikki järjestelmästä aiheutuvat kulut. Näitä kuluja ovat ylläpidosta aiheutuvat ylimääräiset hallinnolliset kulut sekä palkkiot ja niiden sivukulut. Nämä tulee ottaa huomioon, kun tehdään etukäteen laskelmia kannattavuudesta ja kun arvioidaan palkkioiden mitoitusta. Laskelmat voidaan tehdä vain, jos mittareissa on mukana ainakin yksi taloudellinen mittari, esimerkiksi tulojen kasvua tai kustannusten säästöä mittaava tunnusluku.

Kuvion 2. tulomatriisin luvuilla voidaan tehdä seuraava laskuesimerkki siitä, miten matriisin luvuista muutetaan toteutunut tulos rahaksi eli kuinka paljon tulospalkkiot ovat yhteensä.

Tulos- tavoitteet	Toteutunut tulos %	Tavoitetasot		Tulosten painotus
		0%	100%	
Tulot	$(600-300)/(1000-300) \times 100 = 43$	300 toteutunut 600	1000	$0.6 \times 43 = 25.8$
Suoritteiden määrä	$(3-0)/(4-0) \times 100 = 75$	0 toteutunut 3	4	$0.2 \times 75 = 15$
Käsittelyaika	$(31-40)/(20-40) \times 100 = 45$	40 toteutunut 31	20	$0.2 \times 45 = 9$
Yhteensä 25.8+15+9 = 49.8				

Jos tulospalkkion maksimimääräksi on alun perin määritetty 10 % säännöllisen työajan palkkasummasta (1 000 000 €), esimerkkitapauksen tulospalkkiosumma on maksimissaan $(49.8 \% \times 10) / 100 = 4.98 \% (49\ 800 \text{ €})$.

Palkkioiden suuruus

Palkkioiden suuruus on porrastettava saavutettavan tuloksen mukaan. Tuloksen ja palkkion välinen riippuvuus voi olla tasaisesti nouseva eli lineaarinen tai tilanteesta riippuen kiihtyen kasvava tai hidastuen kasvava. Esimerkiksi laadun paranemisesta ei kannata maksaa palkkioita kuin tiettyyn määrään asti koska asiakaskaan ei halua maksaa ylilaadusta.

Parhaasta mahdollisesta tuloksesta on maksettava selvästi kannustavan suuruista palkkiota. Organisaation palkkapolitiikka vaikuttaa yksilöiden maksimipalkkioiden mitoitukseen. Tulospalkkioilla ei ole tarkoitus korjata eikä horjuttaa palkkasuhteita. Ilman palkkapolitiikkaakin palkkioille määritellään mielellään yläraja, jotta kohtuullisten palkkioiden kannustinvaikutus voitaisiin jatkossakin säilyttää. Jos palkkiot maksimituloksesta jonakin erityisen menestyksellisenä vuotena päästettäisiin huomattavan suuriksi, eivät pienemmät palkkiot tuntuisi enää houkuttelevilta seuraavina vuosina, kun kenties yhtä hyviin tavoitteisiin ei enää päästä. Tällainen vaara on olemassa erityisesti silloin, kun ulkopuoliset tekijät voivat vaikuttaa hyvin voimakkaasti organisaation toimintaan.

Selvitysten mukaan palkkioilla on riittävän hyvä kannustinvaikutus vasta kun palkkiot ovat suuruudeltaan 5-10 prosenttia henkilön vuosipalkasta. Käytännössä palkkiot jäivät 90-luvulla keskimäärin noin 2,5 prosentin suuruiseksi niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. 2000 –luvulla yksityissektorilla maksettujen tulospalkkioiden suuruus on kuitenkin kasvanut ollen esimerkiksi vuonna 2003 4,8 prosenttia saajien kokonaisansiosta ja vuonna 2004 noin 6 %. Vastaava keskiarvo valtiolla vuonna 2003 oli 2,3 prosenttia ja vuonna 2004 noin 2 %.

