

Tavoitepalkkiojärjestelmän kehittäminen

Case: Media-alan yritys

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Ville Mäkinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

MÄKINEN VILLE

Tavoitepalkkiojärjestelmän kehittäminen
Case: Media-alan yritys

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 70 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia palkitsemisjärjestelmiä, etenkin tulos- ja tavoitepalkkiojärjestelmiä organisaatiossa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää olemassa olevia tulos- ja tavoitepalkkiojärjestelmiä tuloksellisuuden kehittämisen välineenä. Työn empiirisessä osassa kohdeyrityksenä toimii media-alalla toimiva suomalainen yritys.

Organisaatiossa tuloksellisuus voidaan tietyissä tapauksissa määrittää tavoitteiden saavuttamisen ja ylittämisen kautta. Tavoitteiden saavuttaminen onkin tavoitteellisen palkitsemisen perusta. Tavoitteiden asettamisen tulee lisäksi tukea prosessia, jolla tähdätään parempaan tuloksellisuuteen. Tuloksellisuuden kehittäminen sisältää monia näkökulmia, joista tärkeimpiin lukeutuvat organisaation strategia, organisaatiokulttuuri, osaamisen ja suorituksen johtaminen sekä motivaatio.

Palkitsemisjärjestelmiä voidaan pitää organisaatioiden sekä päivittäisinä operatiivisen johtamisen että pidemmän tähtäimen strategisen johtamisen työkaluina. Toimivat palkkiojärjestelmät voivat parhaillaan lisätä henkilöstön motivaatiota, sitouttaa heidät organisaatioon ja organisaation tavoitteisiin, mikä edesauttaa tuloksellisuuden kehitystä.

Tämä opinnäytetyö jakaantuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Työn teoreettisessa osassa perehdytään tuloksellisuuteen ja sen kehittämiseen sekä palkitsemiseen organisaatiossa. Empiirisessä osassa tutkitaan case-kohteen tavoitepalkkiojärjestelmää. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina.

Teemahaastattelut osoittivat, että tavoitepalkkiojärjestelmä painottaa tällä hetkellä enemmän kollektiivisten kuin yksilöllisten tavoitteiden saavuttamista. Lisäksi kyselystä ilmenee, että case-organisaatio haluaa palkita henkilöstöään erinomaisista työsuorituksista, mutta nykyinen järjestelmä ei täysin tue tätä henkilöstöjohtamisen tavoitetta. Yksilöllisten tavoitteiden saavuttaminen on kuitenkin merkittävässä roolissa organisaation tuloksellisuuden kasvattamisessa.

Avainsanat: tavoitepalkkiojärjestelmä, palkitseminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, tuloksellisuus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

MÄKINEN VILLE

Development of Incentive-based
Bonus System. Case: Media Company

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 70 pages, 2 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to explore reward systems and incentive-based bonus systems in organizations.

The aim of this thesis is to develop existing incentive-based bonus systems in order for them to increase both profitability and productivity in an organization. In the empirical part of this study, the case company is a Finnish media company.

Productivity in an organization can be defined as not only meeting the set expectations and goals, but furthermore exceeding them, which is the base of incentive-based rewarding. Self evidently, setting targets and objectives should support the process toward better productivity. Development of profitability contains many aspects, the most important of which being the organization's strategy, organizational culture, knowledge and performance management, and motivation.

Reward systems can be perceived as a part of daily managerial duties as well as, on larger scale, important management tools in any organization. Functional reward systems can increase employees' motivation, secure their continuance in service, secure their loyalty to the company, make employees committed to the company's objectives and, as a result, increase the productivity of an organization.

This thesis is divided into two sections: theoretical and empirical part. The first chapter serves as the introduction to the topic, the latter chapters deal with profitability and reward systems in organizations. The empirical part examines especially the incentive-based reward system of the case company. In the empirical case study, individual theme interviews were conducted.

The interviews showed that the incentive-based reward system mainly consists of emphasizing collectively rather than individually achieved goals. It was also discovered in the study that what the case company wants to reward is excellent performance. However, this does not completely correspond with what is currently measured and rewarded. Based on both the theoretical and empirical part, particularly rewarding the achievement of goals on an individual level seems to best contribute to increased profitability, and boost toward excellent performance, which, as a result, ought to be rewarded.

Key words: Incentive-based Bonus System, SHRM, reward systems, profitability.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	ORGANISAATION TULOKSELLISUUS JA SEN KEHITTÄMINEN	9
2.1	Tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät	9
2.1.1	Strategia; visio, missio ja arvot	12
2.1.2	Tavoitejohtaminen; tavoitteet ja niiden asettaminen	14
2.1.3	Organisaatiokulttuuri, motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon	16
2.2	Suorituksen ja osaamisen johtaminen	18
2.3	Työtehtävien määrittäminen ja perehdyttäminen	23
2.4	Yksilötyöskentelystä tiimityöskentelyyn	24
3	PALKITSEMINEN ORGANISAATIOSSA	26
3.1	Kokonaispalkitseminen organisaatiossa	27
3.1.1	Strateginen palkitseminen organisaatiossa	29
3.1.2	Palkitsemistekijät	30
3.2	Tavoitepalkkiojärjestelmä	32
3.2.1	Tavoitepalkkiojärjestelmän merkitys organisaatiolle	33
3.2.2	Tavoitteet ja mittarit	36
3.2.3	Organisaatiotasot palkitsemisessa	39
3.3	Osaamisen palkitseminen	41
3.4	Suorituksen palkitseminen	43
4	CASE: MEDIA-ALAN YRITYS	45
4.1	Case-organisaation esittely	45
4.2	Teemahaastattelujen laadinta ja toteutus	48
4.3	Teemahaastattelujen tulokset	49
4.4	Kehittämissuhteet	57
5	YHTEENVETO	62
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Globalisaatio ja väestön ikääntyminen asettavat haasteen lähitulevaisuuden työvoimapolitiikalle, yritysten rekrytoinnille sekä palkkaukselle. Liike-elämässä yritysten tuleekin entistä korostuneemmin huolehtia henkilöstön työssäjaksamisesta, motivaatiosta, kannustamisesta sekä ammattitaidon kehityksestä, jotta organisaatioissa tarvittava osaaminen ja tuottavuus voidaan taata myös jatkossa. Yhteiskunnan rakennemuutos saa aikaan muutospaineita liikkeenjohdossa, jonka tehtävänä on luotsata organisaatiota mahdollisimman taloudellisesti, tuottavasti ja tehokkaasti sen omistajien määrittämien tavoitteiden mukaisesti.

(Kauhanen 2010, 11–14.)

Yrityskentän kehitys asettaa organisaatiot asemaan, jossa tarkkaan harkitut, eettiset ja humanit toimintatavat korostuvat. Tärkeässä asemassa organisaatioiden toiminnassa ovat sen visio ja vision mukainen toiminta sekä jatkuva oppiminen. Oppivassa organisaatiossa tavoitteiden, niin sisäisten kuin henkilöstön yksilöllistenkin tavoitteiden, on oltava samansuuntaisia. Innostavan organisaatiokulttuurin luominen onkin avainasemassa otettaessa askeleita kohti kehitystä.

(Rampersad 2003, 15.)

Organisaation toimintaa ohjaavaa johtamisen kokonaisuutta on tutkittu paljon, ja siitä on syntynyt malleja ja teorioita johtamisen tueksi. Kamenskyn (2010) mukaan strategian aktuaalinen toteuttaminen on ratkaiseva tekijä yrityksen menestyksen kannalta. Turbulentteina aikoina tulisi liiketoimintastrategiaa pystyä muokkaamaan toimialan muuttuvien vaatimusten mukaisesti, jotta kilpailukyky säilytetään. Erityisesti strategisen ja operatiivisen johtamisen kytkeminen toisiinsa on avainasemassa. Operatiivisen johtamisen keskeisiä seikkoja ovat tavoitteiden asettaminen, tulosten valvonta sekä tulosten saavuttamisesta palkitseminen.

(Sistonen 2008, 50.)

Organisaation liiketoimintastrategian ja palkitsemisstrategian tulee tukea toisiaan, toisin sanoen toimivaa palkitsemisstrategiaa harvoin saadaan aikaan ilman, että sitä sidotaan strategian viitekehykseen. Strateginen palkkaus ja -palkitseminen ovat Suomessa toistaiseksi verrattain vähän käytettyjä johtamisen keinoja yrityk-

sen vision, strategian ja tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi. Onnistuneella palkitsemisstrategialla ja sen toteutuksella on katsottu olevan vaikutusta organisaation henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen organisaatioon sekä työtulokseen.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Palkitseminen määritellään tässä opinnäytetyössä TKK:n Palkitsemisryhmän määritelmän mukaan (2001): Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät; palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista; palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan; käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. Toimivan ja motivoivan palkitsemisen voidaan katsoa olevan myös yksi yrityksen vetovoimatekijöistä entistä kilpaillummalla yrityskentällä.

Yksi nyky-Suomessa vähiten käytössä olevista organisaatioiden johdon työkaluista ja palkitsemisen muodoista on tulos-/tavoitepalkkiojärjestelmät. Tavoitepalkkiojärjestelmä voidaan Suomessa määritellä seuraavalla tavalla: tavoitepalkkiojärjestelmä on peruspalkkaa täydentävä, yrityksen päätäntävällässä oleva palkitsemiskäytäntö. Tarkempi ja spesifioivampi määritelmä työssä tuonnempana. Tässä työssä käytetään tulospalkkiojärjestelmästä nimitystä tavoitepalkkiojärjestelmä.

Tämän työn tavoitteena on osaltaan tarkastella tuloksellisuuden ja palkitsemisen yhteyttä organisaatioissa. Toimivalla palkitsemisella voidaan yrityksen toimintaa parantaa merkittävästi: työn tuloksellisuus sekä tuottavuus voidaan saada kasvuun, mikäli palkitsemisjärjestelmä on toimiva, ja sitä johdetaan oikein.

(Gustafsson & Jokinen 1997, 128–130.)

Opinnäytetyön toimeksiantajalla on käytössä tavoitepalkkiojärjestelmä, jonka katsotaan olevan uudistamisen tarpeessa. Työn empiirisen osan tavoitteena on kehittää toimeksiantajan tavoitepalkkiojärjestelmää peilaten sitä organisaation aikaisempiin käytössä olleisiin malleihin ja järjestelmiin sekä antaa ehdotus siitä, kuin-

ka palkkiojärjestelmää tulee kehittää, jotta sen avulla voidaan saada kehitettyä liiketoimintayksikön työn tuloksellisuutta.

Työn kirjoittajan ammatillisen osaamisen kehitystavoite on syventää ymmärrystä osaamis pääoman johtamisen ja henkilöstöjohtamisen tärkeydestä sekä palkitsemisen omaksuminen tärkeänä johtamisen työkaluna tuloksellisuuden kasvattamisessa.

Opinnäytetyössä vastataan seuraaviin tutkimusongelmiin

Päätutkimusongelma opinnäytetyössä:

Miten tavoitepalkkiojärjestelmällä kehitetään tuloksellisuutta?

Opinnäytetyön alatutkimusongelmat:

Mistä tekijöistä organisaation tuloksellisuus muodostuu?

Mikä on tavoitepalkkiojärjestelmän rooli organisaation kokonaispalkitsemisessä?

Yllä mainittujen alatutkimusongelmien avulla saadaan vastaus itse päätutkimusongelmaan, ja työn tavoite voidaan näin ollen saavuttaa. Työn tavoitteiden saavuttamista arvioidaan viimeisessä luvussa.

Opinnäytetyön tulokset soveltuvat parhaiten toimialoille, joissa tuottavuus, laatu ja tuloksellisuus ovat liiketoimintastrategian toteutumisen kannalta avainasemassa. Opinnäytetyö sopii tietyin rajauksin sekä teollisuuden, viestinnän että palvelualan vastaavanlaisten kehitysprojektien tukimateriaaliksi.

Rajaan työssäni tavoitepalkkiojärjestelmän toteutuksen kannalta merkittävän seikan, esimiestoiminnan ja järjestelmän johtamisen kehittämisen pois, koska empiirisen osan tuloksia tai järjestelmän toteutusta ei pääse arvioimaan. Tavoitteena ei myöskään ole kehittää esimiehien toimintaa tai henkilöstöjohtamista, vaan nimenomaisesti sen välinettä. Työn teoriaosassa tullaan kuitenkin käsittelemään johtamista yleisesti osana organisaation tuloksellisuutta.

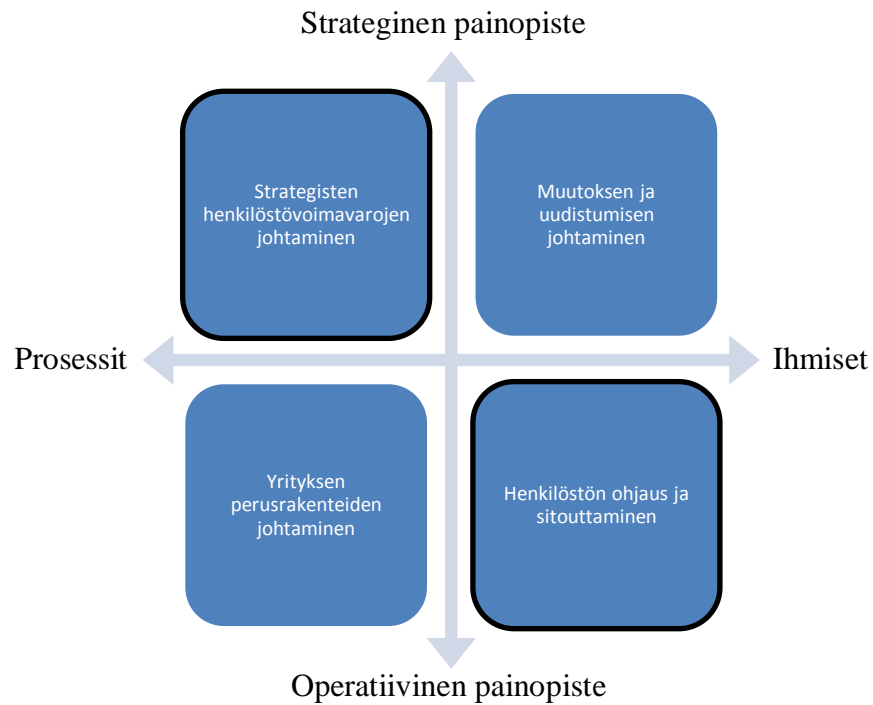
Tavoitepalkkiojärjestelmä määritellään tässä opinnäytetyössä osaksi organisaation kokonaispalkitsemisjärjestelmää, jonka muut osa-alueet ovat henkilökohtainen palkka, luontois- ja/tai muut edut, henkilöstörahoisto, ei-taloudellinen palkitsemi-

nen sekä voittopalkkiot ja erikoispalkkiot. Palkitsemista käsitellään tarkemmin luvussa kolme. Tavoitepalkkiojärjestelmä tarkoittaa TES:n ulkopuolista, organisaation määriteltävissä olevaa järjestelmää, jossa henkilökohtaisen peruspalkan lisäksi yritys palkitsee työntekijää sen mukaan, kuinka hyvin työntekijä suorittaa hänelle ja/tai hänen tiimilleen asetetut, ennalta määritellyt työ- tai tulostavoitteet. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16–24; Hulkko & Ylikorkala ym. 2005, 199–202.)

Tuloksellisuus määritellään tässä työssä käsittämään niiden työtavoitteiden ja rajapyykkien saavuttamista, jotka työn perustehtävien, ns. jatkuvien tavoitteiden (Sistonen 2008, 105), lisäksi työnantaja on kullekin organisaation tasolle tai yksilölle määrittänyt. Organisaation tuloksellisuutta voidaan kehittää sekä määrällisesti että laadullisesti. Case-yrityksen näkökulmasta laadullinen kehitys voidaan määrittää esimerkiksi koskemaan lukijamäärän kasvua, joka voi olla osoitus tuotteiden laadun parantumisesta. Tuloksellisuuden määrällinen tavoite voidaan sitoa kehityneeseen tulosityksikön kannattavuuteen.

Opinnäytetyön empiirisessä osassa ei käsitellä kokonaispalkitsemisjärjestelmän kaikkia osa-alueita, vaan keskittyy tavoitepalkkiojärjestelmän kehittämiseen ja tuloksellisuuden kasvattamiseen. Työn ulkopuolelle rajataan myös myyntiorganisaatiot ja niiden provisiopalkkausjärjestelmät, koska ko. tavoitepalkkiojärjestelmä ei koske toimeksiantajan myyntiorganisaatiota.

Ajallisesti case-osuuden käsittelemän tavoitepalkkiojärjestelmän kehitys rajataan koskemaan järjestelmiä vuosilta 2006 eteenpäin, jolloin ensimmäinen nykyisen kaltainen järjestelmä jalkautettiin tukemaan liiketoimintaa johtoryhmän aloitteesta. Työn teoriaosan näkökulmasta työ rajataan koskemaan henkilöstöjohtamisen osalta henkilöstön ohjausta ja sitouttamista sekä strategisten henkilöstövoimavarojen johtamista. (Ulrich 2007.) Havainnollistava kuvio rajauksesta seuraavalla sivulla kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoriaosan rajaus (Ulrich 2007, 43–61)

Työn empiirisessä osassa ei myöskään käsitellä toimeksiantajan konsernitasoista henkilöstörahastoa tai emoyhtiötason henkilöstörahastoa, jotka toki ovat osa kokonaispalkitsemisjärjestelmää, mutta ko. tapauksessa ovat erillinen osa palkitsemista, eivätkä ne vaikuta tavoitepalkkiojärjestelmään.

Case-yritys työn empiirisessä osassa toimeksiantajan ominaisuudessa on Sanoma News Oy:n liiketoimintayksikkö Sanoma Kaupunkilehdet. Case-organisaatiota käsitellään tarkemmin luvussa neljä. Vahvana rajauksellisena tekijänä työssä toimivat myös Sanoma-konserni sekä Sanoma Kaupunkilehtien emoyhtiö Sanoma News Oy, joiden taholta määritellään viitekehys, jonka puitteissa Sanoma Kaupunkilehdet pystyy liiketoimintayksikkönä toimimaan. Konsernitason ohjaus sekä emoyhtiön hallinnollinen rooli ovat merkittäviä toimintaa ohjaavia tekijöitä Kaupunkilehtien organisaatiossa ja palkitsemisessa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on kauttaaltaan kvalitatiivinen, koska kyseessä on kehitysprosessi, jonka tarkoituksena on saavuttaa aikaisempaa toimivampi,

tarkoituksenmukaisempi ja tehokkaampi järjestelmä. Kvalitatiivisen tutkimusköikulman valinta on tällöin mielestäni perusteltua. Myös työn case-tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus luo syvempää ymmärrystä tutkittavaan kohteeseen, sen tarkoitukseen ja syihin. (Heikkilä 2008, 16.)

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerätään oleellista tietoa siitä, mistä toimiva tavoitepalkkiojärjestelmä rakentuu ja kuinka se vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Lähdemateriaalia hankitaan alan kirjallisuudesta, sekä internet- että lehtiartikkeleista, Pro Gradu- ja lisensiaattitutkielmista sekä koulutusmateriaaleista ja erinäisistä olemassa olevista, teetetyistä alan tutkimuksista. Työn case-osuus tukeutuu työssä käsiteltävään teoriaan.

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin lisäksi ulkopuolista asiantuntijaa, jonka näkemykset haluttiin mukaan tuomaan lisäarvoa tutkimukseen 2000-luvun käytännön henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisen palkitsemisen näkökulmasta. Asiantuntijahaastateltavana työssä esiintyy Pasi Laine, joka toimii henkilöstöjohtamisen lehtorina Lahden ammattikorkeakoulussa. Hän on koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri, pääaineenaan yleisjohtaminen. Kokemusta henkilöstöjohtamisen alalta hänelle on kertynyt erinäisistä tehtävistä noin 15 vuoden ajalta. Pasi Laineen asiantuntijahaastattelu suoritettiin Lahdessa 1.2.2011.

Empiirisen osan työssä muodostaa case-tyyppinen hankkeistettu tutkimus, jonka valinta on perusteltu kvalitatiivista lähestymistapaa ajatellen. Kokemusperäinen eli empiirinen osuus implementoidaan case-tyyppisenä, koska siinä on tarkoitus löytää kehitysehdotuksia jo olemassa olevaan tavoitepalkkiojärjestelmään, ei kehittää täysin uutta.