Jakotavat

Palkkiojärjestelmän tavoitteet voidaan asettaa koko organisaatiolle, organisaation jollekin yksikölle tai jopa yksittäisille henkilöille. Tehokkainta tulospalkkaus on kuitenkin silloin, kun se on ryhmäkohtainen palkitsemistapa. Tällöin palkitseminen voi perustua joko koko organisaation tuloksen saavuttamiselle tai pelkästään ryhmän oman tuloksen saavuttamiselle. Usein tulospalkkiot sidotaan useamman tason tulokseen esimerkiksi siten, että koko organisaation tasolla tietty tulos pitää saavuttaa ennen kuin ryhmien omat palkkiokynnykset voivat laueta. Tällaisella ehdolla varmistetaan, ettei kokonaisuus unohdu ja ryhmien välinen yhteistyö sujuu toivotulla tavalla.

Palkkiot voidaan maksaa prosentuaalisina palkan suuruuteen suhteutettuina palkkioina tai vaihtoehtoisesti kaikille tasasuuruina euromääräisinä palkkioina. Jos ryhmän palkkaerot ovat suuret, on todennäköistä, ettei tasasuuruinen euromääräinen palkkio motivoi hyväpalkkaisia. Veroprogressio kohtelee tasasuuruisen palkkion saajia eri tavalla, koska palkkiosta jää sitä vähemmän käteen mitä parempi palkka on. Tasasuuruiset korotukset taas hyväksytään helpoimmin sellaisissa ryhmissä, joissa ryhmä on homogeeninen ja palkkaerot tästä syystä ovat vähäisiä.

Valtion tulospalkkiojärjestelmissä on käytetty sekä tasajakoa että prosentuaalisia palkkioita ja lisäksi näiden yhdistelmiä. Prosentuaaliset palkkiot ovat kuitenkin huomattavasti yleisempiä.

Prosentuaalisissa tulospalkkioissa joudutaan erikseen ratkaisemaan, mistä ansiokäsitteestä palkkiot lasketaan.

Käyttöönotto ja koeaika

Tulospalkkiokausi alkaa yleensä vuoden alussa ja mallin on oltava silloin valmis. Henkilöstölle tulee tiedottaa järjestelmän käyttöönotosta hyvissä ajoin ennen vuoden alkua ja johto ja esimiehet on sitoutettu ja ohjattu käyttämään järjestelmää jokapäiväisessä johtamistyössään.

Joskus saattaa olla paikallaan kouluttaa koko henkilöstö ennen järjestelmän käyttöönottoa. Sen tarkoituksena on saada kaikki ymmärtämään mihin tulospalkkiopalkkauksella pyritään, mitä ihmisiltä odotetaan, mihin tuloksiin on päästävää ja miten se toteutuu.

On myös mahdollista ottaa tulospalkkiomalli ensin koekäyttöön soveltaen sitä mahdollisesti vain osaan henkilöstöä.

Palkkiojaksot

Palkkiojakson pituus vaihtelee kuukaudesta useampiin vuosiin. Ylimmällä johtotasolla on hyvä kytkeä palkkiot pitemmän aikavälin tavoitteisiin, jotta huolehdittaisiin tasaisen hyvää tuloksen ja laadun tekemisestä. Tällä turvataan organisaation menestyminen myös tulevaisuudessa. Muulla henkilöstöllä palkkioiden motivoivuus häviää, jos palkkioväli on liian pitkä.

Tulospalkkioiden maksuväli on yleensä sama kuin mallin voimassaolokausi, joka useimmiten on yksi kalenterivuosi. Mutta jos työn luonne edellyttää lyhyemmän aikavälin tulostavoitteita, ei ole mitään estettä maksaa tulospalkkioitakaan useammin esimerkiksi kaksi tai neljä kertaa vuodessa.

Palkkatilastointi

Vuoden 2006 alusta valtion henkilökisteri korvataan TAHTI-järjestelmällä. Tulospalkkiotiedot viedään Tahtiin vuositason summana sille kuukaudelle, jona ne on maksettu. Järjestelmä jakaa vuositason tiedon kuukausitasolle automaattisesti.

Vuodesta 2004 alkaen tulospalkkiot eivät ole palkkatilastoinnissa sisältyneet säännöllisen työajan ansio-käsitteeseen. Tulospalkkiot ovat mukana erillisessä 'säännöllisen työajan ansio tulospalkkioineen' -käsitteessä.

2.5 Vaihe 5: järjestelmän ylläpito ja kehittäminen

Jotta tulospalkkioiden motivaatio- ja kannustinvaikutus voidaan pitemmän päälle säilyttää, järjestelmää on joka kerta voimassaolokausien loppuvaiheessa tarkasteltava uudelleen. On ennen kaikkea päätettävä, mistä seuraavalla kaudella halutaan palkita.

Keskustelua järjestelmän käyttöön liittyvistä ongelmista on voitava käydä jatkuvasti. Pulmatilanteiden varalle on syytä etukäteen päättää kuka tulkitsee järjestelmää riitapauksessa. Yleensä sellaiseksi nimetään sama henkilö, joka tekee palkkiopäätöksetkin eli organisaation korkeinta johtoa edustava toimitusjohtaja tai valtiolla viraston päällikkö, osastopäällikkö tai joku muu vastaavan tasoisessa tehtävässä oleva henkilö.

Yhteiset pelisäännöt

Järjestelmän käyttöä ja ylläpitoa varten voidaan tehdä erilliset, yhteisesti noudatettavat säännöt. Järjestelmää muutetaan yleensä vuosittain, mutta nämä pelisäännöt voivat olla pysyvämpiä ja pitkäaikaiseen käyttöön tarkoitettuja.

Tulospalkkiojärjestelmän yhteiset pelisäännöt voivat koskea esimerkiksi seuraavia asioita:

- palkkioiden maksuajankohta
- miten tuloksia seurataan
- miten tiedotus hoidetaan
- rajaukset siitä mihin ansioihin palkkiot vaikuttavat
- rajaukset tulospalkkioiden laskentaperusteena olevaan ansiokäsitteeseen
- yleiset rajaukset henkilöpiiristä
- palvelussuhteen alkamisen/päätymisen kesken tulospalkkiokauden vaikutus
- poissaolojen vaikutukset palkkioihin
- tehtävämuutosten/yksikkösiirtojen vaikutukset
- kuka tekee palkkiopäätökset
- kuka mallia tulkitsee
- miten mallia kehitetään

3. Tulospalkkauksen hyötyjä ja ongelmia

Valtion tulospalkkauksen ominaisuuksia, vaikuttavuutta, mahdollisia ongelmia ja toimivuuden esteitä on viimeksi selvitelty vuonna 2004, jolloin asiaa tarkasteltiin kymmenen virastoesimerkin pohjalta. Selvityksen kohteena olivat Ajoneuvohallintokeskus, Maanmittauslaitos, Patentti- ja rekisterihallitus, Puolustusvoimat, Säteilyturvakeskus, Tiehallinto, Tullilaitos, Uudenmaan TE-keskus, Valtion teknillinen tutkimuskeskus ja Viestintävirasto.⁴

3.1 Tulospalkkauksen hyödyt ja vaikuttavuus

Tulospalkkaus ja johtaminen

Johtaminen on tulospalkkauksen soveltamisessa keskeisellä sijalla. Virastoissa on koettu, että tulospalkkaus on osattu hyvin kytkeä osaksi tulosjohtamisjärjestelmää, jossa se toimii kannustinjärjestelmänä tulokseen pyrittäessä. Palkkiojärjestelmän ansiosta tulosten seuranta ja mittaaminen ovat parantuneet ja tarkentuneet.

⁴ Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 13/2004, Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla, Kymmenen esimerkkiä (<http://www.vm.fi/tiedostot/pdf/fi/89254.pdf>)

Yhteistyö

Useimmiten tulospalkkausta on kehitetty yhdessä henkilöstön kanssa niin, että periaatteet ja menettelytavat on mietitty yhteistyössä. Joissain tapauksissa henkilöstö on osallistunut myös tavoitteiden ja mittareiden valitsemiseen. Melko yleisesti on koettu, että ihmisten sitoutuminen, aloitteellisuus ja yhteistyö ovat lisääntyneet tulospalkkauksen myötä.