Case-tutkimus suoritetaan suullisina, henkilökohtaisina teemahaastatteluina, jolloin halutut näkemykset saadaan työn tavoitteiden kannalta paremmin esiin. Haastateltavina toimivat työn toimeksiantajan johtoryhmän jäsenet, yhteensä seitsemän (7) kappaletta, jotka vastaavat organisaation tavoitepalkkiojärjestelmästä, sen kehityksestä, viestinnästä henkilöstölle ja johtamisesta. Haastattelurunko (liite 1) on

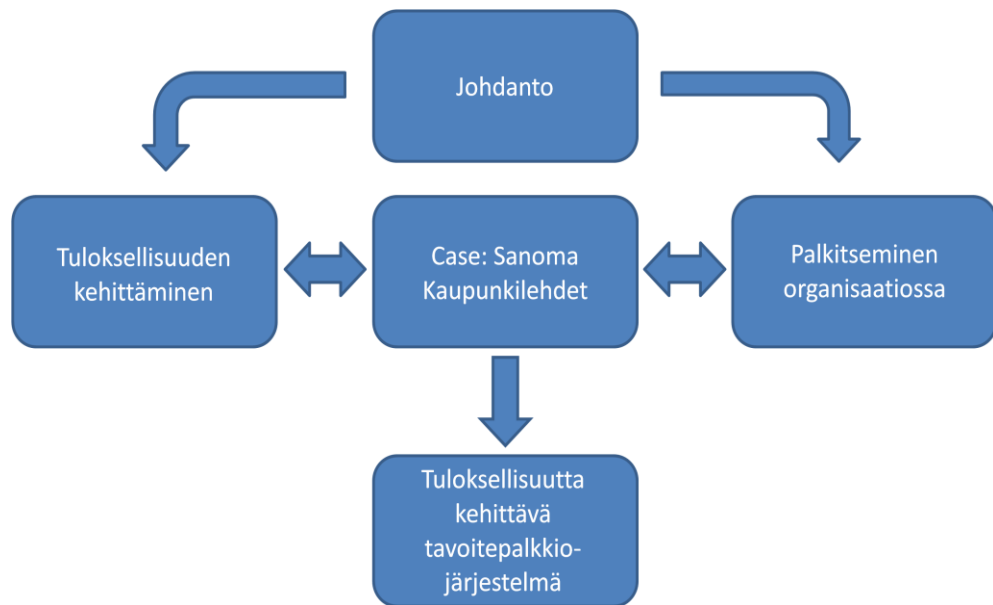
kaikilla sama, jotta tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti, oikeellisuus ja luotettavuus, pysyvät korkeana. (Heikkilä 2008, 16.)

Opinnäytetyön luotettavuus on riippuvainen työssä käytetystä aineistosta sekä case-tutkimuksen kvalitatiivisuuden toteutumisesta. Luotettavuus saavutetaan aineiston tarkalla ja harkitulla valinnalla sekä analysoinnilla ja aineistoon sekä haastattelujen antiin perehtymällä. Lähdeaineisto ja sen käyttö on harkittua, jolloin myös reliabiliteetti pysyy hyvänä. Lähdeaineiston valintaan luotettavuutta tuovat ulkopuolisen asiantuntijan haastattelussa esille nousseet teokset ja kirjoittajat sekä ko. teoksien valinta, opinnäytetyön ohjaajan suositukset sekä case-yrityksen yhteys henkilön viittaukset.

Objektiivisuus on myös opinnäytetyön laadun perusta. Johtoryhmän haastattelussa objektiivisuus saavutetaan yhdenmukaisilla, johdattelemattomilla kysymyksillä (liite 1), ja asiantuntijahaastattelu lisää työn empiriirisen osan tulosten objektiivisuutta. Ulkopuolisen, puolueettoman asiantuntijan valinta haastateltavaksi tukee myös pyrkimystä objektiivisuuteen. Henkilökohtainen asemani entisenä yrityksen työntekijänä ei myöskään vaaranna työn objektiivisuutta, koska en ole ollut tavoitepalkkiojärjestelmän palkkioiden piirissä, enkä enää työskentele organisaation palveluksessa. Työn empiriirisen osan objektiivisuutta arvioidaan tarkemmin luvussa neljä.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö jakaantuu viiteen (5) päälukuun ja niiden alalukuihin. Seuraavalla sivulla kuvaus työn rakenteesta (kuvio 2, s. 8).



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Työn ensimmäinen luku on johdanto opinnäytetyön aihealueisiin. Toinen luku pureutuu organisaation tuloksellisuuden kasvattamiseen. Kolmannessa luvussa käsitellään tavoitepalkkiojärjestelmää ja sen toimivuuden teoriaa.

Opinnäytetyön neljäs luku on case-tutkimus, jossa perehdytään case-yritykseen ja sen nykyiseen tavoitepalkkiojärjestelmään. Neljännessä luvussa esitetään ratkaisuja siihen, mitkä ovat ne keinot, joilla nykyistä tavoitepalkkiojärjestelmää voidaan kehittää tuloksellisuuden kehittämiseksi. Neljännen luvun lopussa arvioidaan myös työn empiirisen osan reliabiliteettiä ja validiteettiä. Opinnäytetyön lopussa yhteenvedossa esitetään jatkotutkimuskohteita aloittamaani prosessiin sekä arvioida työni onnistumisesta.

2 ORGANISAATION TULOKSELLISUUS JA SEN KEHITTÄMINEN

Yritysten ja niiden henkilöstön tuottavuudella ja jaksamisella on kansantaloudellisesti merkittävä rooli yhteiskunnan kannalta. Yritysten tuomat yhteisöverotulot ja henkilöstön jaksaminen ovat yhteiskunnallisesti tärkeitä seikkoja tulevaisuuden hyvinvoinnin turvaamiseksi. Onkin tärkeää, että organisaatioissa omaksutaan oikeiden asioiden oikea-aikainen ja tehokas tekeminen. Elinkeinoelämän kannalta on elintärkeää, että organisaatiot pystyvät muutokseen, jossa siirrytään mekaanisesta, suorituskeskeisestä organisaatiosysteemistä dynaamiseen, tavoitekeskeiseen organisaatiosysteemiin, joka luo jatkuvuutta myös organisaation tuloksellisuutta tarkasteltaessa. (Kesti 2007, 115–119.)

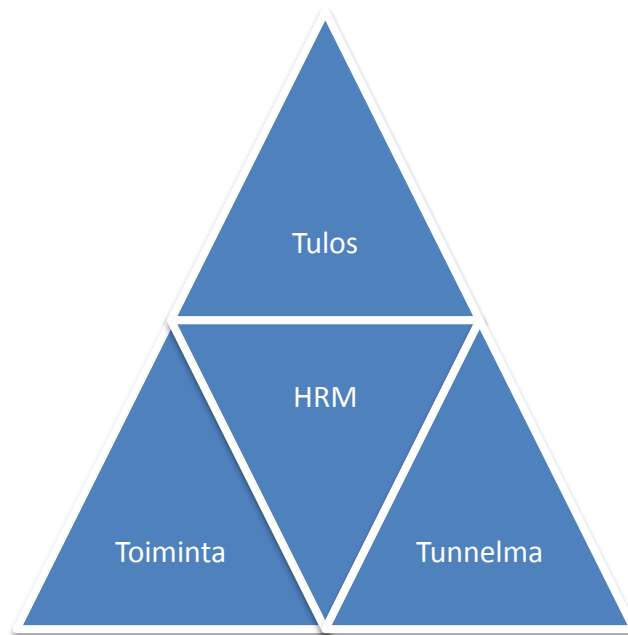
Tuloksellisuuden käsite on henkilöstöjohtamisessa laaja. Tuloksellisuus voidaan käsittää kattavan yrityksen liikevaihtoon, markkina-arvoon, selviytymiseen tai taloudellisiin tuloksiin liittyvät asiakokonaisuudet. (Kotila 2005) Tämän työn osalta tuloksellisuus määriteltiin johdannossa laadullisten ja määrällisten mittarien saavuttamisena sekä parantuneena kannattavuutena.

Organisaation tuloksellisuus syntyy pitkäjänteisen henkilöstön innovatiivisuuden ja sitoutumisen kehityksestä, jossa henkilöstön luovuus ja yhteistyö ovat tärkeässä roolissa. Kehityksen vaativa muutos aiheuttaa usein muutosvastarintaa, joka tulee johtamisella ja esimiestyöllä voittaa, ennen kuin kehitystä parempaa tuloksellisuutta kohti voi tapahtua. (Kesti 2007.)

2.1 Tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät

Tuloksellisuutta voidaan pitää osana organisaation kehitystä. Jotta organisaatio voi kehittyä ja näin ollen kehittää tuloksellisuuttaan, tulee kehitystoimenpiteiden olla iskostettuna organisaation tapoihin toimia, jotta ne jäävät pitkäkestoisiksi. Kestin (2007) mukaan kehittymisen pysyvyyden kannalta on tärkeää, että toimenpiteet linkittyvät toimintatapoihin, työmenetelmiin ja prosesseihin, ja niiden toteutumista tukee sopiva palkitsemisjärjestelmä. Kesti lisää myös, ettei kehitystä tuloksellisuudessa voi tapahtua, jollei koko henkilöstö ole sitoutunut toimintatapoihin ja -menetelmiin.

Laineen (2011) mukaan organisaation tuloksellinen toiminta on onnistuneen henkilöstöjohtamisen tulosta, jossa etenkin organisaation operatiivisen johtamisen ja organisaation henkilöstön merkitys korostuvat. Laineen mukaan tuloksellisuutta voidaan kuvata tulos-toiminta-tunnelma -ajattelun kautta (kuvio 3, s. 10):

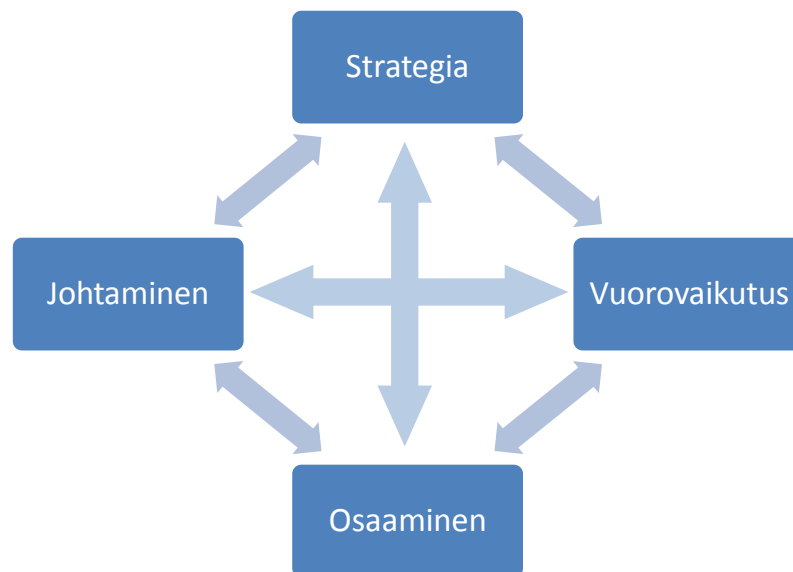


Kuvio 3. Tulos-toiminta-tunnelma -malli (mukaillen Laine 2011)

Yllä olevassa kuviossa 3 on kuvattu tuloksen, toiminnan, tunnelman ja henkilöstöjohtamisen (HRM=Human Resource Management) yhteyttä. Tulos-toiminta-tunnelma -mallissa kolmion kärkenä on tulos, joka lepää vahvasti henkilöstöjohtamisen varassa. Henkilöstöjohtamisen prosessi tukeutuu kuviossa organisaation toimintaan ja tunnelmaan, jotka luovat pohjan tuloksen syntymiselle. Toiminta kuvaa, mitä organisaatio tekee, millä toimialalla se toimii ja miten sen toiminnot on organisoitu. Tunnelmalla kuviossa tarkoitetaan työyhteisön henkeä ja koko organisaatiossa vallitsevaa ilmapiiriä ja sen laatua. Tulos rakentuukin henkilöstöjohtamisen kautta toiminnan ja tunnelman tukemana. (Laine 2011.)

Organisaation tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että yrityksen toiminnot ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ja että ne tukevat toisiaan. Kamensky kuvaa organisaation menestystä neljän tekijän interaktion kautta. Kamenskyn (2010, 28.)

Menestyksen timantti -mallissa strategia, johtaminen, vuorovaikutus sekä osaaminen yhdessä määrittävät menestyvän organisaation viitekehyksen (kuvio 4, s. 11):



Kuvio 4. Kamenskyn (2010, 28) Menestyksen timantti

Kamenskyn (2010) Menestyksen timantti -mallissa on kuvattu yrityksen liiketoiminnan tärkeimmät menestystekijät sekä niiden keskinäiset vaikutussuhteet. Mikään mallin yksittäisistä tekijöistä ei itsessään riitä yrityksen menestyksen ja tuoksellisuuden takaamiseksi, vaan kaikki tekijät tukevat ja täydentävät toisiaan. Alimpana mallissa on kuvattu osaaminen, johon sekä organisaation johtaminen, strategia että vuorovaikutusjohtaminen perustuvat. Strategia, johtaminen ja osaaminen tarkoittavat organisaation sisäisiä funktioita, vuorovaikutukseen mukaan liittyvät myös sidosryhmätekijät. Kaikki tekijät yhdessä voivat ratkaista yrityksen menestyksen pitkällä tähtäimellä, ja yhdenkin osatekijän heikentymisellä tai puutteellisuudella on vaikutusta organisaation toimintaan kokonaisuutta tarkasteltaessa. (Kamensky 2010, 50–51.)

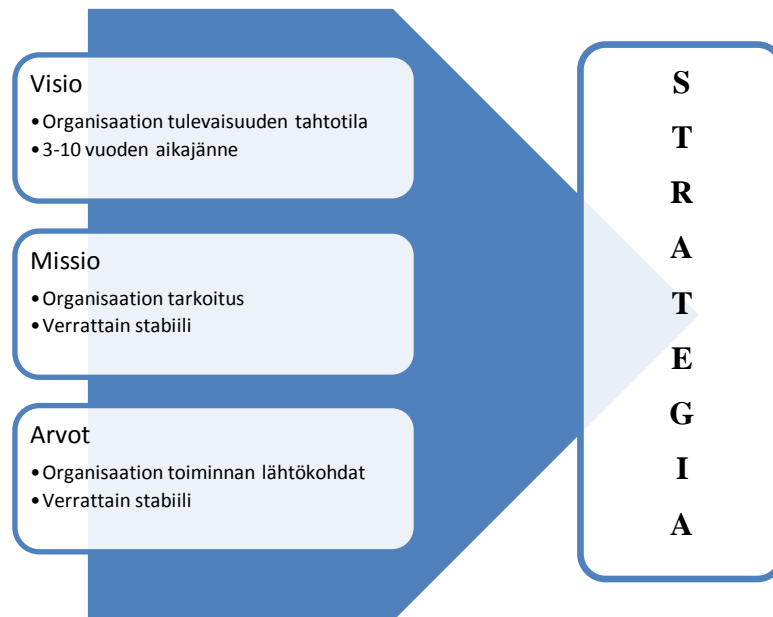
2.1.1 Strategia; visio, missio ja arvot

Strategia, visio, missio ja arvot ovat liiketoiminnan peruskäsitteitä, joiden määrittelystä vastaa usein organisaation hallitus tai vastaava toimielin. Jokaisen organisaation toiminta perustuu näille neljälle peruspilarille.

(Vartiainen & Kauhanen 2005, 16.)

Kamensky (2010) määrittelee vision, mission ja strategian seuraavilla tavoilla: visio on organisaation näkemys siitä pitkän aikajänteen kuvasta, jonka tahtotaan toteutuvan, tulevaisuuden tahtotila; missio (usein käytetään myös nimitystä toiminta-ajatus) vastaa kysymykseen, *Miksi yritys on olemassa*; strategia tarkoittaa yrityksen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen tietoisia valintoja. Visio, missio ja strategia ovat käsitteitä, joita käytetään yritystoimintaa kokonaisuutena tarkasteltaessa.

Ennen kuin strategiaa voidaan määrittää, tulee organisaatiolla olla määriteltynä sen tarkoitus eli missio, sen toimintaa ohjaavat suuntaviivat eli arvot sekä sen tulevaisuuden tahtotila eli visio. Edellä mainituista strategian muodostukseen vaikuttavista tekijöistä yrityksen missio ja arvot muuttuvat Kaplanin ja Nortonin (2008) mukaan pitkällä ajanjaksolla visiota hitaammin, kun tarkastellaan strategista suunnittelua. Suunnittelun perspektiivistä visio on tyypillisesti hieman lyhytaikaisempi, kolmen-kymmenen vuoden tähtäimen tahtotila, jolloin sitä ja strategiaa voidaan onnistuneemmin sovittaa esimerkiksi markkina- tai kilpailutilanteen muuttuessa. (Kaplan & Norton 2008, 37.)



Kuvio 5. Visio, missio ja arvot (mukaiillen Kaplan & Norton 2008)

Yllä olevassa kuviossa 5 on pyritty havainnollistamaan arvojen, mission ja vision yhteyttä organisaation strategiaan. Kaplan ja Norton pitävät tärkeänä, että organisaatiossa on yhtenäinen näkemys vision ja mission osalta sekä yhteiseksi koetut arvot, jotka alleviivaavat koko yrityksen ja sen henkilöstön toimintaa ja luovat osaltaan sen kulttuuria. Onnistuneella strategian suunnittelulla taataan tuloksellisuudelle ja sen kehittämislle tukevat lähtökohdat. (Kaplan & Norton 2008, 37.)

Rampersadin (2003) mukaan erityisesti hyvin määritelty organisaation tavoitetila eli visio vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka sitoutunutta henkilöstö on organisaatioon ja sen toiminnan tuloksellisuuteen. Sillä on myös mahdollista osoittaa henkilöstölle, miten he itse voivat edesauttaa organisaation toiminnan kokonaisuutta. Mikäli johto ja henkilöstö ovat sitoutuneita yhteisiin pitkän tähtäimen tavoitteisiin, voidaan omistautumista, sitoutumista sekä (pro)aktiivisuutta ja tyytyväisyyttä työhön. Se voi johtaa parempaan suorituskyykyyn ja antaa lisäenergiaa ja uskoa myös tulevaisuuteen niin henkilöstö- kuin esimiestasolla. Johtamisen työkaluna missio ja visio voivat tukea tuloksellisuutta myös työn tuottamattomien hetkien ja tuottamattoman toiminnan poiskitkemisen kautta. Kun henkilöstö tuntee ylpeyttä työstään ja osaa keskittyä olennaisiin asioihin, käyttävät he omia resurssejaan järkevästi työn kannalta oikeisiin asioihin. (Rampersad 2003, 73–75.)

2.1.2 Tavoitejohtaminen; tavoitteet ja niiden asettaminen

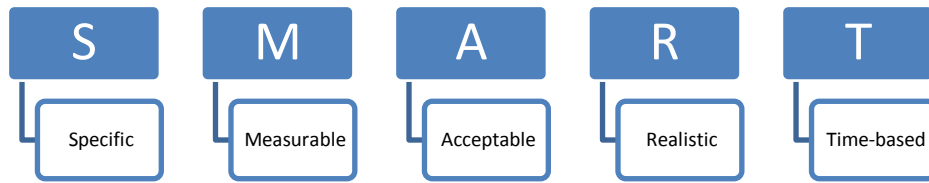
Laamasen (2005, 228) mielestä työn mielekkyyden ja työelämän laadun parantamisessa keskeisenä seikkana nousee esiin tavoitejohtaminen. Laamanen määrittelee tavoitejohtamisen prosessiksi, jota hyödyntäen organisaatiossa esimies ja alainen yhteistyössä keskustelevat ja päättävät yhteisistä tavoitteista sekä määrittävät yksilölliset vastualueet. Kun henkilöllä on selvät tavoitteet, ja häntä johdetaan oikeaan suuntaan, voidaan päästä huipputuloksiin. (Sistonen 2008, 39–40.)

Organisaatiossa on monia eri hierarkisia tasoja, joista jokaisella tulee olla niille asetetut strategiset ja operatiiviset tavoitteet. Organisaatiota kokonaisuudessa tarkasteltaessa korkeimpana tavoitteena voidaan pitää organisaation tulevaisuuden tahtotilaa eli visiota, sen jälkeen ylimpänä ovat strategiset tavoitteet ja operatiiviset tavoitteet. Kamenskyn (2010) mukaan tavoitteet ovat mitattavia asioita, tahtotiloja, kuten esimerkiksi tulos, hyöty tai olotila, jotka halutaan saavuttaa tietyssä ajassa. Tavoitteet ohjaavat organisaation yksiköitä ja niiden toimintaa – sekä yhdessä että erikseen – haluttuun suuntaan.

Tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon, kenen tavoite tulee pyrkiä saavuttamaan. Numeerisia tavoitteita esimerkiksi tietyn kappalemäärän saavuttamiseksi on usein helpompi asettaa kuin osaamis- tai käyttäytymistavoitteita organisaation henkilöstölle. Tavoitteiden onnistunut määrittäminen edellyttää panostusta ja paneutumista asiaan, jottei perustehtävien ns. jatkuvien tavoitteiden kanssa ilmene päällekkäisiä pidemmän aikavälin tavoitteita. Niin jatkuvien tavoitteiden kuin myös pitkän aikavälin tavoitteiden on tuettava organisaation strategiaa ja tavoitteita. (Sistonen 2008, 105.)

Sistonen (2008, 111–118) painottaa tavoitteiden asetannassa neljää (4) seikkaa: selkeyttä, mitattavuutta, saavutettavuutta sekä aikaan sitoutuneisuutta. Sistonen (2008) mainitsee myös SMART-mallin, jolla tavoitteiden laatua voidaan lähtökohtaisesti mitata (kuvio 6, s. 15).

Tavoitteiden asettamisen SMART-malli:



Kuvio 6. SMART-malli tavoitteiden asetannassa (Sistonen 2008)

Tavoitteiden asetannan SMART-mallissa tavoitteiden tulee olla yksilöityjä ja riittävän tarkkoja (specific), mitattavissa olevia (measurable), hyväksyttävissä olevia (acceptable), realistisia ja toteutettavissa olevia (realistic) sekä aikaan sidottuja (time-based).

Edellytyksiä hyvälle tavoitteenasetannalle aiemmin kuvatun tavoitteiden SMART-mallin mukaisuuden lisäksi on keskustelu esimiehen ja tiimin sekä alaisten välillä. Tämä edesauttaa henkilöstön sitoutumista tavoitteisiin. Sitoutumista voidaan lisätä myös tavoitteiden tärkeyden ja merkityksellisyyden viestinnällä, jolloin myös asetetun tavoitteen toteutuminen on todennäköisempää. Hyvin asetetulla tavoitteella vastataan kysymyksiin *mitä, miksi ja miten*. (Sistonen 2008, 112.)

Myös Reddin (2000) painottaa tavoitteiden asettamisessa tarkkuutta, selkeyttä, haastavuutta, realismia sekä mitattavuutta niin määrässä kuin myös ajassa, vrt. tavoitteiden SMART-malli. Kun tavoitteet ovat SMART-mallin mukaisia, on tavoitteet helpompi saavuttaa, ja niiden saavuttamisesta syntyy myös tulosta. Tavoitteiden mitattavuus ajassa määrittää tavoitteen tason mukaan riippuen siitä, onko kyseessä strateginen vai operatiivinen tavoite, tai mille organisaation tasolle tavoite asetetaan. Aikatekijän määrittäminen on erityisen tärkeää, koska lyhyen aikavälin tavoitteet saattavat jäädä ennusteiksi, pitkän aikavälin tavoitteet toiveiksi, jolloin tavoitteiden merkitys voi hävitä.

Organisaatio- ja henkilötason tavoitteet voivat toimia tehokkaasti organisaation tuloksellisuutta ajatellen, mikäli ne on sovitettu yhteen. Rampersad (2004, 53–75.) korostaa yhteensovittamista, koska siten voidaan vähentää työstressiä ja uupumusta, lisätä työiloa sekä motivoida henkilöstöä. Henkilökohtaisten tavoiteti-

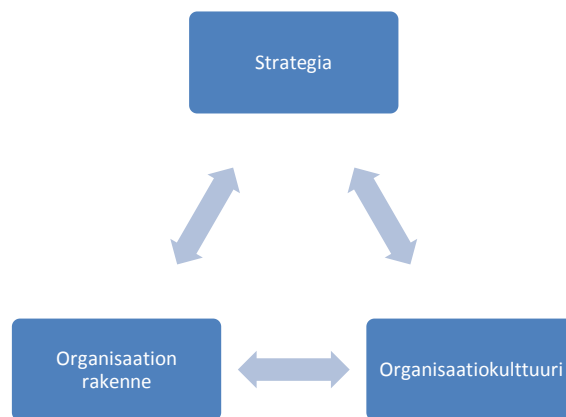
lojen sisäistäminen luo perustan oppivan organisaation kehitykselle, jossa henkilöstö on itseoppivaa, sitoutunutta, lojaalia sekä motivoitunutta, ja organisaation toiminta tehostuu.

2.1.3 Organisaatiokulttuuri, motivaatio ja sitoutuminen organisaatioon

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa Scheinin (1987) mukaan (Kauhanen 2010, 27)

”perusoletusten mallia, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan.”

Organisaatiokulttuurin voidaankin katsoa käsittävän ne tavat toimia, joita se toteuttaa liiketoiminnassaan. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi henkilöstörakenne, organisaation toimiala, sen ikä ja elinkaaren vaihe sekä kilpailutilanne. Organisaatiokulttuuri peilaa organisaation rakenteeseen sekä strategiaan (kuvio 7, s. 16), ja se on tärkeä osatekijä tuloksellisuuden rakentumisessa.



Kuvio 7. Strategia, organisaation rakenne ja -kulttuuri henkilöstövoimavarojen strategisen johtamisen mallissa (mukaiillen Kauhanen 2010, 28)

Organisaatiokulttuuri ja -ilmasto vaikuttavat suuresti organisaatioon ja sen tuloksellisuuteen. Organisaatioilmasto tarkoittaa organisaation henkilöstön kokemuksia yhteisön jäsenenä työskentelemisestä. Kulttuurin ja tuloksellisuudelle hedelmälli-

sen ilmaston luomiseen voivat kaikki vaikuttaa, mutta suurin rooli siinä on johtamisella. Ilmasto muokkautuu yhteisön normien, arvojen, pelisääntöjen, organisaatiokulttuurin, tavoitteiden ja toimintatapojen yhteisvaikutuksesta. Kun organisaatiossa vallitseva ilmasto on suotuisa, on todennäköisempää, että henkilöstö suoriutuu tehtävistään paremmin. (Sistonen 2008, 128–130.)

Salminen (2001, 154–157.) korostaa työilmapiirin ja työyhteisön hengen tärkeyttä motivaatiotekijänä. Kun ilmapiiri organisaatiossa on suotuisa ja kaikki huomioon ottava sekä kannustava, suoriutuu henkilöstö todennäköisesti työtehtävistään paremmin, ja he voivat saavuttaa parempia tuloksia. Positiivisen me-hengen luominen työyhteisössä ja aito joukkuehenki edesauttavat motivaatiota ja kannustavat henkilöstöä työssään.

Suorituksesta, suoriutumisesta työtehtävästä sekä edistymisestä viestiminen on tärkeä keino henkilöstön motivoinnissa. Kun henkilö saa tietoa ja palautetta aikaisemmista suorituksista, on hänen mahdollista parantaa suoritustaan seuraavalla kerralla, ja tutkimukset osoittavatkin suorituksen parantumisen ja palautteen kiistattoman kytköksen. Suoriutumisen mittaaminen onkin tärkeä työkalu motivaation lisäämisessä, ei ainoastaan valvonnan ja tarkkailun väline. (Reddin 2000, 87–88.)

Henkilöstön sitoutuminen yritykseen on myös tärkeä työntekijöiden motivaatiota lisäävä ja tuloksellisuutta kehittävä tekijä. Organisaation henkilöstö tekee todennäköisemmin ahkerammin töitä tavoitteidensa saavuttamisen eteen, kun he kokevat henkilökohtaisesti sitoutuneensa yritykseen ja sen toimintoihin. Positiivista sitoutumisen tunnetta voidaan lisätä haastavammilla työtehtävillä ja nostamalla vaatimustasoa sekä haasteita. Sitoutumista ja motivoituneisuutta voidaan lisätä korostamalla tavoitteiden saavuttamisen tärkeyttä ja kannustamalla henkilöstöä tervehenkiseen kilpailuhenkisyyteen. (Ulrich 2007, 174–176.)

Palkitsemisella on myös suuri vaikutus organisaation henkilöstöpolitiikkaan, henkilöstön motivaatioon sekä sitoutumiseen ja täten myös organisaation tuloksellisuuteen ja sen kehittämiseen. Palkitsemisen vaikutusta ja merkitystä organisaatiolle sekä henkilöstön motivaation että sitoutumisen kannalta tarkastellaan kuitenkin tarkemmin tavoitepalkkiojärjestelmän yhteydessä kappaleessa kolme.

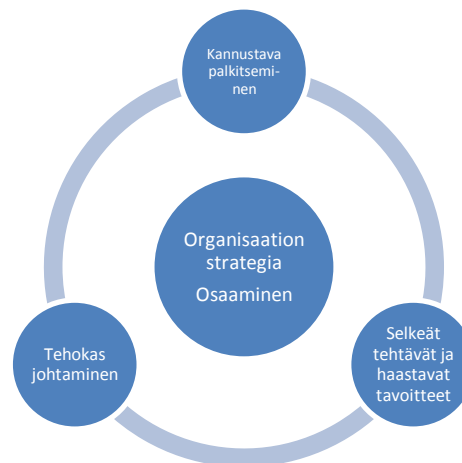
2.2 Suorituksen ja osaamisen johtaminen

Osaamisen ja suorituksen johtamisessa tavoitteena on kehittyneen osaamisen ja ammatillisen kompetenssin kautta parantaa henkilöstön suoritustasoa. Suoritus-tason parantaminen vaatii uuden oppimista ja omaksumista. Oppimista, omaksumista ja suoriutumista yhdistää motivaatio, joka voi toimia joko positiivisena tai negatiivisena vaikuttajana suoritustason parantamisessa. Korkea motivaatio kannustaa yksilöä oppimaan uutta sekä kehittymään ja suoriutumaan työssään paremmin, kun taas heikko motivaatiotaso toimii päinvastaisesti ja voi jopa lisätä muutosvastarintaa. (Sistonen 2008, 31–32.)

Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen on Sydänmaanlakan (2002) mukaan (Hakonen & Hakonen ym. 2005, 247–248.) sopimista tavoitteista, suorituksen ohjausta sekä suoritustulosten arviointia ja kehitystyötä. Suorituksen johtamisen perusta on työtehtävissä, ja se paneutuu yleensä tiimin tai yksilön suorituksen tason parantamiseen. Operatiivinen johtaminen päivittäisten johtamistilanteiden tasolla, palaute sekä kehityskeskustelut ovat suorituksen johtamisen keskeisiä työkaluja.

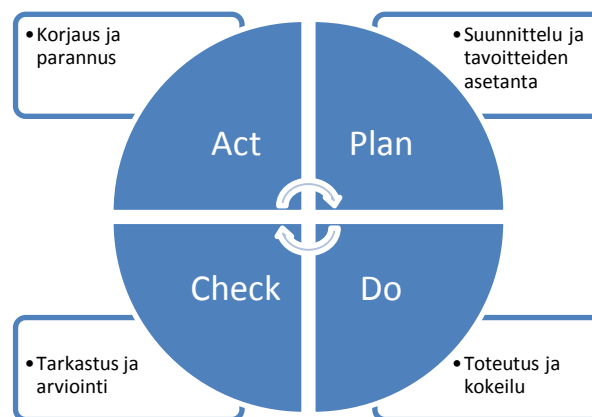
Toimivassa organisaatiossa tarvitaan sopiva sekoitus erilaisia toimijoita, erilaisia yksilöitä, jotta voidaan saavuttaa keskitason ylittäviä tuloksia. (Sistonen 2008, 30) Sistosen mukaan huippusuorituksiin päästäänkin, kun työntekijällä on selkeitä ja haastavia tavoitteita ja tehtäviä, työtä johdetaan tehokkaasti ja siitä palkitaan kannustavasti. (Kuvio 8, s. 18)



Kuvio 8. Sistosen (2008, 39) suorituksen parantamisen donitsi

Suorituksen parantamisen eri osa-alueita voidaan kehittää erikseen, jolloin prosessi ei välttämättä ole tehokkaimmillaan. Kokonaisuuden kehitys vaatii kuitenkin kaikkien osa-alueiden yhtäaikaista kehittämistä, jolloin strategian ja osaamisen asettamiin haasteisiin pystytään osa-alueittain paremmin vastaamaan. Pitkällä aikavälillä osaamisen kehittäminen parantaa henkilöstön suorituksia, joka voi heijastua positiivisella tavalla myös tuloksiin. (Sistonen 2008, 39.)

Suorituksen johtamisen prosessissa tärkeässä roolissa on suorituksen mittaaminen. Laamanen (2005, 48–49) ottaa esiin Demingin ympyrän (kuvio 9, s. 19) erinomaisen mittaamisen välineenä. Mittaamista käsitellään tarkemmin myös kappaleessa 3.2.1 Tavoitteet ja mittarit.



Kuvio 9. Demingin ympyrä suorituksen arvioinnissa

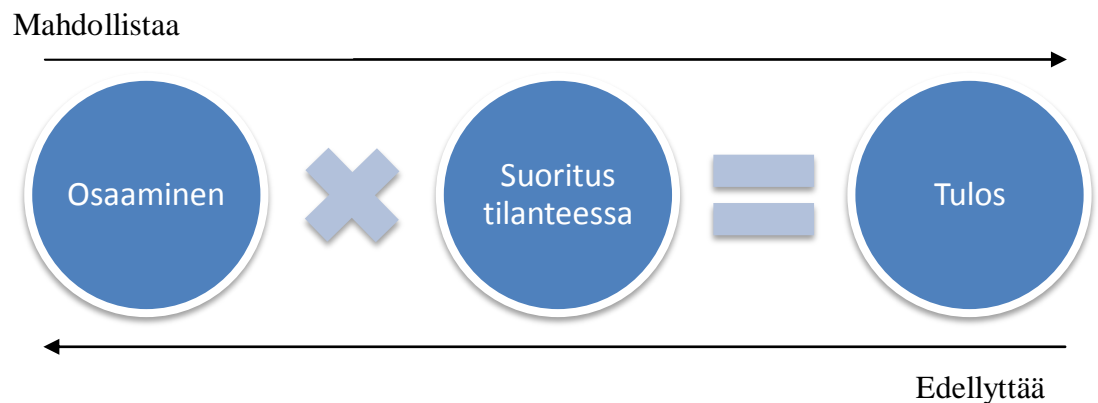
Deminin ympyrä -mallissa lähtökohtana on suunnitelman laadinta. Suorituksen tavoitteet ja halutut tulokset tulee olla selvästi määriteltyinä, jotta niitä voidaan seuraavassa vaiheessa alkaa toteuttaa. Toteutuksen vaikutuksia tulee tarkastella ja havainnoida mahdolliset muutokset, kun prosessi on suoritettu loppuun. Ympyrän viimeinen vaihe on tutkia vaikutuksia ja muutoksia tarkemmin suorittaa tarvittavat kehitystoimet. Demingin ympyrää voidaan käyttää jatkuvan kehitys- ja mittausprosessin välineenä johtamisessa.

Jotta hyvään tulokseen voidaan päästä ja kehittää tuloksellisuutta, on Sistosen (2008, 38) mukaan saavutettava suoritustasolla hyvä tulos, jonka ensimmäinen

tekijä on asian osaaminen. Osaaminen yhdessä hyvän suorituksen kanssa mahdollistavat tavoitellun tuloksen. Tuloksen saavuttaminen edellyttää siis sekä osaamista että tilanteen vaatiman tason suoritusta, joista kumpikaan ei yksinään riitä takaamaan hyvää tulosta. Seuraavissa kappaleissa on kuvattu tuloksen ja yleisemmin tuloksellisuuden syntymisen tekijöitä.

Yksilöllinen tuloskaava

Sistosen (2008, 38) näkemyksen mukaan tuloksen syntymistä voidaan kuvata tulo-yhtälöllä, jossa tuloksen edellytykset ja sen mahdollistavat tekijät on kuvattu seuraavasti (kuvio 10, s. 20):

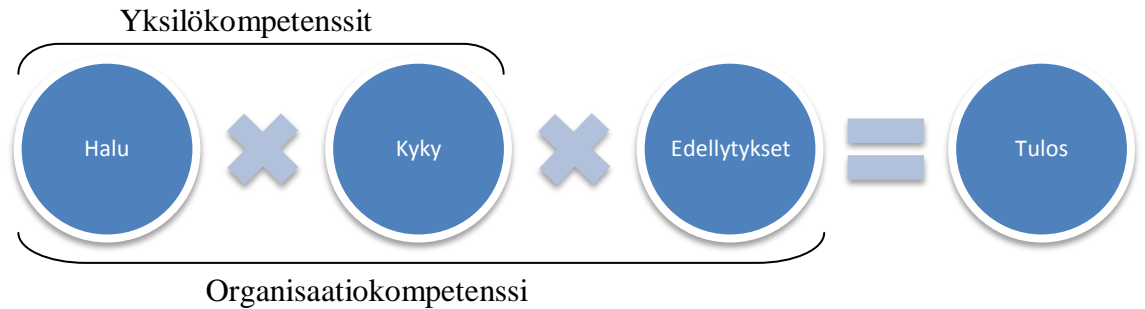


Kuvio 10. Osaaminen ja suoritus tulosten taustalla (Sistonen 2008)

Kuviossa 10 kuvataan tuloksen syntyminen Sistosen (2008) mukaan. Yhtälössä tulos syntyy kertolaskulla, jossa osaaminen kerrotaan suorituksella tilanteessa. Kumman tahansa osatekijän puuttuminen tai merkittävä heikkous voi johtaa tuloksen heikkenemiseen. Ilman vankkaa osaamista ei onnistuneellakaan suorituksella välttämättä saavuteta hyvää tulosta, eikä vankka osaaminen yksin synnytä hyvää tulosta, jos suoritus on heikko. Tuloksen muodostuminen edellyttää sekä osaamista että suoritusta tilanteessa, jotka molemmat mahdollistavat hyvän tuloksen. (Sistonen 2008, 38.)

Organisaation tuloskaava

Sistosen (2008) tuloskaavaa myötäilee Kestin (2007) rakentama tuloskaava, jossa mukaan on otettu yksilötason lisäksi koko organisaatio: (Kuvio 11, s. 21)



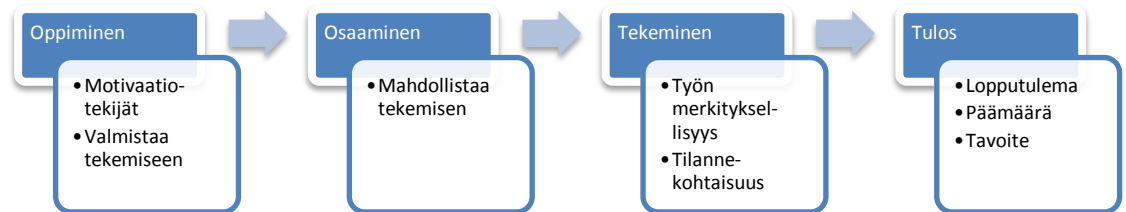
Kuvio 11. Tuloksen syntymiskaava (mukaillen Kesti 2007, 52)

Kestin (2007) organisaation tuloskaava täydentää Sistosen (2008) yksilöllisen tuloskaavan mallia tuloksen rakentumisen henkisellä tekijällä. Halulla tarkoitetaan kaavassa asennetta ja motivaatiota työtä kohtaan, jotka luovat perustan tulokselliselle toiminnalle. Toisena tulotekijänä yhtälössä toimii kyky, joka määrittellään osaamisen, kokemusten ja taipumusten kokonaisuudeksi. Tällöin jokainen osakerroin vaikuttaa kykyyn suorittaa tarvittavat tehtävät, ja yksilötason tuloksellisuuteen voidaan päästä yksilökompetenssien avulla. Viimeinen tekijä kaavan tuloausekkeessa on edellytykset, joka laajentaa tuloskaavan kattamaan koko organisaation. Edellytyksillä tarkoitetaan johtamisen, esimiestoiminnan, toimintakulttuurin ja -prosessien, organisaation rakenteen sekä järjestelmien kokonaisuutta. Organisaation hallussa oleva prosessipääoma ja informaatiopääoma tukevat yksilöiden kompetensseja ja mahdollistavat organisaatiotason tuloksellisuuden.

Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen voidaan katsoa olevan prosessi, jossa on tarkoitus hankkia, kehittää ja säilyttää organisaatiolle hyödyllistä osaamista. Organisaation osaamistarpeet tai mahdolliset -vajeet on tunnistettava, jolloin johtamisen välinein tarpeet tai vajeet voidaan paikata. Tarpeet voivat olla joko strategisia tai työtehtäväsidosnaisia. (Viitala 2004, 49.)