Tulospalkkauksen vaikutus tulokseen

Henkilöstön kannustamista ja palkitsemista korostavat näkökohdat ovat tärkeimpänä syynä tulospalkkauksen käyttöön. Tulospalkkauksen tavoitteena on yleensä edistää henkilöstön tulostietoisuutta eli motivoida yksilöitä ja ryhmiä tekemään parempaa tulosta ja keskittymään erityisesti niihin asioihin, joita organisaatiossa kulloinkin pidetään tuloksellisuuden kannalta keskeisinä ja tärkeinä. Tällä tavalla käytettynä tulospalkkaus on koettu erinomaiseksi johtamisen välineeksi tulohajauksen oloissa.

Juuri tulospalkkauksen vaikutusta hyvään tulokseen on usein vaikea yksilöidä, koska samaan aikaan vaikuttamassa on ollut muitakin kehittämishankkeita. Selvästi on kuitenkin nähtävissä, että asetettuja tulostavoitteita on pystytty ylittämään, kun asioita on alettu mittaamaan. Palkkiojärjestelmästä on ollut hyötyä myös silloin, kun mittariston joukossa on ollut kehittämishankkeen tuloksia kuvaava mittari.

Valtiolla käytössä olevista tulospalkkiojärjestelmistä saadut kokemukset osoittavat, että tulospalkkaus soveltuu hyvin erilaisiin ympäristöihin, kun se sidotaan tiukasti organisaation strategiaan. Palkkiojärjestelmän hyvänä puolena pidetään sitä, että palkkioita ei sidota kiinteiksi kustannuksiksi, vaan ne ovat aina ehdollisia ja tuloksesta riippuvia.

3.2 Havaittuja ongelmia

Liian monimutkainen järjestelmä

Palkkiojärjestelmän rakentamisessa kannattaa pyrkiä niin yksinkertaisiin malleihin, että kaikkien järjestelmän soveltamisen piirissä olevien on helppo ymmärtää mistä palkkio muodostuu ja miten itse kukin pystyy siihen omalla työllään vaikuttamaan. Järjestelmä on liian monimutkainen, jos se sisältää vaikeaselkoisia matemaattisia laskentakaavoja tai jos sen mittarit ovat henkilöstölle vieraita käsitteitä. Mittarit kannattaa valita sellaisista asioista, joista organisaatiossa on kerätty tietoa jo aikaisemminkin.

Osaoptimointi

Mittareiden valintaan kannattaa kiinnittää paljon huomiota, koska ihmiset keskittyvät tekemään sitä mitä mitataan. Tulospalkkiomallin mittareissa pitäisi olla ainakin taloudellisuuden, laadun ja määrän mittari, mutta lisäksi mielellään myös toiminnan kehittämisen mittari. Jos käytetään vain kahta mittaria, esimerkiksi määrän ja taloudellisuuden mittaria, saattaa ilmaantua haitallista osaoptimointia. Laadun kustannuksella voidaan keskittyä määrään ja samalla vaikeuttaa tulevaisuuden onnistumista. Yhtä haitallista saattaa olla keskittyä liikaa laatuun vaikkapa määrän tai taloudellisuuden kustannuksella.

Pienet palkkiot ja motivaatio

Tulospalkkioilla on tarkoitus motivoida ryhmiä tekemään hyvää tulosta. Kaikki ryhmät eivät voi onnistua yhtä hyvin, joten palkkiot eivät välttämättä tule kaikille tai eivät kaikilla ryhmillä ole yhtä hyviä.

Palkitsematta jääneet saattavat menettää motivaationsa ja tuntea kaunaa palkittuja kohtaan. Liian pieniksi koetuilla palkkioilla voi myös olla päinvastainen vaikutus kuin odotettiin, eli motivaation sijasta henkilöt turhautuivat ja menettivät uskonsa järjestelmään. Jatkon kannalta saattaakin olla järkevää palkita kaikki edes jotenkin, koska pienetkin palkkiot ovat kuitenkin kannustamisen kannalta parempi kuin ei mitään.