Osaamisen johtamisen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen voidaan havainnollistaa seuraavan sivun kuviolla (Kuvio 12, s. 22), joka täydentää suorituksen johtamisen tuloskaavojen mukaista ajattelua:



Kuvio 12. Oppimisesta tulokseen -ketju (mukaiillen Moision & Salimäki 2005, 183)

Osaamisen johtamisen määritelmän mukaan osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle osaamistarpeiden tunnistamisesta. Pohjan osaamiselle luo oppiminen, joka valmistaa oppijaa kohti tekemisen haasteita ja on vahvasti riippuvainen motivaatiosta. Osaaminen mahdollistaa tekemisen, ja sitä kautta voidaan opittuja, oikeita asioita tekemällä saavuttaa tilanteessa haluttu tulos. Tuloksen saavuttamisen kannalta on olennaista, että tekeminen koetaan tärkeäksi, jolloin tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja jopa ylittää.

Organisaatiossa ja sen henkilöstössä oleva osaaminen ja tietotaito voivat pitkällä ajanjaksolla turvata organisaation kilpailuedun kilpailijoihin nähden. Immateriaalisen pääoman, osaamispääoman johtamisella voidaan asiantuntijaorganisaatiossa varmistaa innovatiivisuuden jatkuvuus siihen kannustavalla johtamisella sekä antamalla henkilöstölle tilaa itsenäiseen ajatteluun ja tiimityöskentelyyn. Kestävä kehitys ja kilpailuedun säilytys mahdollistaa myös tuloksellisuuden parantumisen. (Davenport & Prusak 2000, 17.)

Myös Tarumo & Lahti (2005, 158–160.) nostavat esille osaamisen johtamisen tärkeyden tulevaisuuden innovatiivisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Organisaation kehittyminen oppivaksi organisaatioksi, jossa oppimiseen kannustetaan, sitä tuetaan ja sillä halutaan kehittää organisaation toimintaa, on tulevaisuuden kilpailukyvyyn säilyttämisen näkökulmasta olennaisen tärkeää.

2.3 Työtehtävien määrittäminen ja perehdyttäminen

Perehdyttäminen tarkoittaa prosessia, jossa työsuhteen alussa uusi henkilö tutustutetaan organisaatioon ja sen tapoihin, hänelle opastetaan työntekoon tarvittavat seikat sekä autetaan häntä sopeutumaan uuteen ympäristöön. Perehdyttämistä vastuu on esimiehellä, joka voi myös määrittää perehdyttäjän esimerkiksi tulevasta työtiimistä. Perusteellisella perehdyttämisellä autetaan uusi työntekijä paremmin alkuun, ja hänen työtehonsa saadaan nopeammin optimoitua, jolloin hän saa enemmän aikaa samassa ajassa ja työ on tuloksellista. (Kauhanen 2010, 92.)

Organisaatiossa henkilöstön työtehtävien selkeällä määrittelyllä ja työn roolitukseksi voidaan vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuteen. Kun organisaatioon tullessaan uusi työntekijä perehdytetään riittävän hyvin organisaatioon ja sen tapoihin sekä suoritettaviin työtehtäviin, voidaan päällekkäisiä työtehtäviä sekä ns. turhan työn osuutta vähentää, jolloin organisaation resurssit on kohdennettu tuloksellisuutta kohti. Opastaminen oikeiden asioiden tekemiseen ja niiden toteuttaminen vähentää myös *sähläystä*, jolla tarkoitetaan turhaa työtä ja resurssien selkeää kohdentamattomuutta. (Kesti 2010, 37–38.)

Kesti (2010) tuo esille myös tehokkaan työajan, joka on normaalisti 50–60 prosenttia koko työhön käytetystä ajasta. Kestin mukaan onkin tärkeää, että organisaation toimintaa tarkastellaan ja kehitetään jatkuvasti, jotta sähläys ja turhan työn osuus saadaan minimoitua, jolloin tehokasta työaikaa saadaan nostettua ja näin ollen tuloksellisuutta kehitettyä. Tehokasta työaikaa voidaan myös lisätä selkeällä tehtävien ja vastualueiden määrittelyllä. Myös johtamisen rooli työajan tehokamman käytön näkökulmasta on suuri.

Työtehtävien selkeys on tärkeässä asemassa organisaation henkilöstön tehokkuuden kannalta. Kun henkilöstö on tietoinen siitä, mitä heidän tulee tehdä ja mitä tavoitella, heidän on helpompi keskittyä työn kannalta olennaisiin seikkoihin, jolloin myös tuloksellisuudelle luodaan paremmat lähtökohdat. Selkeästi ja yksinkertaisesti toteutettu tehtäväkuvaus toimii myös johtamisen työkaluna osaamisen ja suorituksen johtamisessa, ja sitä voidaan käyttää palkitsemisen kokonaisuuden lähtökohdaksi. (Sistonen 2008, 100–103.)

Salminen (2001, 194–195.) mainitsee, että ihmisen on työssään koettava tekevän-
sä tärkeää ja merkityksellistä työtä, jottei yksilö turhaudu työssään ja työssajak-
saminen pysyy hyvällä tasolla. Työtehtävien tarkalla ja selvällä määrittelyllä voi-
daan yksilön työn merkityksellisyyden kokemista henkilökohtaisella tasolla nos-
taa, jolloin myös työn tuloksellisuutta on mahdollista kehittää.

2.4 Yksilötyöskentelystä tiimityöskentelyyn

Nykyajan yhä kasvavien laatu- ja aikamäärevaatimusten saavuttamiseksi on orga-
nisaatioissa alettu muodostaa tiimejä, joissa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
työskentelee vaihteleva määrä yksilöitä, joille on ominaista yhteisöllisyys ja kol-
lektiivisuus yksilökeskeisyyden sijasta. Katzenbach ja Smith (1993, 58.) määritte-
levätkin tiimin käsitteen seuraavalla tavalla:

*”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä
taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhtei-
siin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka
pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”*

Tiimin määritelmässäkin käytetty käsite *ryhmä* ja tiimi sekoitetaan usein keske-
nään. Käsitteillä on yhteisiä piirteitä, mutta merkittävimmät erot liittyvät me-
henkeen ja työn tulosten vastuuseen sekä keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen.
Tiimissä korostuu kollektiivisuus, ryhmässä yksilöllinen vastuu. Myös johtaminen
eroaa ryhmän ja tiimin välillä; tiimien johtamisen voidaan katsoa olevan itseoh-
jautuvampaa kuin ryhmien. (Heikkilä 2002, 16–24.)

Tiimien muodostamisen avulla voidaan yksilöllisistä työpanoksista saada aikaan
osatekijöidensä summaa suurempi tulos. Keskinertaisetkin yksilötaidot on tiimi-
rakenteella mahdollista saada ylivoimaisiksi yhteissuorituksiksi. Tiimit yleensä
kehittävät tehokkaammin keinoja ongelmien ratkaisemiseksi, kun vaatimukset
ovat korkeampia. Vaikka tiimi usein koostuu useammasta, ehkä erilailla ajattele-
vasta yksilöstä, on tiimien päätöksenteko rivakampaa kuin yksilötasolla, koska

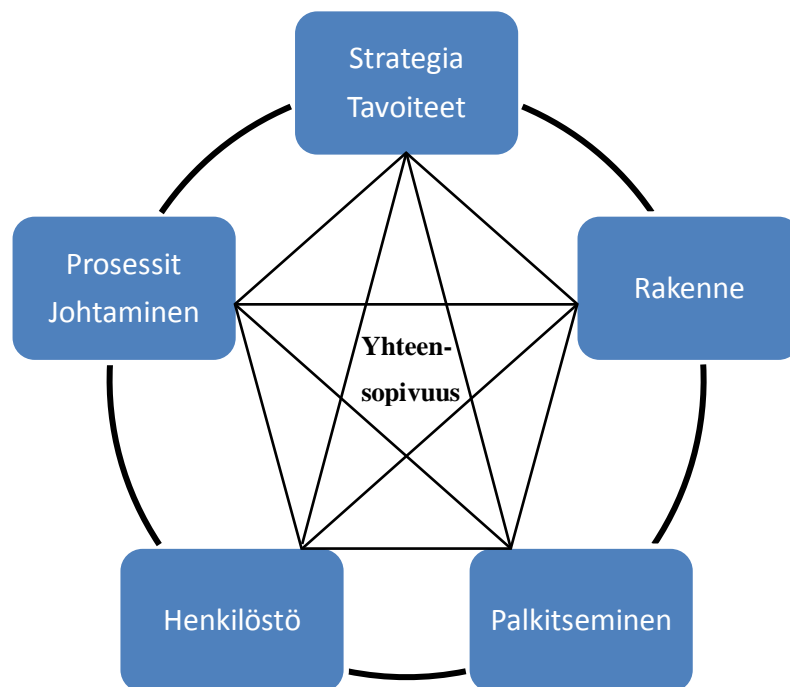
tiimien avulla on mahdollista saada henkilöstön huomio kanavoitua tehokkaammin tärkeisiin ja oleellisiin seikkoihin. (Ulrich 2007, 174–175.)

Myös Katzenbach ja Smith (1993, 30) nostavat tiimien käytön eduiksi tiimien yksilöitä tai ryhmiä paremman suorituskyvyn toisiaan täydentävien yksilöiden kautta, yhteiset tavoitteet ja toimintamallit, tiimien joustavuuden ja dynaamisuuden sekä sosiaalisen ulottuvuuden. Alussa tiimi muodostetaan, mutta vain tiimin jäsenten kommunikation ja kanssakäymisen avulla tiimi voi muodostua itseohjautuvaksi joukoksi, jossa sen jäsenet luottavat ja uskovat toistensa kykyihin. Mehengen syntyminen, vahva sitoutuminen tiimiin ja sen tavoitteisiin sekä tiimin jäsenten välinen luottamus voivat parhaimmillaan entisestään kehittää tiimin tuloksellisuutta ja sitä kautta myös koko organisaation tuloksellisuutta.

3 PALKITSEMINEN ORGANISAATIOSSA

Henkilöstön palkitseminen on henkilöstöjohtamisen yksi keskeisimmistä osa-alueista ja johtamisen työvälineistä. Palkitsemisen käsite on hyvin lavea, ja se kattaa sekä taloudelliset (rahopalkka ja edut) että aineettoman palkitsemiskeinot, kuten uralla eteneminen sekä muita sosiaalisia seikkoja. Palkitsemista voidaan myös pitää organisaation investointina, jolla voidaan saavuttaa asetettuja tavoitteita ja näin tukea organisaation menestystä ja ylläpitää kilpailukykyä. Palkitsemiseen vaikuttaa myös se, millä toimialalla organisaatio pääosin toimii, millainen kilpailutilanne alalla vallitsee sekä alan voimassaolevat työehtosopimukset. Lisäksi organisaation henkilöstön rakenne ja verotus ovat palkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä. (Kauhanen 2010, 109–110.)

Onnistunut palkitsemisjärjestelmä on sovitettu yhteen (kuvio 13, s. 26) organisaation rakenteeseen, henkilöstöön, toimintoihin sekä strategiaan ja tavoitteisiin. (Kauhanen 2010)



Kuvio 13. Palkitsemisen yhteensopivuus (Kauhanen 2010, 109–111)

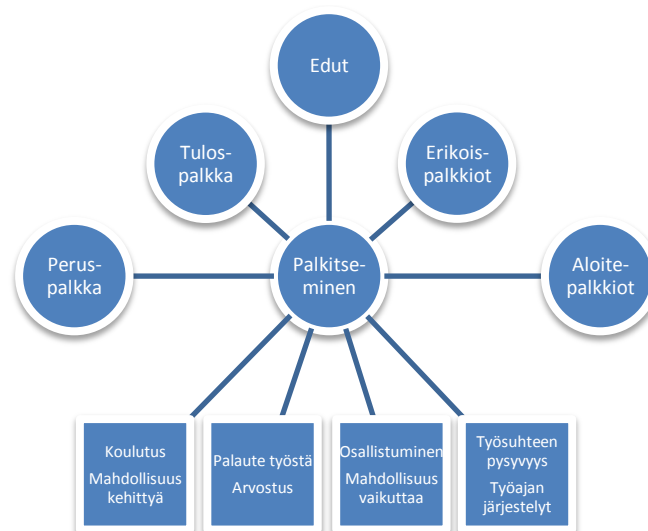
Kauhasen (2010) palkitsemisen yhteensopivuuden mallissa on kuvattuna organisaation strategian ja tavoitteiden, rakenteen, henkilöstön sekä prosessien ja johta-

misen yhteys palkitsemiseen. Jokaisen tekijän välillä vallitsee riippuvuussuhde, jolloin kaikkien tekijöiden tulee tukea toisiaan ja olla yhteensopivia toistensa kanssa. Toimiva palkitseminen nivoutuukin koko organisaation olemukseen ja tukee sen toimintoja henkilöstön motivoinnin kautta.

Myös Kaplanin & Nortonin (2008) näkemykset palkitsemisesta korostavat palkitsemisen ja organisaation rakenteen ja toimintojen yhtenäisyyttä. Organisaation strategia määrittää, miten organisaatio pyrkii saavuttamaan sille asetetut tavoitteet ja kuinka se pyrkii kohti visiota eli tavoitetilaa. Ilman toimivaa strategiaa ei tavoitteita voi saavuttaa, mutta toimivallakaan strategialla ei saavuteta haluttuja tuloksia, ellei koko henkilöstö ole sitoutunut tavoitteisiin. Palkitsemisen kokonaisuus onkin tärkeä keino saada henkilöstö sitoutumaan tavoitteisiin, ja koko organisaation strategian toteutuminen ja tavoitteiden saavuttaminen on siitä riippuvainen. (Kaplan & Norton 2008, 151.)

3.1 Kokonaispalkitseminen organisaatiossa

Kokonaispalkitsemisen osatekijöitä ja palkitsemistapoja Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva (2002, 55) kuvaavat alla olevan kuvion 14 mukaisesti:



Kuvio 14. Palkitsemisen kokonaisuus (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 55)

Vaikka jokainen organisaatio tulkitsee palkitsemisen hieman eri tavalla, voidaan kokonaispalkitsemisen määritelmä kuvata seuraavalla tavalla: (Luoma & Troberg ym. 2004)

Organisaation kokonaispalkitseminen käsittää kaikki ne palkitsemistavat ja -prosessit sekä rakenteen, joilla organisaatio pyrkii suuntaamaan henkilöstönsä toimintaa haluttuja tavoitteita kohti sekä huolehtimaan henkilöstön motivaatiosta. Kokonaispalkitsemista ja sen toimintoja leimaa tavoitteellisuus ja pyrkimys toiminnan ohjaamiseen. Tavoitteellisuutta ja toiminnan ohjautuvuutta voidaan tietoisesti korostaa sitomalla palkitseminen ja tavoitteet toisiinsa.

Laine (2011) myötäilee kokonaispalkitsemisen määritelmässään Luoman & Trobergin ym. (2004) määritelmää. Laine kuitenkin täsmentää kokonaispalkitsemisen käsitteen olevan tärkeä johtamisen työkalu, jonka tulee ottaa huomioon koko organisaatio ja sen toiminnot, sekä immateriaaliset että aineelliset palkitsemiskeinot ja jonka tulee korostaa henkilöstön työn merkitystä. Kokonaispalkitsemisen tulee Laineen mukaan tukea etenkin operatiivisen johtamisen prosessia ja sen tavoitteita.

Tässä opinnäytetyössä lähdetään siitä ajatuksesta, että yrityksen kokonaispalkitsemisjärjestelmä voi lisätä motivaatiota, kannustaa entistä parempaan työtulokseen ja täten myös kehittää tuloksellisuutta. Henkilöstön jaksaminen ja työn mielekkyyden tuntu ovat etenkin taantuman aikaan korostuneessa roolissa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on tärkeä johtamisen työkalu etenkin aikoina, jolloin kannustusta ja motivaatiota tarvitaan eniten. Joustavat palkan osat ja dynaaminen kokonaispalkitseminen korotuvat muuttuvissa oloissa, jolloin tuottavuuden ja talouskehityksen vaihteluihin on pystyttävä reagoimaan. Organisaation henkilöstön kannalta kokonaispalkitsemisen dynaamisuuden katsotaan toimivan myös motivaatitekijänä, sillä taloudellisesti heikkonakin aikana omalla työpanoksella voi joustavuuden ansiosta taata vakaamman tulotason. (Riski 2005, 39.)

3.1.1 Strateginen palkitseminen organisaatiossa

Laine (2011) määrittelee strategisen palkitsemisen henkilöstöstrategian ja -politiikan osana sekä niinä organisaation henkilöstöjohtamisen toimintoina ja prosesseina, joilla se määrätietoisesti tavoittelee strategiassa asetettuja tavoitteita. Tällöin palkitseminen on hitsattu yhteen organisaation strategian kanssa, ja johdon määrittämää strategiaa voidaan operatiivisella tasolla saada toteutettua. Strategiselle palkitsemiselle ominaista on myös organisaatiokohtaisuus.

Strategisen palkitsemisen lähtökohtana organisaatiossa on liiketoimintastrategia ja liiketoiminnan tarpeet; miten ja mistä halutaan palkita ja mitä kohti palkitsemisen halutaan ohjaavan. Kauhanen (2010) korostaa palkitsemisen roolia liiketoimintastrategiassa: onko palkitsemisella tarkoitus tukea liiketoimintaa vai olla olennainen osa sitä. Strategisen palkitsemisen tärkein tekijä on kuitenkin organisaation liiketoiminnan kehityksen tukeminen. (Kauhanen 2010, 121–123.)

Strategista palkitsemista leimaa tavoitteellisuus sekä organisaatiokohtaisuus. Palkitsemisen muotojen on tuettava koko organisaation toimintaa ja sen toimintoja aina pienimmistä yksiköistä lähtien kattaen kaikki organisaatiotasot. Strategisen palkitsemisen voidaan katsoa olevan operatiivisen johtamisen väline, jolla varmistetaan siirtymä nykytilasta tulevaisuuden tavoitteisiin.

(Luoma & Troberg ym. 2002, 49.)

Myös Kamensky (2010, 334–335.) korostaa, että toimivalla palkitsemisella on organisaation strategian toteutumisen kannalta tärkeä rooli. Palkitsemisen pitäisi olla kytkettynä niihin operatiivisiin ja strategisiin tavoitteisiin, jotka organisaatio katsoo tärkeiksi ja jotka se haluaa saavuttaa. Strategista palkitsemista voidaan Kamenskyn mukaan toteuttaa sekä koko organisaation että pienempien yksiköiden osalta yhdessä tai erikseen.

Sistosen (2008, 135.) mielestä palkitsevan organisaation käsitteen muodostaa organisaatio, jossa pystytään havaitsemaan erinomaiset työsuoritukset, joista myös palkitaan. Aikaisemmin mainittua strategisen palkitsemisen määritelmää mukailen palkitsevan organisaation määritelmällä voidaan tarkoittaa strategisen palkit-

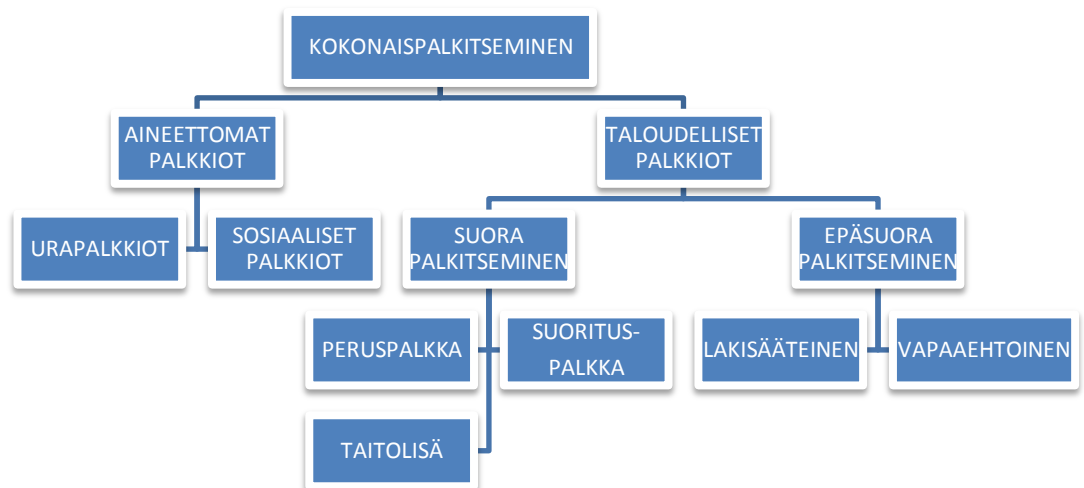
semisen yhteydessä sitä, että henkilöstö työskentelee kohti organisaation yhteisiä tavoitteita toteuttaen sen strategiaa. Palkitseva organisaatio palkitsee täten strategianmukaisista ja sen toteutumista edistävästä suorituksista.