Vaikutus työilmapiiriin

Tulospalkkiojärjestelmä voi vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin. Se saattaa aiheuttaa aluksi muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Kun tulokseen perustuva palkitseminen otetaan ensimmäisen kerran käyttöön, järjestelmän voidaan pelätä lisäävän tehtäviä ja tiukentavan liiaksi aikatauluja.

4. Tulospalkkiot ja lainsäädäntö

Virka- ja työehtosopimukset eivät säätele tulospalkkioita, mutta lainsäädäntö vaikuttaa niiden käsittelyyn monin tavoin. Mm. seuraavat lait on otettava huomioon tulospalkkioita maksettaessa:

- ennakkoperintälaki
- eläkelait
- kansaneläkelaki
- laki työnantajan sosiaaliturvamaksusta
- tapaturmavakuutuslaki

Ennakkoperintälain mukaan työnantaja on velvollinen suorittamaan maksamastaan palkasta ennakon pidätyksen. Tämän lain mukaan kaikki työnantajan maksama raha tai rahanarvoinen etuus on palkkaa, joten tulospalkkiot kuuluvat ennakkoperintälain alaiseen ansioon.

Eläkelakien mukaan muodostettava palkka on eräin poikkeuksin (voitonjakopalkkiot) sama kuin ennakkoperintälain mukainen palkka, joten tulospalkkiot lasketaan mukaan tähän eläkkeen laskennan perusteena olevaan palkkaan.

Kansaneläkelaiissa säädetään, että työnantaja suorittaa kunakin vuonna erikseen säädettävän prosenttimäärän työnantajan kansaneläkemaksuna ennakkoperinnän alaisen palkan määrästä.

Laissa työnantajan sosiaaliturvamaksusta todetaan, että palkalla tarkoitetaan ennakkoperintälaiissa tarkoitettua palkkaa. Laki velvoittaa työnantajan suorittamaan työnantajan sairausvakuutusmaksua ennakkoperinnän alaisesta palkkojen määrästä.

Tapaturmavakuutuslain täytäntöönpanosta annetussa asetuksessa sanotaan, että työnantaja on velvollinen pitämään kirjaa palkasta ja muista eduista, joita työntekijä on saanut ja huolehtimaan siitä, että on saatavissa täysi selvyys työntekijän ansioista. Tapaturmavakuutusmaksu lasketaan ennakonpidätyksen alaisista palkoista.

Työttömyyskassalain mukaan työttömyysvakuutusmaksun suuruus määrätään sen työpalkkojen määrän perusteella, jonka mukaan työnantajan tapaturmavakuutusmaksu määräytyy.

Kirjallisuus- ja lähdeluettelo

Katso luku 10, kirjallisuus ja lähdeluettelo julkaisusta Kannustavaan palkkaukseen, Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen, Valtion työmarkkinalaitos, Oy Edita Ab, 1996

Liite 1.

Tulospalkkauksen mittareita

1. Taloudellisen tuloksen mittareita

- myyntituotot
- liikevaihto
- ainekulut
- satunnaiset palkat sosiaalivakuutukseen
- muut satunnaiset muuttuvat kustannukset
- myyntikate
- kiinteät palkat sosiaalikuluihin
- vuokrat
- muut kiinteät kulut
- käyttökate
- korkokulut
- korkotulot
- verot
- rahoitustulos
- nettotulos
- kokonaistulos
- poistot
- rahoitusomaisuuden käyttöaste
- vaihto-omaisuuden kiertonopeus
- sijoitetun omaisuuden tuotto (ROI)
- omavaraisuusaste
- velkaantumisaste
- quick ratio (rahoitusomaisuus/lyhytaikaiset velat-ennakkomaksut)
- current ratio (rahoitusomaisuus+vaihto-omaisuus/lyhytaikaiset velat)
- myynnin kehitys
- jalostusarvo (käyttökate+kokonaispalkat sosiaalikuluihin + maksetut vuokrat)
- myynti/tehty työtunti
- maksetut palkat/tehty työtunti
- materiaalin käyttö/suoritemäärä
- käyttökate/henkilömäärä, työtunnit
- energian käyttö/suoritemäärä/tuote
- energiakustannukset/kokonaiskustannukset
- liikevaihto/palkat
- investoinnit/liikevaihto
- määrätyn toiminnon kate % koko yksikön katteesta
- suunniteltu projektikustannus/toteutunut kustannus
- saatavien keskimääräinen maksuaika
- saatavien määrä
- toteutunut hintataso/arvioitu standardihinta
- pääomakustannukset/budjetoidut pääomakustannukset