Strategisen palkitsemisen rooli globalisoituvassa liike-elämässä korostuu tulevaisuudessa, kun kansainvälinen työnjako muuttuu. Strategisen palkitsemisen suuntaus on saavuttanut kannatusta, ja se on kansainvälisesti yleistynyt viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Kilpailu tuotanto- ja muiden toimintojen sijoittumisesta, investoinneista sekä työpaikoista kiristyy, ja organisaatioiden on enenevässä määrin otettava huomioon strateginen palkitseminen johtamisen välineenä kilpailukyvyyn ja tuloksellisuuden säilyttämiseksi.

(Hakonen & Hakonen ym. 2005, 44–47.)

3.1.2 Palkitsemistekijät

Kauhanen (2010, 116) määrittelee kokonaispalkitsemisen ja palkitsemistekijät seuraavanlaisella kuviolla (kuvio 15, s. 30):



Kuvio 15. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2010)

Kauhanen (2010) jaottelee kokonaispalkitsemisen aineettomiin ja taloudellisiin palkkioihin. Aineettomat palkkiot voidaan jakaa tarkemmin urapalkkioihin, kuten

itsensä kehittämiseen ja urakehitykseen, ja sosiaalisiin palkkioihin, kuten työn statuksen korostumiseen tai työstä saatavaan kiitokseen ja tunnustukseen. Taloudelliset palkkiot Kauhasen mukaan käsittävät epäsuoran ja suoran palkitsemisen. Suora palkitseminen koostuu peruspalkan lisäksi mahdollisista suoritusidonnaisista palkanosista, kuten tulospalkkioista tai henkilökohtaisista lisistä tai taitolisista, kuten kielitaitolisista. Epäsuora palkitseminen jakautuu lakisääteisiin ja vapaaehtoiseen palkitsemiseen osiin. Lakisääteiseen epäsuoraan palkitsemiseen Kauhasen lukee mukaan eläke- ja sairaus- sekä työ ja tapaturmavakuutukset, vapaaehtoiseen epäsuoriin palkitsemiskeinoihin mahdolliset lisäeläke- tai vakuutusratkaisut sekä erilaiset edut.

Taloudellisen tai aineellisen palkitsemisen kokonaisuudessa (Luoma & Troberg ym. 2004, 39–43) erottavat suorat ja epäsuorat palkitsemisen muodot hieman Kauhasesta poiketen (Taulukko 1, s. 31):

Välillisesti aineellinen	Aineellinen
Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet	Palkka (tehtävä- ja henkilökohtainen) ja palkan lisät
Työuralla eteneminen	Tulosperusteiset palkanosat
Palautejärjestelmät ja osallistuminen	Erikois- ja kilpailupalkkiot
Työsuhde ja työn organisointi	Innovaatio- ja keksintöpalkkiot
	Organisaation etujärjestelmät

Taulukko 1. Aineellinen ja välillisesti aineellinen palkitseminen (Luoma & Troberg ym. 2002)

Luoman & Trobergin ym. (2002) aineellisen palkitsemisen käsitteessä suora palkitseminen tarkoittaa suoraan rahassa mitattavia palkkioiden muotoja. Välillisesti aineelliset palkkiot tarkoittavat sinänsä aineettomia palkkiomuotoja, joita organisaatio tarjoaa henkilöstölleen motivaation kasvattamiseksi ja toiminnan suuntaamiseksi. Välillisesti aineelliset voivat kuitenkin vaikuttaa aineellisiin palkkioihin tulevaisuudessa. Näihin voidaankin lukea esimerkiksi koulutukset sekä erilaiset kurssit tai urapolut.

3.2 Tavoitepalkkiojärjestelmä

Nykyisen käsityksen ja määritelmän mukaan tavoitepalkkiojärjestelmä on työehtosopimuksen ulkopuolinen, organisaation kokonaispalkkiojärjestelmän osa, joka on, luonteeltaan organisaation itsensä määrittelemä, hallinnoima, kehittämä ja toteuttama. Sitä ei ole laissa määritelty, ja se on täysin organisaation harkinnanvarainen palkitsemismuoto. Tavoitepalkkiojärjestelmä pelkistettynä tarkoittaa sitä, että palkkio on kytketty ennalta sovittuihin tavoitteisiin, jotka saavuttamalla tuodaan hyötyä sekä henkilöstölle, koko organisaatiolle että sen sidosryhmille. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16–24; Hulkko & Ylikorkala ym. 2005, 199–202.)

Toimivan tavoitepalkkiojärjestelmän elementit ovat Hulkon & Hakosen ym. (2002, 12) mukaan

- ✓ *toivottujen vaikutusten tuottaminen*
- ✓ *sidonnaisuus ja yhteensopivuus organisaation tavoitteiden kanssa*
- ✓ *järjestelmän kannatus ja tyytyväisyys järjestelmään kautta organisaation*
- ✓ *yhteisen edun luominen organisaatiolle ja sen sidosryhmille*

Toivottuja vaikutuksia tavoitepalkkiojärjestelmä tuottaa esimerkiksi silloin, kun se edistää organisaation tärkeäksi kokemien tavoitteiden saavuttamista. Tähän liittyy olennaisesti myös järjestelmän ja palkitsemisen yhtenevyys organisaation tavoitteiden kanssa. Kun organisaation henkilöstö ja johto ovat tyytyväisiä palkkiojärjestelmään, se saa kannatusta ja tukee näin ollen tavoitteiden saavuttamisen prosesseja. (Hulkko & Hakonen ym. 2002.)

Laineen (2011) mukaan toimiva tavoitepalkkiojärjestelmä on palkitsemisen näkemysten symbioosi, jossa on mukana elementtejä kokonaispalkitsemisen eri osalueilta, ja järjestelmän suunnittelussa ja kehityksessä on edustettuna koko henkilöstö kautta organisaation hierarkiatasojen. Korostuneessa roolissa onkin osallistava suunnittelu, jossa jokaisen henkilöstöryhmän näkemykset ovat edustettuina.

3.2.1 Tavoitepalkkiojärjestelmän merkitys organisaatiolle

Tavoitepalkkiojärjestelmällä tarkoitetaan niitä tapoja ja prosesseja, joilla työn ja toiminnan tulokseen sidottu palkitseminen voidaan toteuttaa eri organisaatioissa. Toimivalla ja tehokkaalla tavoitepalkkiojärjestelmällä voidaan parhaimmillaan

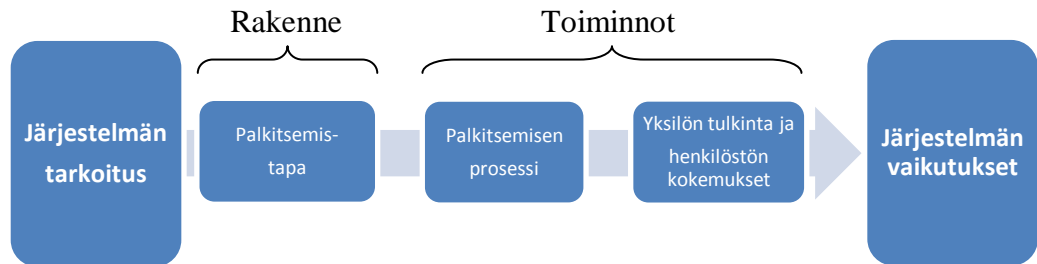
- ✓ *sitouttaa yrityksen työntekijöitä*
- ✓ *tukea yhteisten tavoitteiden saavuttamista*
- ✓ *parantaa työyhteisön tuottavuutta, tehokkuutta ja laatua*
- ✓ *ohjata työntekijöiden toimintaa organisaation strategian mukaisesti*
- ✓ *motivoida henkilöstöä*

Tavoitepalkkiojärjestelmän merkitys henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle on merkittävä. Henkilöstöstrategian kannalta palkitsemisella on mahdollista myös houkutella osaavaa ja haluttua henkilöstöä organisaatioon samalla. Yhtä lailla toimiva palkitseminen voi pitää osaavan henkilöstön sitoutuneena organisaatioon ja ylläpitää heidän motivaatiotaan tuloksellisuuden parantamiseksi. Motivaatiotekijöistä voidaan erottaa sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Kokonaispalkitseminen ja täten myös tavoitepalkkiojärjestelmä kuuluvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin, sisäisiä tekijöitä ovat työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, kuten asema, turvallisuus ja työympäristö. Etenkin sisäiset motivaatiotekijät ovat myös yhteydessä sitoutumiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 182–183.)

Tavoitepalkkiojärjestelmän tuottama etu voi olla organisaatiossa myös negatiivista motivaatiota aiheuttava tekijä. On mahdollista, että tavoitteiden saavuttamisen tuoma rahallinen palkkio luo työntekijälle kannustinloukun, jossa esimerkiksi mahdolliset sosiaalietuudet voivat vaarantua, mikäli palkkion hyväksyy. Kannustinloukku voi syntyä myös verotusteknisistä syistä.

(Gustafsson & Jokinen 1997, 119.)

Tavoitepalkkiojärjestelmän tehokkuutta järjestelmän tarkoituksesta sen vaikutuksiin voidaan havainnollistaa Hulkon & Hakosen ym. (2002) mukaan kuvaajalla, jossa on kuvattu järjestelmän rakenteeseen ja toimintoihin perustuvat vaikutustekijät: (kuvio 16, s. 34)



Kuvio 16. Palkitsemisen vaikutusmekanismi (Hulkko & Hakonen ym. 2002)

Hulkon & Hakosen (2002) mukaan tavoitepalkkiojärjestelmän vaikutukset muodostuvat, kun järjestelmän tarkoitus suodattuu järjestelmää toteuttamalla palkitsemistapojen, palkitsemisen prosessin ja yksilöiden tulkinnan ja kokemusten läpi.

Järjestelmän tarkoitus on lähtökohta, joka vastaa kysymyksiin, miksi järjestelmä on olemassa ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Palkitsemistapa tarkoittaa palkitsemisen perusteita, mistä, millä tavoin ja keitä palkitaan. Toiminnot – prosessi ja tulkinta sekä kokemukset – tekevät järjestelmästä dynaamisen. Prosessi kuvaa palkitsemisen konkreettisia toimenpiteitä, tulkinta ja kokemukset sitä, miten ja millaisena henkilöstö järjestelmän kokee. Tarkoitus muokkautuu suodattumisen jälkeen vaikutuksiksi, jotka ovat konkreettisia, havaittavissa olevia asioita.

Yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla palkitsemisen sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia konkreettisemmin voidaan kuvata seuraavanlaisella taulukolla (Taulukko 2, s. 35): (Hakonen 2005, 305–306)

	Yksilö		Ryhmä	Organisaatio
Positiiviset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> Sitoutuminen Motivaatio Luottamus Arvostuksen kokeminen 	<ul style="list-style-type: none"> Priorisointi Osaamisen kehittäminen Pysyminen organisaatiossa Hyvät työsuoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö Tiedon jakaminen ”Organisaatio-kansalaisuus” Kannustava ilmapiiri Hyvät työsuoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> Toiminnan kehittyminen Halutunlainen henkilöstö Korkea tuottavuus Hyvä työnantajakuva Työrauha
Negatiiviset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen Eroaikeet 	<ul style="list-style-type: none"> Osoptimointi Poissaolot Työ- ja yksityiselämän epätasapaino 	<ul style="list-style-type: none"> Vapaaamatkustus Kateus Haitallinen kilpailu ”Rautahäkki” Syrjintä 	<ul style="list-style-type: none"> Kustannukset <ul style="list-style-type: none"> raha aika Vääränlainen organisaatiokulttuuri Liian suuri tai liian pieni vaihtuvuus Työtaistelut

Taulukko 2. Palkitsemisen vaikutuksia (Hakonen 2005)

Palkitsemisella voidaan katsoa olevan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia organisaatioon ja sen käyttäytymiseen. Vaikutukset ovat havaittavissa yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotasolla, vaikkakin vaikutukset ovat hyvin samankaltaisia jokaisella tasolla. Niin positiiviset kuin negatiivisetkin vaikutukset jakautuvat ajallisesti lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksiin. Vaikutuksissa voidaan myös erottaa selvästi konkreettisia ja vähemmän konkreettisia piirteitä, vrt. kokemukseen perustuvat vaikutukset ja selkeästi mitattavissa olevat vaikutukset. Onnistunut tavoitepalkkiojärjestelmän implementointi tarkoittaakin, että positiiviset vaikutukset saavutetaan samalla, kun negatiiviset vaikutukset pyritään minimoimaan. (Hakonen 2005, 305–306.)

3.2.2 Tavoitteet ja mittarit

Tavoitteiden asettaminen on tärkeä lähtökohta palkitsemisesta puhuttaessa. Organisaatioiden henkilöstön toimintaa on mahdollista muokata erilaisten arviointien ja tavoitteiden mittarien avulla. Arvioinnilla ja henkilöstön halutunlaisella käytöksellä on siis yhteys, koska ihmisille on ominaista tehdä asioita, joita arvioidaan ja mitataan. Erilaisten työn seurantatapojen ja mittarien käyttö on keino taata tavoitteiden saavuttaminen. (Kotila 2005, 71.)

Tavoitteet

Mielekkääksi koetut tavoitteet ja niiden asettamisen tulee tukeutua SMART-malliin, jota käsiteltiin tarkemmin luvussa kaksi. Tavoitepalkkiojärjestelmän tavoitteista puhuttaessa on kuitenkin määriteltävä ne organisaation tasot, joille tavoitteet asetetaan, toisin sanoen tapahtuuko palkitseminen yksilö-, tiimi- vai organisaatiotasolla. Tavoitteiden asettamisessa painotetaan aikajänteen määrittelyn tärkeyttä. Organisaation tavoitteet voivat olla pidemmän tähtäimen tavoitteita, jotka toimivat suunnannäyttäjinä, lähempänä yksittäistä henkilöstön jäsentä tavoitteiden tulisi olla lyhemmän aikavälin tavoitteita. (Laamanen 2005, 242–252.)

Laine (2011) korostaa keskustelemisen ja henkilöstön osallistamisen roolia etenkin tavoitepalkkiojärjestelmän tavoitteiden asettamisessa. Henkilöstö sitoutuu todennäköisemmin saavuttamaan tavoitteet, joihin he ovat itse päässeet vaikuttamaan. Osallistava tavoitteiden asettaminen tukee myös henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon, jotka korreloivat vahvasti toisiinsa ja joiden vaikutusta tuloksellisuuteen voidaan vahvistaa tavoitepalkkiojärjestelmän toimivuudella. Saavutettu tavoite toimii tällöin myös saavutettuna palkkiona.

Mittarit

Tavoitteiden asettamisessa se, miten niiden saavuttamista pystytään seuraamaan ja mittaamaan, on äärimmäisen tärkeässä asemassa työn tuloksen kannalta. Jo tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon mitattavuus (vrt. SMART-malli luvussa kaksi). Mitattavissa olevat tavoitteet auttavat johtoa seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Liike-elämässä pitkään pesinyt sanonta ”*What gets measured gets*

done.” (suom. *Sitä saat, mitä mittaat.*) on edelleen täysin relevantti tosiasia tavoitteita ja mittareita käsiteltäessä. (Daft & Marcic 2009, 162–163.)

Mittareilla voidaan tarkoittaa sekä asioiden että konkreettisten saavutusten mitaamista joko ajallisesti, määrällisesti tai laadullisesti. Se, mitä ja miten mitataan, riippuu mitattavasta kohteesta. Mittarien käyttö on kuitenkin tärkeä johtamisen työkalu suorituksen johtamisen työkalu, jolla varmistetaan, että halutut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Tavoitepalkkiojärjestelmän kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tavoitteiden mittarit ovat yhteydessä palkitsemisen mittareihin, jolloin palkitaan oikeista asioista, ja henkilöstö voi itse seurata tavoitteidensa ja palkkionsa saavuttamisen kehitystä. (Daft & Marcic 2009, 162–163.)

Mittaamisen haasteita tulosten ja suoritusten näkökulmasta Laamanen (2005, 28–34) käsittelee yhdentoista (11) kohdan listan avulla: (taulukko 3)

Mittausalue	Mittaushaaste
Henkilöstön toiminta	Mittaaminen saa aikaan vääränlaista toimintaa
Strategia	Mitataan strategian kannalta väriä asioita
Yksilöt ja yksilöiden toiminta	Henkilöihin menevä mittaus saattaa tuhota ihmissuhteita ja polttaa loppuun ylisuoriutujat
Määrä ja laatu	Mitataanko määrää vai laatua
Suorituskyvyn ja motivaation suhde	Mitataan suorituskykyä, joka tuhoaa motivaation
Vaikutus	Mitataan asioita, joihin ei voi vaikuttaa
Valvonta ja reagointi	Valvotaan liian tarkasti ja reagoidaan tuloksiin väärin
Tieto ja tulkinta	Tunnusluvun tietoa ei osata tulkita
Huono suorituskyky	Huono suorituskyky selitetään pois
Tavoitteet	Tavoitteista tulee katto
Johtaminen	Varo numerojohtamista

Taulukko 3. Mittaamisen haasteet (mukailen Laamanen 2005, 28)

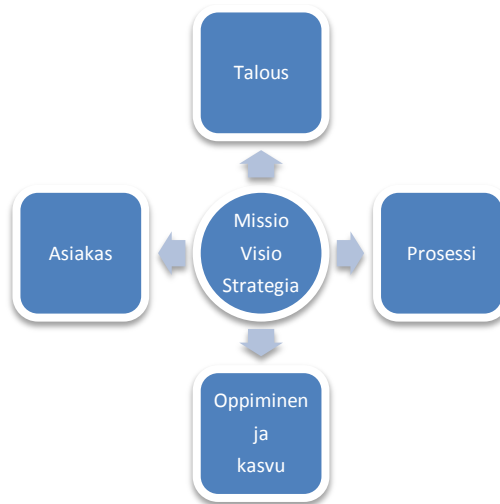
Laamasen (2005) mukaan haasteissa ja riskeissä voidaan erottaa monia ulottuvuuksia riippuen siitä, mitä ja miten mitataan. Pääsääntöisesti Laamasen mallin mukaan tulee korostaa ajattelussa mittaamisen vahvaa ohjaavaa vaikutusta, jolloin

mittareilla saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia, tavoitepalkkiojärjestelmän ja strategian keskinäinen suhde vahvistuu, ja molemmat tukevat toisiaan. On myös tärkeää mitata subjektiivisesti organisaatiolle ominaista toimintaa, jolloin vältetään mikrojohtamista, jolla tarkoitetaan asioiden liian tarkkaa valvontaa ja niihin reagoimista. Laamasen mielestä on lisäksi tärkeää osata tulkita mittaustuloksia oikein, jotta voidaan välttyä saatujen tulosten manipuloivalta vaikutukselta tai liiallisilta negatiivisilta vaikutuksilta henkilöstöön.

Reddin (2000) myötäilee tavoitteiden mittaamisen ongelmassa Laamasen näkemyksiä. Reddinin mukaan mittauskustannukset voivat olla este toimivalle mittaukselle, jolloin se ei aina ole tärkeää tai asianmukaista. Myös mittausperiodi on tarkkaan harkittava tavoitteen kannalta. Liian lyhyt tai pitkä aikajänne voi antaa vääristyneitä tuloksia. Niin ikään laadun sekä panoksen, esimerkiksi työpanoksen, mittaus on haastavaa, koska ne eivät aina ole sidottu konkreettisiin aikaansaanoksiin tai tuotoksiin. Mittaamisessa on lisäksi otettava huomioon mittaamisen ulkopuoliset tapahtumat, kuten kilpailijoiden toimenpiteet, jotka voivat osaltaan saada organisaation tavoitteiden saavuttamisen mittaamisen vääristymään. Viimeisimpänä mittaamisen ongelmakohtana Reddin mainitsee asiantuntijatehtävien mittaamisen. Mittaamisen ongelmia voidaan kuitenkin merkittävästi vähentää tarkasti asetetuilla tavoitteilla, jolloin on määritelty selkeät seikat, joita mitata. (Reddin 2000, 92–96.)

Kaplanin & Nortonin Balanced Scorecard -malli

Koko organisaatiotason strategisista tavoitteista ja mittareista puhuttaessa tärkeäksi työkaluksi nousee Kaplanin & Nortonin kehittämä Balanced Scorecard -malli, BSC: suom. tasapainotettu tulokortti (kuvio 17, s. 39), joka sananmukaisesti tasapainottaa organisaation perinteiset taloudelliset seikat operatiivisten tekijöiden kanssa, jotka liittyvät organisaation menestystekijöihin. BSC tarjoaa lisäksi kokonaisvaltaisemman kuvan organisaation tilasta, jolloin sen resurssit on helpompi allokoita oikein. (Daft & Marcic 2009, 394–395.)

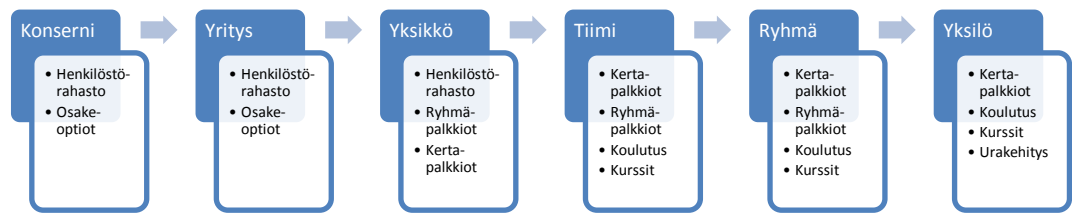


Kuvio 17. Balanced Scorecard -malli (Daft & Marcic 2009, 394)

BSC pitää sisällään neljä näkökulmaa: taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, oppimisen ja kasvun näkökulma sekä asiakasnäkökulma. Kaikki neljä tukeutuvat organisaation strategiaan, missioon sekä visioon. Taloudellinen näkökulma antaa kuvan organisaation taloudellisesta suorituskyvystä, prosessinäkökulma havainnollistaa organisaation sisäisten prosessien tehokkuutta, oppimisen ja kasvun näkökulma tarkoittaa osaamispääoman ja resurssien johtamisen käyttöä ja asiakasnäkökulma ottaa huomioon organisaation asiakastytyväisyyden ja asiakaspysyvyyden. (Daft & Marcic 2009.)

3.2.3 Organisaatiotasot palkitsemisessa

Yrityksen kokonaispalkitsemista tarkasteltaessa voidaan palkitsemiskäytännöissä erottaa organisaation eri tasot. Organisaatiotasot (kuvio 18, s. 40) vaikuttavatkin suuresti siihen, mitä palkitseminen sisältää ja kuinka se on toteutettu. Kokonaispalkitsemisjärjestelmässä korkein organisaatiotaso on konsernitaso, yleisimmin kuitenkin yritystaso, jonka palkitsemisratkaisuja ovat esimerkiksi henkilöstörahasot. Koko yritystä koskevan palkitsemisen alapuolelta voidaan löytää yksikkötaso, jolle tyypillisiä ovat tavoite- ja tulospalkkiojärjestelmät sekä bonukset. (Gustafsson & Jokinen 1997, 119-128.)



Kuvio 18. Organisaatiotasot palkitsemisessa (mukaillen Gustafsson & Jokinen 1997)

Gustafsson & Jokinen (1997, 119–128.) jatkavat organisaatiotasojen kuvaamista yksikkötasolta tiimitasolle, jolloin palkitsemistavat muuttuvat aikaisempaa yksilöllisempään suuntaan. Tiimien ja ryhmien palkitsemisessa voidaan käyttää erinäisiä ryhmäpalkkioita, joilla tarkoitetaan projekti- ja kampanjapalkkioita, jotka voivat olla joko aineettomia tai taloudellisia palkitsemismuotoja. Tiimien ja sitä tiiviimpien organisaatiokokonaisuuksien palkitsemisessa erinäköiset oman osaamisen kehittämiseen tähtäävät kurssit ovat myös laajalti käytettyjä palkitsemistapoja. Yksilön palkitsemisessa voidaan ottaa mukaan myös yksilön uraan ja sen kehitykseen liittyvät kannustimet. Kertapalkkioita, kuten rahapalkkiota tai pientä tavara-palkkiota, voidaan tehokkaasti soveltaa aina yksikkötasolle asti. Tavoitepalkkiot kuuluvat maksutiheydensä ja tavoitepalkkiojärjestelmän rakenteen mukaan joko kertapalkkioihin tai ryhmäpalkkioihin

Taloudellisen palkkion aikajänne organisaatiotasoin

Taloudellisia palkkioita tarkasteltaessa on otettava huomioon, kuinka laajaa osaa organisaatiosta palkitseminen koskee (Taulukko 4, s. 40):

Palkkionmaksuaikataulu organisaatiotasoin				
Palkkiojakso	Yritys	Yksikkö	Ryhmä	Yksilö
Palkkajaksoittain				X
3-4 palkkajaksoa			X	
1/3-1/4 vuosittain		X		
Kerran vuodessa	X			

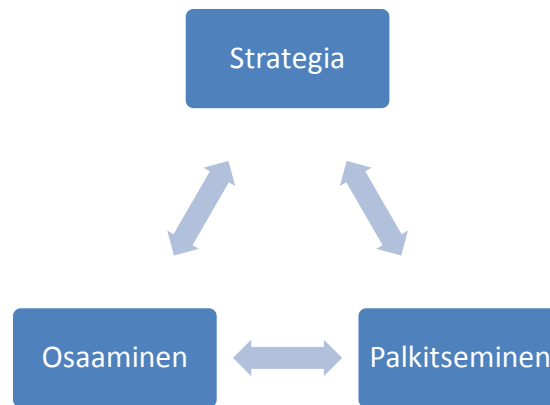
Taulukko 4. Palkkionmaksujaksot organisaatioiden tasojen mukaan (Gustafsson & Jokinen 1997, 55)

Taloudellisessa palkitsemisessa on otettava huomioon, kuinka monella organisaation eri tasolla palkitaan. Käytännössä tämä tarkoittaa vastausta kysymykseen, *Minkä tavoitteen saavuttamisesta halutaan palkita?* Myös palkkion suuruus vaikuttaa palkkionmaksun aikajänteeseen, jolloin palkkionmaksu perustuu aiemmin mainittuun kysymykseen. Palkkionmaksun ajankohta tarkentuukin sitä mukaa, mitä yksityiskohtaisempien tavoitteiden saavuttamisesta halutaan palkita. Kokonaisvaltaisempien tavoitteiden, esimerkiksi yrityksen tulos, saavuttaminen palkitaan usein harvemmin kuin yksilöllisten tavoitteiden saavuttaminen. (Gustafsson & Jokinen 1997, 54–55.)

3.3 Osaamisen palkitseminen

Nykyaikana korostuu yrityksen kilpailukyvyyn säilyttäminen entistä kilpaillummiilla markkinoilla. Jotta kilpailukyky voidaan pitkällä tähtäimellä säilyttää, on työntekijöiltä väistämättä vaadittava enemmän. Kiristyvät vaatimukset eivät kuitenkaan saa jäädä organisaation johdolta huomioimatta, eikä niitä saa vähätellä. Palkitsemisella onkin osaamisen ja kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta suuri merkitys, joka tulee korostumaan tulevaisuudessa. (Ulrich 2007, 163.)

Osaamisen palkitseminen käsittää yleisimmin osaamisperusteisen palkkauksen, joka tarkoittaa, että yksilön palkan henkilökohtainen osa on kytketty joko kokonaan tai osittain etukäteen määriteltyihin osaamisalueisiin ja niiden hallintaan. Osaamisperusteista palkkausta on käytetty Suomessa vielä verraten vähän sen kustannusten pelon takia, mutta palkitsemisen kytkemisellä osaamiseen voidaan tutkitusti saavuttaa ammattitaitoista ja usein sitoutunutta henkilöstöä. Osaamisperusteinen palkitseminen ei ole ainoastaan osa palkitsemisjärjestelmää, vaan sillä on myös selkeä linkki organisaation liiketoimintastrategiaan. (Kuvio 19, s. 42) (Hakonen & Hakonen ym. 2005, 105–108.)



Kuvio 19. Osaamisen, palkitsemisen ja strategian keskinäinen suhde (mukaiillen Hakonen & Troberg ym. 2005)

Palkitsemisella on merkittävä rooli osaamisen johtamisessa. Palkitseminen vaikuttaa osaamisen hankkimiseen, osaavan henkilöstön sitoutumiseen ja pysyvyyteen organisaatiossa sekä osaavan henkilöstön motivaatioon kehittää omaa työtään. Palkitsemisessä on mahdollista huomioida osaamisen monipuolisuus, syvyys sekä laajuus, jolloin lähtökohtana tarkastellaan nimenomaan työtehtävässä vaadittavaa osaamista. (Viitala 2005, 248–252.)

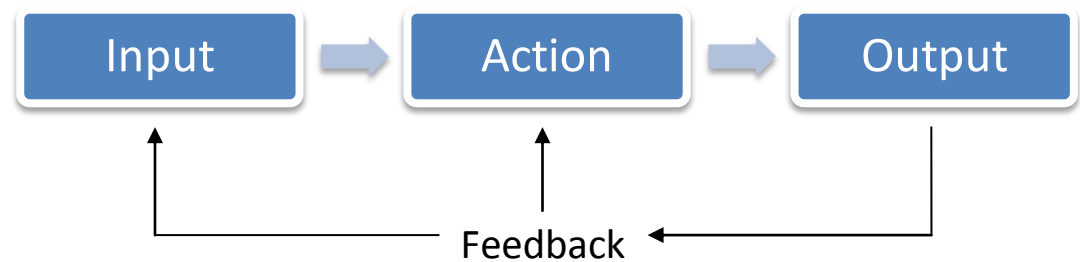
Hakosen & Hakosen ym. (2005, 108) mielestä osaamisperusteisen palkitsemisen eduiksi voidaan laskea mahdollisuus osaamisen kehittymiselle motivaation kautta, kompetentti ja suoriutuva henkilöstö sekä tehokkuus esimerkiksi toimintatapojen uudistusprojekteissa. Haitoiksi Hakonen & Hakonen ym. mainitsevat laaja-alaisen osaamisen kohdalla hallinnollisen näkökulman, kustannusten nousun sekä lisäresurssien tarpeen koulutuksen ja työssäoppimisen järjestämisen kautta.

Osaamisen palkitsemista tulee kuitenkin käsitellä kokonaisuutena, vaikka se usein rinnastetaankin taloudelliseen palkitsemiseen. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa taloudellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen tulee jäsenellä palkitsemisen kokonaisuudeksi niin, että sen henkilöstöä motivoiva, ohjaava tai sitouttava vaikutus pysyvät mahdollisimman voimakkaana. Osaamisen palkitsemisessä tärkeintä on miettiä, *miten* henkilöstöä tulisi palkita heidän kompetensseistaan sekä niiden kehittämisestä. Osaamisella tuetaan tavoitteiden saavuttamista, jolloin niitä tulee myös palkita. (Luoma & Troberg ym. 2004.)

3.4 Suorituksen palkitseminen

Suorituksen palkitseminen on johtamisen ja esimiestyön väline, jolla voidaan lisätä henkilön motivaatiota tehtävään sekä tuoda suoritus ja siitä palkitseminen lähelle toimintaa ja tavoitteita. Palkitsemisen yhteys suoritukseen luo myös yhteyden organisaation kompetenssien ja toiminnan välille (Helsilä 2008, 117–119.). Sistonen (2008, 191) lisää suoritusperusteisen palkitsemisen määrittelyyn käsitteet mittavuus, erottelevuus ja oikeudenmukaisuus. Suorituksen merkitystä tulokseen ja tuloksellisuuteen on käsitelty tarkemmin työn toisessa luvussa.

Suorituksen palkitseminen vaatii mittareita, joilla suoritusta voidaan arvioida. Ennen suorituksen arviointia tulee kuitenkin määrittellä tavoitteet ja suoritusstandardit, jotta suorituksen mittaaminen ja arviointi olisi mahdollisimman objektiivista ja systemaattista. (Helsilä 2006, 27.)



Kuvio 20. Suoritus (mukaillen Helsilä 2006, 21)

Helsilä (2006) määrittelee suorituksen arviointiprosessin (Kuvio 20, s. 43) neljän tekijän mukaan: Suoritus lähtee syötteestä (input; esimerkiksi tehtävän toimeksianto), joka laukaisee toiminnan (action), jonka seurauksena saadaan suoritus (output; esimerkiksi konkreettinen tuotos). Suorituksen jälkeen voidaan tarkastella, kuinka hyvin tehtävässä onnistuttiin. Analysoinnin jälkeen annetaan palautetta ja voidaan palkita (feedback) liittyen joko toimintaan tai syötteeseen riippuen onnistumisesta eri osatekijöissä.

Suorituksen palkitsemisessa voidaan erottaa kahdentyyppistä palkkioita – sisäinen/luontainen (intrinsic) ja ulkoinen (extrinsic) palkkio. Sisäinen palkkio tarkoittaa palkkiota, jonka henkilö saa työn suorittamisprosessin aikana, kuten tyytyväi-

syys osasuorituksesta tai projektin saattamisesta päätökseen. Työn sisäinen tai luontainen palkkio on palkitsemista henkiselä tasolla. Ulkoinen palkkio tarkoittaa palkitsemista, jonka henkilö vastaanottaa esimerkiksi esimieheltään. Ulkoinen palkkio voi tarkoittaa joko taloudellista tai ei-aineellista palkitsemista.

(Daft & Marcic 2009, 512–513.)

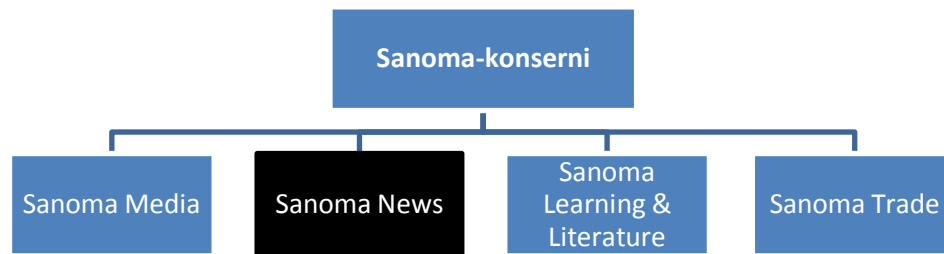
Sistonen (2008, 191–192.) korostaa suorituksen palkitsemisessä erinomaista suoritusta, koska oletusarvona on, että henkilö suoriutuu palkkansa ansaitsemiseksi työtehtävästään hyvin tai vähintään tyydyttävällä tasolla. Palkitseminen on näin ollen sidottu myös tavoitteisiin ja mittareihin. Suorituksen palkitsemisen aikavälistä riippuu, millä tavalla palkitseminen hoidetaan. Oikeudenmukaisuus nousee tärkeään rooliin suorituksen arvioinnissa, jolloin palkitaan oikeanlaisista suorituksista (vrt. huono vs. erinomainen suoritus). Sistonen lisää myös, että erinomainen suoritustaso korreloi usein huippuosaamisen kanssa.

Haasteelliseksi suorituksen palkitsemisen tekee Gustafssonin & Jokisen (1997) mukaan se, että palkitseminen korostaa yleensä määräsidoonnaisia seikkoja, kuten tulosta, vaikkei se aina korreloi konkreettisen tuloksen tai onnistumisen kanssa. Lisähaasteita tuovat mittaaminen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Eduiksi katsotaan usein kuitenkin suoritustason nousu sekä erinomaisten suoritusten saavuttaminen ja palkkionsa saavuttaneiden kasvanut motivaatio.

(Gustafsson & Jokinen 1997, 150–152.)

4 CASE: MEDIA-ALAN YRITYS

Sanoma-konserni (kuvio 21, s. 45) on yli 20 maassa toimiva monikansallinen vahva media-alan konserni. Sen liiketoiminnot koostuvat sekä Business-to-business- (B2B) että Business-to-customer (B2C) -tuotteista ja palveluista. Sanoma-konserni työllistää yhteensä hieman alle 20 000 henkilöä ollen merkittävä eurooppalainen mediatalo ja työnantaja. Koko konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 2 767,9 miljoonaa euroa. Konsernin toimitusjohtajana tällä hetkellä toimii Harri-Pekka Kaukonen. (Sanoma 2011.)



Kuvio 21. Sanoma-konsernin organisaatiokaavio

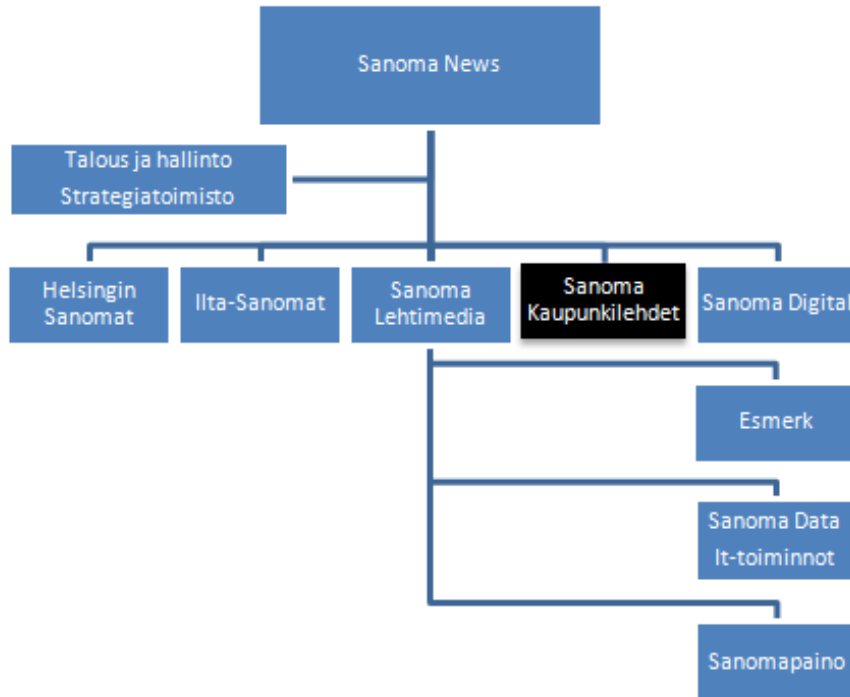
Suomessa toimivassa Sanoma-konsernin organisaatiossa voidaan erottaa neljä (4) isompaa organisaatiota, liiketoimintaryhmää, jotka toimivat viestintätoimialan eri osa-alueilla. Jaottelun taustalla on organisaatioiden erikoistuminen omiin liiketoimintoihinsa. Sanoma Mediaan kuuluu aikakauslehti-, verkkoliike, peli sekä TV- ja radiotoiminta. Sanoma Learning & Literature -liiketoimintaryhmä kattaa toiminoissaan kirjallisuuteen liittyvät toiminnot, Sanoma Traden organisaatioon kuuluu puolestaan pääosin kaupan alan palvelut. Sanoma News on erikoistunut sanomalehtien kustantamiseen ja verkkoliiketoimintaan. (Sanoma 2011.)

4.1 Case-organisaation esittely

Sanoma Kaupunkilehtien päätoimialana on sanomalehtien kustantaminen (Toimialaluokitus 2008 -koodi 58130). (YTJ 2011)

Case-yrityksenä toimii Sanoma News Oy:n alainen Sanoma Kaupunkilehdet -liiketoimintayksikkö. Sanoma Kaupunkilehdet on itsenäinen liiketoimintayksikkö,

jolla on oma johtoryhmänsä. Johtoryhmä toimii organisaation operatiivisena johtona emoyhtiö Sanoma Newsin sekä Sanoma-konsernin asettamissa rajoissa. Sanoma Kaupunkilehdissä työskentelee tällä hetkellä noin 110 henkilöä, joista myyntiorganisaatiossa noin 40. (Sanoma Kaupunkilehdet 2010.)