Määrien mittareita

- työhön tarvittava aika
- työn suorittamisesta maksettava hinta (palkka)

- palvelusuoritusten lukumäärät
- käsiteltyjen hakemusten/lupien/lausuntojen määrät
- myönnettyjen lupien määrät
- asiakaskilometrit tai asiakaskäyntien määrät
- puhelinkyselyihin vastaaminen
- yhteydenottojen määrä puhelimitse
- palvelut muille yksiköille)
- julkaisujen(sivu- ja painos)määrät
- kirjeiden/tiedotteiden määrä
- henkilöstön määrä
- ylituntien määrä
- tuotteen myynti/budjetoitu myynti
- patenttien määrät
- suoritettujen (eritasoisten) tutkintojen määrät

Määrien ja samalla laadun mittareita

- muutoshakemusten määrä
- valitusten määrä
- virheettömien ja virheellisten suoritteiden/tuotosten määrä, virhe %
- myönteisen ja kielteisen palautteen määrä
- myöhästelyjen määrä
- hylkäysten määrä, hylkäys %
- tarkastustunnit
- korjaustunnit
- laatuindeksi
- käyntihäiriöt
- laatuhyvitysten määrä
- hävikit
- palautetut tuotteet
- myöhässä olevat työt
- virheiden vuoksi menetettyjen työtuntien osuus
- projekti- ja työsuunnitelmien pitävyys
- onnettomuuksissa menetettyjen työtuntien osuus
- tuotteen toimitusaika
- ajoissa toimitetut tilaukset/kaikki tilaukset

Määrien ja samalla kapasiteetin käyttöasteen mittareita

- investointien käyttöasteet
- markkinaosuudet
- varastojen kierto
- aikataulujen pitävyys
- poissaolot
- tehtyjen työtuntien määrä
- hallinnollinen henkilöstö/koko henkilöstö
- pilaantuneiden materiaalien määrä
- täyttämättä/avoinna olevat paikat
- koneiden, laitteiden käyttöasteet
- tuotekehitysaika/suunniteltu aika
- tuotannon määrä/työtunnit

- vaihto-omaisuuden kiertonopeus (esim. raaka-aine, keskeneräinen tuotanto, valmiit tuotteet)
- tuotannon läpimenoaika (tilauksesta valmiiksi tuotteeksi)
- suunnittelun läpimenoaika
- saanto (kuinka paljon tietystä määrästä raaka-ainetta saadaan myyntikelpoista tuotetta)

Vaikuttavuuden (asiakaspalvelukyky, yhteiskunnallinen vaikutus) mittareita

- asiakastyytyväisyyttä selvittävät tiedustelut ja haastattelut
- tiedustelut tuotteiden/palveluiden ajantasaisuudesta
- asiakkaan keskimääräinen odotusaika
- työn/palvelun suoritus aika
- asiakaspysyvyys
- asiakaspalautteet
- uusien asiakkaiden saaminen
- tutkimusprojektien/tutkimusten/hankkeiden onnistuminen

Muita mittareita

- uudistusten toteutuminen
- tutkimukseen/tuotekehitykseen käytetty aika
- työtilojen, ympäristön siisteys-/järjestys(indeksi)
- organisaatioilmastomittaus
- vaihtuvuus
- sisäinen yhteistyö
- sisäinen tehokkuus
- tuotannon päästöt/tuotannon määrä
- saatavien keskimääräinen maksuaika
- kuukausiraportin valmistumispäivämäärä verrattuna suunniteltuun
- aloitteiden tai ideoiden määrä/henkilö
- henkilöstökoulutuksen määrä, kattavuus
- ulkopuolisille tehtyjen tutkimusten/toimeksiantojen osuus koko tutkimusajasta/työajasta
- hallinnollisiin töihin käytetyn ajan osuus koko työajasta