Kuvio 22. Sanoma News Oy:n organisaatiokaavio

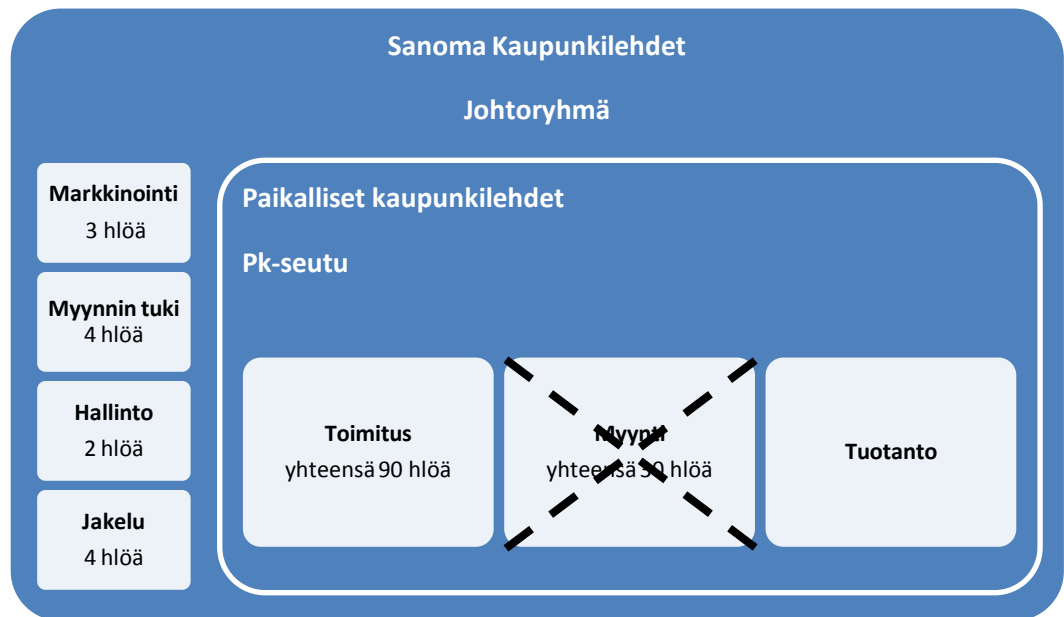
Sanoma Kaupunkilehdet on Sanoma-konsernin osa, ja Sanoma Kaupunkilehtien liiketoimintayksikkö kuuluu emoyhtiö Sanoma News Oy:n organisaatioon (kuvio 22, s. 46).

Sanoma Kaupunkilehdet on paikallisten sanomalehtien ja kaupunkilehtien kustantamiseen erikoistunut Sanoma-konserniin kuuluva liiketoimintayksikkö. Sen kustantama Metro-lehti on Suomen neljänneksi luetuin uutislehti noin puolella miljoonalla viikoittaisella lukijalla (TNS Atlas 2009), ja Kaupunkilehti Vartti (yhteensä 14 eri aluepainosta pääkaupunkiseudulla, Uudellamaalla sekä Kymenlaaksoissa ja Etelä-Karjalassa) Suomen luetuin kaupunkilehti yli 600 000 viikoittaisella lukijalla (TNS Atlas 2009 & MC Info Oy, Vartin lukijatutkimus 11/2010). Lisäksi Kaupunkilehtien tuotetarjoamaan kuuluvat yhteistyössä Helsingin Sanomien kanssa toteutettava omakaupunki.fi -verkkouutispalvelu ja viihdepainotteisempi

metrolive.fi -sivusto.

Sanoma Kaupunkilehdet: Kaupunkilehtien organisaatio ja sen toiminnot

Sanoma Kaupunkilehtien organisaatio voidaan kuvata toimintokohtaisesti alla olevan kuvion (kuvio 23, s. 47) avulla. Kuviossa on huomioitu opinnäytetyön johdannossa mainitut rajaukset, joissa todetaan, ettei tämän työn osalta käsitellä myyntiorganisaation palkitsemista tai sen palkitsemisjärjestelmää.



Kuvio 23. Kaupunkilehtien organisaation toiminnot (Sanoma Kaupunkilehdet 2010)

Sanoma Kaupunkilehtien organisaatiossa voidaan erottaa erillisiksi toiminnoikseen lehtien toimitus, mainosmyynti, hallinto, tuotanto sekä jakelu ja markkinointi. Markkinointi ja hallinto sekä jakelun organisointi hoidetaan keskitetysti, muut toiminnot ovat yksikköjen omalla vastuulla. Yhteensä yksiköitä Kaupunkilehtien organisaatiossa on kuusi (6) kappaletta. Suurimmassa Vantaalla toimivassa yksikössä syntyy pääkaupunkiseudulla ilmestyvät lehdet, muut hoidetaan maakunnissa sijaitsevilla toimipisteillä. (Sanoma Kaupunkilehdet 2010.)

Työn empiirisen osan case-osuuden havainnot tai tavoitepalkkiojärjestelmän käsittely ei opinnäytetyön rajauksien mukaisesti koske myyntiorganisaatiota.

Sanoma Kaupunkilehtien johtoryhmä koostuu seitsemästä (7) henkilöstä. Johtoryhmän jäsenet toimivat omien paikallisten lehtiensä päätoimittajina ja toimipaikkojensa yksikönjohtajina, jolloin jokaisen yksikön ääni on johtoryhmässä edustettuna. Johtoryhmässä on edustettuina myös liiketoimintajohtaja, talousjohtaja sekä myyntijohtaja ja jakelupäällikkö. Henkilöt esiintyvät työssä nimikirjaimillaan ja tittelillään case-organisaation pyynnöstä. (Sanoma Kaupunkilehdet 2010.)

4.2 Teemahaastattelujen laadinta ja toteutus

Case-tutkimuksen laadinnassa lähtökohtana oli tavoitepalkkiojärjestelmän nykytila. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli saada vastauksia siihen, millainen tavoitepalkkiojärjestelmän tulisi olla ja mitä sillä halutaan Sanoma Kaupunkilehtien johtoryhmän mielestä saavuttaa. Työn teoriaosaan perustuen tutkimuksessa esiintyvät aihealueet ovat ominaisia tekijöitä tuloksellisuuden ja toimivan tavoitepalkkiojärjestelmän kannalta. Ongelmien ratkaisemiseksi on kehitystä eniten jarruttavat ongelmat ensin tunnistettava, jotta ratkaisuja voidaan esittää.

Teemahaastattelun haastattelurunko (liite 1) on kohdistettu Kaupunkilehtien johtoryhmälle, jolta pyrittiin löytämään ja kartoittamaan ne seikat tai epäkohdat, jotka estävät nykyistä tavoitepalkkiojärjestelmää toimimasta halutulla tavalla, mitä he tavoitepalkkiojärjestelmältä haluavat ja missä roolissa tavoitepalkkiojärjestelmän tulisi heidän mielestään olla. Johtoryhmän haastattelut on käyty aikavälillä 3.2.2010 – 20.3.2011.

Työn empiirisen osan validiteetti saavutetaan edellä mainituilla henkilöhaastatteluilla, jolloin saadaan case-yrityksen päättävien tahojen henkilökohtaiset mielipiteet selkeästi julki, ja alan asiantuntijan lausunnot ovat myös validia ja luotettavaa lähdemateriaalia teoriaosaa varten. Validiteettia lisää myös käytetty haastattelurunko, jolloin kysymykset on kohdennettu niin, että saatu tieto on tutkimusongelmien kannalta merkittävää. Empiirisen osan suulliset haastattelut nauhoitettiin, joka tukee työn reliabiliteettia.

Case-osuuden haastattelututkimus johtoryhmälle

Case-tutkimuksessa Sanoma Kaupunkilehtien osalta haastateltiin siis johtoryhmää, joka on vastuussa tavoitepalkkiojärjestelmän kehittämisestä sekä toimeenpanosta ja johtamisesta. Johtoryhmän jäsenillä on vankka kokemus niin sanomalehtikustannusalalta kuin myös viestintäsektorilta laajemmaltikin. Sanoma Kaupunkilehtien palveluksessa johtoryhmän jäsenet ovat olleet vaihtelevasti muutamasta vuodesta kymmeneen vuosiin. Vastaajien taustojen ja kokemusvuosien perusteella haastatteluista saatu materiaali on validia ja laadukasta, käyttökelpoista informaatiota, jolle case-tutkimuksen on pystynyt rakentamaan.

Haastatteluja varten oli laadittu haastattelurunko, jota seurattiin jokaisessa haastattelussa. Haastattelurungoissa oli neljä (4) henkilöiden taustoja kartoittavaa kysymystä, joilla haluttiin selvittää, kuinka kauan he ovat toimineet kyseisessä organisaatiossa, missä asemassa he ovat organisaatiossa, mikä oli heidän roolinsa tavoitepalkkiojärjestelmän kehityksessä sekä mikä on heidän kokemuksensa alalta.

Haastattelun taustoittavien kysymyksien jälkeiset seuraavat kysymykset pureutuivat tarkemmin tavoitepalkkiojärjestelmään. Tavoitepalkkiojärjestelmästä haastatteluilla pyrittiin löytämään informaatiota liittyen sen rakenteeseen, tarkoitukseen ja rooliin organisaatiossa sekä sen kehitykseen. Haastattelun tuloksia puretaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

4.3 Teemahaastattelujen tulokset

Case-tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin. Seuraavassa on purettu haastattelujen antia haastattelurungon kysymyksien kautta. Vastaajien näkemykset on esitetty haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä: ensin taustoittavat kysymykset, joiden jälkeen esitettiin spesifimpiä kysymyksiä tavoitepalkkijärjestelmään liittyen. Haastateltavien taustoittavien kysymysten purun jälkeinen aineistoa käsitellään täysin anonymisti case-organisaation johtoryhmän pyynnöstä. Kaikki johtoryhmän jäsenet osallistuivat haastatteluihin.

Ensimmäiset kysymykset pureutuivat haastateltavien taustoihin. Haastattelussa

kysyttiin aikaa ja asemaa organisaatiossa, aikaa alalla sekä roolia tavoitepalkkiojärjestelmän kehityksessä. Kaikki haastatellut johtoryhmän jäsenet ovat toimineet alalla vähintään noin viidentoista vuoden ajan, ja heillä on vahva kokemus media-alan parista. Sanoma Kaupunkilehtien organisaation palveluksessa he ovat olleet vaihtelevasti parista vuodesta aina pariinkymmeneen vuoteen saakka. Haastatellut toimivat organisaatiossa omien paikallisten sanomalehtiensä päätoimittajina ja yksikönvetäjinä, talousjohtajana, jakelupäällikkönä tai liiketoimintajohtajana sekä myyntijohtajana. (Taulukko 5, s. 50)

Henkilö	Asema organisaatiossa	Aika organisaatiossa	Kokemus alalta
TH	Liiketoimintajohtaja	2,5 vuotta	20 vuotta
JK	Päätoimittaja	6 vuotta	16 vuotta
MJ	Talousjohtaja	20 vuotta	20 vuotta
ML	Yksikönjohtaja	6 vuotta	20 vuotta
HL	Yksikönjohtaja	6 vuotta	30 vuotta
PH	Jakelupäällikkö	5 vuotta	15 vuotta
AR	Myyntijohtaja	3 vuotta	14 vuotta

Taulukko 5. Sanoma Kaupunkilehtien johtoryhmä

Tavoitepalkkiojärjestelmän tarkoitus

Tavoitepalkkiojärjestelmää lähdettiin käsittelemään sen tarkoituksen kautta. Haastateltavilta kysyttiin, ” Mikä on mielestäsi tavoitepalkkiojärjestelmän tarkoitus, miksi se Kaupunkilehdillä on olemassa, mitä sillä halutaan saavuttaa?” Kysymyksen tarkoituksena oli saada esiin syitä ja taustoja sille, miksi tavoitepalkkiojärjestelmä on alun perin case-organisaatioon luotu ja käyttöönotettu.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tavoitepalkkiojärjestelmän tärkein tarkoitus organisaatiossa on ohjata henkilöstön tekemistä haluttuun suuntaan, kohti tavoitteita. Tavoitteilla tarkoitettiin vaihtelevasti organisaation kollektiivisia ja yksilöllisiä tavoitteita, mutta organisaation tavoitteet ja niiden saavuttaminen nostettiin yksilöllisiä tavoitteita tärkeämpään rooliin tavoitteista keskusteltaessa. Tavoitepalkkiojärjestelmän avulla haluttaviksi saavutuksiksi yksilötasolla nostettiin ennen kaikkea erinomaiset työpanokset, jotka halutaan toimivan myös tavoitepalkkion maksun kriteereinä. Kokonaisuudessaan organisaatiossa haastateltavat

mainitsivat, että case-kohteessa haluttiin saavuttaa etenkin strategiset tavoitteet.

Tavoitepalkkiojärjestelmän olemassaolon syyksi mainittiin yleisesti se seikka, että sen halutaan kannustavan ihmisiä parempaan työpanokseen sekä tuovan organisaation tuloksen ja tuloksellisen toiminnan lähemmäs kaikkien yksilöllistä tekemistä. Johto koki henkilöstörahaston, joka on olemassa ja käytössä sekä konserni- että emoyhtiötasolla, liian kollektiivisena, joten palkitsemisella tahdottiin päästä lähemmäksi pienempiä yksiköitä, ideaalitapauksessa yksilötasolle. Tavoitepalkkiojärjestelmän käyttöönotolla pyrittiin myös kiinnittämään enemmän huomiota omaan tekemiseen.

Tavoitepalkkiojärjestelmä ja organisaation strategia

Tavoitepalkkiojärjestelmän tarkoitusta selvittävien kysymysten jälkeen kyselyrungossa seuraavana oli kysymys, ”Tukeeko tavoitepalkkiojärjestelmä mielestäsi organisaation strategiaa, ja jos tukee, niin miten?” Tällä pyrittiin löytämään vastauksia siihen, ovatko organisaation strategia ja tavoitepalkkiojärjestelmä samassa linjassa toistensa kanssa, ja miten haastateltavien mielestä tämä toteutuu.

Haastateltavien mielestä tavoitepalkkiojärjestelmä nykyisellään tukee organisaation strategiaa erinomaisen hyvin (kuvio 24, s. 51). Tavoitepalkkiojärjestelmän katsottiin tukevan strategiaa hyvin etenkin kannattavuuden ja kasvun tasolla, koska strategiset tavoitteet ovat sidottu nimenomaisesti organisaation talouden kasvuun kanssa.



Kuvio 24. Tavoitepalkkiojärjestelmä suhteessa organisaatioon ja strategiaan

Suurimmat strategiaristiriidat löytyivät henkilöstön ja tavoitepalkkiojärjestelmän väliltä. Tavoitepalkkiojärjestelmän tukeutuminen organisaation strategiaan tavoitteisiin ei ole kaikkien haastateltavien mielestä selkeästi mitattavissa kaikkien henkilöstöryhmien toiminnassa. Tällöin myöskään toiminta kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista (vrt. kannattavuus ja kasvu) ei ole yhtä mielekästä tai selkeää kaikille henkilöstöryhmille. Henkilöstöllä ei siis aina ole selkeää kuvaa siitä, kuinka oma tekeminen myötävaikuttaa organisaation strategian toteutumiseen ja sitä kautta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen.

Tavoitepalkkiojärjestelmä ja henkilöstö

Kaupunkilehtien johtoryhmän jäseniltä kysyttiin, ”Mitä tavoitepalkkiojärjestelmällä halutaan viestittää henkilöstölle ja mitä henkilöstöltä odotetaan?” Kysymyksellä haluttiin avata tavoitepalkkiojärjestelmän ja henkilöstön välille muodostettua suhdetta ja sitä, millaisena henkilöstön halutaan sen kokevan. Tarkoituksena oli myös saada näkökantaa siihen, mikä on viestinnän ydin, mitä henkilöstöltä tavoitepalkkiojärjestelmän olemassa olon kautta odotetaan.

Pääsääntöisesti haastateltavat vastasivat kysymykseen samansuuntaisesti (lainaus eräältä vastaajalta):

”Tavoitepalkkiojärjestelmän olemassa ololla halutaan viestittää henkilöstölle sitä, että erinomaisesta työsuorituksesta ja -panoksesta myös palkitaan, ja että tulospalkkaus on olemassa ja jokaisen työntekijän saavutettavissa oman tekemisen kautta.”

Tavoitepalkkiojärjestelmän luonteen vuoksi suurin osa haastateltavista korosti henkilöstölle viestinnässä strategiaa ja tavoitteita - kannattavuutta ja kasvua - joiden kautta tavoitepalkkiojärjestelmä määritellään, ja joita kohti halutaan palkitsemisella kannustaa. Kannattavuudesta ja kasvusta puhuttaessa tarkastellaan kuitenkin väistämättä kollektiivisesti mitattavia numeroarvoja, ei individualistisia seikkoja, joihin erinomainen työsuoritus ja -panos väistämättä kuitenkin viittaavat.

Saaduista vastauksista pystyttiin päättämään, ettei henkilöstölle ole aina riittävän selkeästi viestitty tavoitepalkkiojärjestelmän olemassa olosta ja sen työntekijälle tarjoamista kannustimista. Tällöin on mielestäni vaarana, ettei järjestelmällä saada aikaan haluttuja vaikutuksia. Vastaukset tosin osoittavat myös sen, että halua henkilökohtaiseen ja yksilölliseen tavoitepalkkiojärjestelmän käyttöön löytyy, vrt. aikaisemmin mainittu palkkion tavoittaminen oman erinomaisen tekemisen kautta. Vastaajien kanssa käytyjen keskustelujen myötä kävikin ilmi, että tavoitepalkkiojärjestelmän halutaan olevan henkilökohtainen.

Yhden vastaajista mielestä kommunikointi johdon suunnalta henkilöstölle ontuu, koska tarpeeksi selkeitä mittareita tekemiselle ei ole asetettu, eikä puutteellisista mittareista ole viestitty riittävästi. Hänen mielestään henkilöstö ei riittävän hyvin tiedä, mistä oman tekemisen palkitseminen koostuu, tai kuinka on mahdollista päästä omaan tavoitepalkkiojärjestelmän oikeuttamaan palkkioon omalla työpanoksella.

Tavoitepalkkiojärjestelmän nykymuoto

Haastattelurungossa seuraavana esitettiin kysymys, ”*Mihin tavoitepalkkiojärjestelmä ja sen nykyinen runko perustuu?*” Tällä tahdottiin raottaa nykyisen järjestelmän alkuperää ja sen perusteita.

Haastateltujen mukaan erinäisiä ja erimuotoisia tavoite- tai tulospalkkiojärjestelmiä on ollut emoyhtiö Sanoma Newsin tasolla jo reilun 15 vuoden ajan, mutta Kaupunkilehtien organisaation tasolla tavoitepalkkiojärjestelmän olemassa olo on nuorempaa perua. Tavoitepalkkiojärjestelmää on lähdetty suunnittelemaan ja kehittämään oman organisaation voimin, ulkoisia konsultteja ei järjestelmän arviointi- tai kehitystyössä ole käytetty. Pohjana on käytetty emoyhtiön tavoitepalkkiojärjestelmän rakenteita sekä Kaupunkilehtien organisaation strategiaa, johon järjestelmä haluttiin liittää. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että tavoitepalkkiojärjestelmä on rakennettu organisaation strategian pohjalta, johon löytyy viittauksia aikaisemmissa kysymyksissä.

Taustan tavoitepalkkiojärjestelmälle on johtoryhmän jäsenten mukaan luonut muutokset organisaatiossa sekä organisaation johdon tahto saada uudistunut orga-

nisaatio työskentelemään tehokkaammin yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi huomattiin, että yritysostojen kautta tapahtuneet organisaatiomuutokset muodostivat päällekkäisyyksiä organisaation toiminnoissa, ja uudelleenorganisoinnin jälkeisessä yrityksessä tahdottiin palkita uuden strategian toteutumisesta ja sen mukaisesta toiminnasta. Tähän perustuu myös tavoitepalkkiojärjestelmän palkkioiden mittareiden vahva tulossidonnaisuus.

Nykyinen tavoitepalkkiojärjestelmä ja aikaisemmat tavoitepalkkiojärjestelmät

Seuraavana haastattelurungossa mainittiin kysymys, ”Miten nykyinen tavoitepalkkiojärjestelmä eroaa aikaisemmista järjestelmistä?” Kysymyksellä haluttiin saada käsitys tavoitepalkkiojärjestelmän kehityskaaresta edellisistä tähän päivään.

Tulossidonnaisuus on seikka, jonka haastateltavat nostivat esille puhuttaessa järjestelmien samankaltaisuuksista. Sekä aikaisemmissa että nykyisessä järjestelmässä suuressa roolissa on organisaation tulos tavoitepalkkion saavuttamisen mittarina. Lisäksi erinäisiä muita yksikötason tulostittareita, kuten yksikön tai kustannuspaikan tulos, on edelleen käytössä tavoitepalkkioiden määrittelyssä. Suurimmat erot kohdistuvatkin siihen, mitä tulosta halutaan mitata, ja mistä tuloksesta palkita. Eräs haastateltavista mainitseekin, ettei nykyisellä järjestelmällä ole haettu tarpeeksi selkeitä eroja aikaisempiin versioihin etenkin tulossidonnaisuuden näkökulmasta.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös jatkokysymyksenä, ”Mitä aikaisemmasta järjestelmästä tulisi mielestäsi säilyttää, mitä poistaa?” Tällä pyrittiin saamaan palautetta järjestelmästä johtoryhmän sisältä ja löytää mahdollisia näkemuseroja eri henkilöstöryhmien edustajien välillä.

Kaikkien johtoryhmän jäsenten mielestä tulisi nimenomaan pitää palkkioiden rahalliset tasot ennallaan, jotka heidän mielestään nykyisellään tukevat hyvin järjestelmän tarkoitusta, ovat motivoivia ja palkitsevia sekä tarkoituksenmukaisen suuruisia. Noin puolet vastaajista mainitsi hyvänä myös aikaisempien järjestelmien rakenteen tietyin varauksin. Vähemmistö piti hyvänä myös aikaisempien järjestelmien tulossidonnaisuutta peilaten sitä organisaation kannattavuuden lukuihin ja perustellen sitä tukeutumalla strategiaan.

Erään haastatellun mukaan järjestelmä tulisi *”uudistaa alusta loppuun, tulostavoitteesta yksikkö- ja yksilötavoitteisiin”*. Tähän mahdollisina syinä voivat olla tyytymättömyys aikaisemman järjestelmän toteutumisen onnistumiseen omien alaisten kohdalla tai omien näkemysten riittämätön esiintyminen järjestelmän rakenteessa.

Viimeisenä järjestelmiä vertaavana kysymyksenä esitettiin kysymys, *”Millä tavoin aikaisempia järjestelmiä on kehitetty?”* Tämän tahdottiin avaavan järjestelmien aiempaa kehitystä laajemmin konkreettisten kehitystoimien kautta.

Vastauksista kävi ilmi, että tavoitepalkkiojärjestelmää on kehitetty johtoryhmän sisällä, eikä ulkopuolisia konsultteja ole aikaisemmin käytetty, kuten jo haastattelurungon kysymykset aikaisemmin ovat tuoneet ilmi. Kehitystyö on rajoittunut johtoryhmän henkilöiden väliseen kommunikointiin ja heidän omaan aktiivisuuteensa hankkia informaatiota palkitsemisesta ja sen kehittämisestä. Henkilöstöä ei ole suoranaisesti integroitu kehitystyöhön. Välillinen myötävaikutus järjestelmän kehittämiseen on jokaisen esimiehen toimien varassa.

Konkreettisia muutoksia ei ole tehty kaikkien haastateltujen mielestä riittävällä tasolla riittävän tiheästi. Järjestelmän tarkastelu ja arviointi on joidenkin mielestä jäänyt liian vähälle, jolloin uudistuksia ei ole tullut tarvittavalla intensiteetillä. Konkreettisia uudistuksia on tehty lähinnä esimerkiksi organisaation ja yksikön tulosten painotukseen sekä muihin laadullisiin tai määrällisiin tavoitepalkkion määrittämisen mittareihin kannattavuuden ja kasvun näkökulmasta.

Johtoryhmän sisäinen kommunikaatio tuo vahvaa näkemystä tavoitepalkkiojärjestelmään ja sen rakenteeseen jokaisen esimiehen henkilöstöryhmän edustuksen kautta. Haasteena tilanteessa on kuitenkin täysin erilaisten henkilöstöryhmien mukana olo. Näiden henkilöstöryhmien rooli organisaatiossa vaihtelee suuresti, eivätkä kaikki pysty myötävaikuttamaan kaikkeen organisaation tekemiseen. Tilanteeseen voi muodostua selkeitä eturistiriitoja, jolloin kompromissin löytäminen on hankalampaa. Haastatteluissa kävikin ilmi eturistiriitojen olemassa olo, mutta toisaalta myös johtoryhmän tietoisuus asiasta.

Lainetta (3.2 Tavoitepalkkiojärjestelmä, s. 32–33) mukaillen mielestäni tavoitepalkkiojärjestelmän kehityksen tulisi olla vuorovaikutteinen prosessi, jossa osallistetaan organisaation eri henkilöstöryhmät mukaan kehitystyöhön. Tämä osallistaa auttaa vähentämään muutosvastarintaa sekä ymmärtämään oman työn roolin ja merkityksen palkkion saavuttamisessa. Henkilöstön roolia tavoitepalkkiojärjestelmän kehityksessä käsitellään tarkemmin kappaleessa 4.4 Kehitysehdotukset.

Tavoitepalkkiojärjestelmästä saatu palaute

Viimeisenä kysymyksenä kysymysrungossa mainittiin kysymys, ”*Mitä palautetta olet saanut tavoitepalkkiojärjestelmästä alaisiltasi?*”, jonka tarkoituksena oli tuoda esiin henkilöstön osallistumista keskusteluun tavoitepalkkiojärjestelmästä ja valottaa henkilöstöltä mahdollisesti saatuja näkemyksiä tavoitepalkkiojärjestelmästä.

Haastateltavien enemmistö mainitsi hyvin selväsanaisesti, ettei aikaisemmista järjestelmistä heidän tietoisuuteensa ole juurikaan tullut palautetta organisaation henkilöstöltä tai heidän alaisiltaan. Kahden haastateltavan intuitiivinen kanta asiaan ilmaistiin termein ”*kuollut kirjain*” tai ”*kaukainen kirjain*”. Muut vastaajat myötäilivät vähäsanaisesti lausunnoissaan aikaisempaa kahta esimerkkiä. Syiksi henkilöstöltä saatuun vähäiseen palautteeseen voidaan katsoa aikaisemmat järjestelmät, jotka eivät juurikaan ole tuoneet henkilöstölle tavoitepalkkioita, jolloin myöskään viestintä asiasta esimiehiltä henkilöstölle ei ollut voimakasta. Henkilöstön tietoisuus järjestelmästä oli siis pientä.

Eräs vastaajista tosin mainitsi saaneensa tavoitepalkkiojärjestelmästä verrattain positiivista ja rakentavaa palautetta alaisiltaan. Palautetta henkilöstöltä oli tullut etenkin järjestelmän olemassaolosta ja mahdollisuudesta palkkioihin, jotka omalla työpanoksella, mutta yhdessä tekemällä, voi saavuttaa. Haastateltava uskoo hyvän palautteen kummunneen ennen kaikkea henkilöstön kasvaneesta tietoisuudesta tavoitepalkkiojärjestelmästä sekä henkilöstön ja esimiehen välillä käydyistä keskusteluista tavoitepalkkiojärjestelmän tiimoilta.

4.4 Kehittämisehdotukset

Case-tutkimuksen lähtökohtana oli case-organisaation tavoitepalkkiojärjestelmän nykytila. Haastattelujen tarkoituksena oli löytää vastauksia kysymyksiin, millainen tavoitepalkkiojärjestelmän tulisi olla, mitä case-yrityksen johtoryhmän mielestä järjestelmän avulla pyritään saavuttaa. Edellisessä kappaleessa esiteltiin kysymyksen tuloksia, ja tässä kappaleessa pureudutaan tarkemmin niiden ratkaisuehdotuksiin.

Ratkaisuehdotuksissa keskitytään tavoitepalkkiojärjestelmän rakenteeseen ja pyrkimykseen saada ratkaisuilla näkyviä vaikutuksia organisaation tuloksellisuuteen. Huomio kiinnittyy etenkin järjestelmän tavoitteisiin, mittareihin, ei niinkään järjestelmän johtamiseen tai esimiestoimintaan, jotka ovat myös rajattu työn ulkopuolisiksi seikoiksi.

Ongelma	Aihekokonaisuus
Ohjaus kohti tavoitteita	Tuloksellisuuden kehittäminen
Vahva tulossidonnaisuus	Palkitseminen organisaatiossa
Tavoitteet ja niiden mittaaminen	Palkitseminen organisaatiossa
Henkilöstö ja tavoitepalkkiojärjestelmä	Tuloksellisuuden kehittäminen

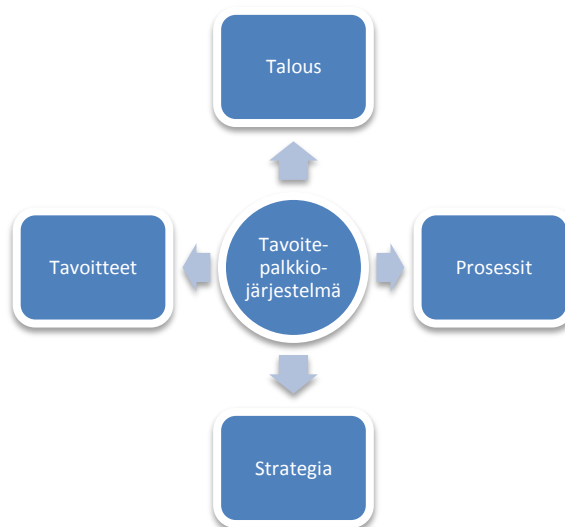
Taulukko 6. Tavoitepalkkiojärjestelmän ongelmat

Ohjaus kohti tavoitteita nousi esiin monessa haastattelun kohdassa jokaisen haastatellun kanssa keskusteltaessa. Haastateltavat nimenomaisesti korostivat tavoitepalkkiojärjestelmän ohjaavaa vaikutusta kohti organisaation strategisia tavoitteita. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa tämä on ehdottoman oikea ajattelu-tapa, mutta ajatukset on myös operatiivisen johtamisen kautta tuotava konkretian tasolla käytäntöön.

Tavoitejohtamisessa tärkeintä ovat selkeät ja mitattavat tavoitteet, jotka tulee olla asetettu jokaiselle organisaation hierarkiselle tasolle (vrt. Kamensky 2.1.2 Tavoitejohtaminen, s. 14–15). Ne ohjaavat oikeaan suuntaan. Tavoitteista puhuttaessa, kuten kaikessa viestinnässä, on kuitenkin otettava huomioon, kenen kanssa kom-

munikoi. Mielestäni organisaation strategisten tavoitteiden jalkauttaminen henkilöstön tasolle tulee tehdä osatavoitteiden kautta. On toki tärkeää hahmottaa kokonaisuus osatekijöiden taustalta, mutta suuret kokonaisuudet hahmottuvat nimenomaan pienten tekijöiden kautta. Strategisia tavoitteita kohti tulisikin pyrkiä henkilöstön osalta ns. välitavoitteiden kautta, jotka ovat heille konkreettisempia, selkeämmin hahmotettavissa sekä lähempänä omaa työarkea. Näin on helpompi myös sitoutua tavoitteisiin ja saavuttaa ne, kun on selkeästi tiedossa, mitä tavoitellaan.

Myös Kaplanin & Nortonin Balanced Scorecard -ajattelumalli auttaisi varmasti tavoitejohtamisen työkaluna kannattavuuden ja tuloksellisuuden kehittämisessä. Tavoitepalkkiojärjestelmän tulisi tukeutua strategiaan, tavoitteisiin, prosesseihin sekä talouteen (kuvio 25, s. 58). Näin jokaisen osatekijän mukainen toiminta sekä organisaatio-, yksikkö- että yksilötasolla puoltaa organisaation tuloksellisuutta sekä kannattavuutta.



Kuvio 25. Balanced Scorecard -ajattelumalli tavoitepalkkiojärjestelmän tueksi

Vahva tulossidonnaisuus leimaa korostetusti tämänhetkistä tavoitepalkkiojärjestelmää. Tämä tukeutuu myös organisaation strategiaan, jolla haetaan kasvua ja kannattavuutta ja siihen pääsystä palkitaan. Liiketoiminta-ajatuksellisesti järjestelmän perusta on vankka ja oikeansuuntainen, muttei välttämättä sopiva tai konkreetian tasolla realistinen jokaiselle henkilöstöryhmälle.

Lähden purkamaan tulossidonnaisuutta Laineen (2.1 Tuloksellisuuden vaikuttavat tekijät, s. 9) mainitseman tulos-toiminta-tunnelma -ajattelumallin sekä Sistosen (2.1.2 Tavoitejohtaminen, s. 14) näkemysten kautta. Tulossidonnaisuus on perusteltu osa tavoitepalkkiojärjestelmän rakennetta Sanoma Kaupunkilehdillä, koska tuloyksikkö on tappiollinen, ja kannattavuus tulee nostaa esiin strategisissa tavoitteissa. Tavoitepalkkiojärjestelmällä halutaan kuitenkin haastattelujen antamien vastauksien perusteella palkita erinomaisista työsuorituksista, jotka ovat helpommin mitattavissa tavoitteiden, ei pelkän kollektiivisen tuloksen kautta.

Sistosen mielestä tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon, kenen tavoite tulee pyrkiä saavuttamaan. Organisaation strategiset tavoitteet koskevat koko organisaatiota ja etenkin johtoa. On perusteltua, että kaikki ovat osaltaan vastuussa tuloksesta ja kannattavuudesta, mutta tulosvastuu tulee olla organisaation johdolla. Mielestäni dominoivasta tulossidonnaisuudesta tulee henkilöstön osalta luopua, jotta heidän toimintansa strategisia tavoitteita kohti konkretisoituu osatavoitteiden kautta, ja heidän on helpompi nähdä oman tekemisensä yhteys organisaation tavoitteisiin. Tällöin tulisi myös palkita tavoitteiden saavuttamisesta, jotka ovat SMART-mallin mukaisesti asetettu sellaiselle tasolle, joka täyttää johtoryhmän peräänkuuluttaman erinomaisen suoritustason kriteerit. Tavoitteiden asettamisessa ehdottoman tärkeässä roolissa on mielestäni Laineen (3.2 Tavoitepalkkiojärjestelmä ja 3.2.1 Tavoitteet ja mittarit, s. 32) esiin nostama henkilöstön osallistava, dynaaminen kehitysprosessi. Haastatteluissa keskusteltiin myös tavoitepalkkiojärjestelmän yksilöllisyydestä, joka toteutuisi katsoakseni paremmin, mikäli henkilöstön tavoitteet saadaan lähemmäs konkreettisia yksilötavoitteita. Haasteena tällöin tosin on järjestelmän objektiivisuuden ja tasapuolisuuden säilyttäminen.

Johto on organisaatiossa tulosvastuussa, joten heidän kohdallaan tavoitepalkkiojärjestelmän tulossidonnaisuus sekä koko organisaation että omien tuloyksiköiden ja kustannuspaikkojen osalta on mielestäni ehdottoman perusteltua. Henkilöstöjohtamiseen tukeutuen päästään Laineen tulos-toiminta-tunnelma -ajattelun kautta tulokseen, jolloin toiminta on mielekästä hyvän organisaation tunnelman kautta.

Tavoitteet ja niiden mittaaminen tarkoittaa Kaupunkilehdillä tällä hetkellä tavoitepalkkiojärjestelmän osalta suurelta osin tuloksen ja kannattavuuden mittaamista eri organisaation tasoilla. Näiltä osin mittaaminen on tarkkaa ja verraten helppoa, mutta mikäli tavoitteet asetetaan henkilöstön osalta yksilöllisemmiksi, muodostuu tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen haasteellisemmaksi.

Tavoitteiden asettamisella ja niiden mittaamisella on tutkitusti mahdollista muokata organisaation henkilöstön toimintaa (Kesti 3.2.1 Tavoitteet ja mittarit, s. 33). Mitä lähempänä tavoitteiden mittaamisen aikaväli on, sitä ohjaavampi vaikutus mittaamisella on. Mitattavasta kohteesta riippuen mittarit voivat olla joko laadullisia, ajallisia tai määrällisiä (Daft & Marcic 3.2.2 Tavoitteet ja mittarit, s. 36). Johtoryhmän haastatteluissa tuli selkeästi esille, että erinomaisesta työpanoksesta halutaan palkita. Selkeästi ei kuitenkaan esitetty, mitä ovat erinomaisen työpanoksen kriteerit tai miten niitä konkreettisesti mitataan muuten kuin tuloskehityksen ja kannattavuuden kautta.

Mielestäni Kaupunkilehtien organisaation tulee selkeyttää henkilöstön tavoitteita konkreettisemmalle tasolle (vrt. vahva tulossidonnaisuus aikaisemmissa kappaleissa) ja luoda niille selkeä mittaristo, jonka avulla niin henkilöstö itse kuin myös esimies pystyy paremmin seuraamaan tavoitteiden saavuttamista. Myös suorituksen johtamisen tulisi mielestäni korostua operatiivisessa johtamisessa viitaten erinomaisiin työpanoksiin. Kaupunkilehtien johtoryhmälle tulisi myös nähdäkseni ottaa käyttöön suorituksen ja tavoitteiden saavuttamisen mittaamisessa Demingin ympyrän kaltainen mittaristo, jolla voidaan osatavoitteittain tarkastella kunkin kokonaisuuden toteutumista. Tämä toki tuo esimiehille hieman lisätyötä, mutta tarkastelu pystytään varmasti integroimaan alaisen ja esimiehen välisiin kehityskeskusteluihin. Tuloksen ja kannattavuuden kustannuksella tulisi mielestäni tukeutua enemmän strategisissa tavoitteissa mainittuun kasvuun sekä laadullisiin mittareihin, kuten esimerkiksi lukijamäärien kasvuun.

Henkilöstö ja tavoitepalkkiojärjestelmä eivät tällä hetkellä toimi vuorovaikutuksessa keskenään sillä tasolla, jolla varmasti niiden haluttaisiin toimivan. Järjestelmän halutaan olevan henkilöstöä varten, muttei se tällä hetkellä täysin tue heidän tekemistään. Viestintä henkilöstölle onkin tärkeässä asemassa.

Laineen (2011) mukaan viestinnässä tulisi välttää tavoitelähtöistä viestintää. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei järjestelmästä viestitä suoraan mahdolliseen tulevaan palkkioon viitaten, vaan osoitetaan henkilöstölle prosessit, joiden kautta tavoitteisiin voidaan päästä. Tämä tukee osaltaan aikaisemmin mainittujen objektiivisuuden ja tasapuolisuuden toteutumista. Kun viestinnässä ja johtamisessa henkilöstölle korostetaan prosesseja tavoitteiden sijaan, sillä on selkeästi ohjaava vaikutus organisaation henkilöstöön, ja tekeminen kohdistuu paremmin myös organisaation strategisia tavoitteita kohti. Tällöin konkretisoituu myös kannustavan palkitsemisen käsite, ja Sistosen ja Kestin suorituksen parantamisen mallit (2.2 Suorituksen ja osaamisen johtaminen, s. 18) toteutuvat käytännön tasolla.

Yhteenvedon haastattelututkimusten tuloksista alla on kuvattu SWOT-analyysin muotoon taulukko Sanoma Kaupunkilehtien tavoitepalkkiojärjestelmästä (taulukko 7, s. 61)

Vahvuudet	Heikkoudet
Pohjautuu strategiaan Henkilöstöjohtamisen korostus Kannustus erinomaiseen työhön Palkkioiden taso aidosti motivoiva	Vahva tulossidonnaisuus Henkilöstön rooli Organisaation vastuu suuri
Mahdollisuudet	Uhat
Ohjaus kohti tavoitteita Tuloksellisuuden kasvu Kannattavuuden kasvu Henkilökohtaisen vastuun kasvu	”Kuollut kirjain” Turha kuluerä

Taulukko 7. Tavoitepalkkiojärjestelmän SWOT-analyysi

Taulukkoon 7 on koostettu haastattelujen pohjalta SWOT-analyysi tavoitepalkkiojärjestelmästä. Eri kenttien sisältö on koottu tukeutuen työn teoriaosaan. Organisaatiossa ollaan selkeästi valmiita panostamaan henkilöstön hyvinvointiin ja palkitsemaan erinomaisesta työstä organisaation hyväksi. Asiat, joita mitataan ja joihin odotetaan parannusta, eivät kuitenkaan ole aina henkilöstön kannalta selkeitä tai konkreettisesti havaittavia, jolloin organisaation rooli on korostuneessa asemassa. Tavoitepalkkiojärjestelmän avulla on kuitenkin mahdollista ohjata henkilöstöä kohti parempaa tuloksellisuutta ja kannattavuutta, mikäli järjestelmää muistetaan ylläpitää ja kehittää.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön ydintavoitteena oli selvittää, miten tuloksellisuutta voidaan kehittää tavoitepalkkiojärjestelmän avulla. Pääongelmaa varten selvitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen ja mikä on tavoitepalkkiojärjestelmän rooli organisaation kokonaispalkitsemisessa. Kehittyneen tuloksellisuuden määrittelin tavoitteiden saavuttamisen ja parantuneen taloudellisen tuloksen yhteissummaksi.

Työn teoriaosuus käsitteli tarkemmin tuloksellisuuden käsitettä, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä tuloksellisuuden kehittämisen välineitä. Lisäksi teoriaosuudessa tarkasteltiin kokonaispalkitsemista organisaatiossa sekä tavoitepalkkiojärjestelmää osana kokonaispalkitsemista.

Ensimmäisenä alatutkimusongelmana käsiteltiin seuraavaa kysymystä,
Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation tuloksellisuuteen?

Tuloksellisuutta lähdettiin käsittelemään siihen vaikuttavien tekijöiden kautta, jotka tunnistettiin ja kuvattiin yksityiskohtaisesti organisaation näkökulmasta. Lisäksi eroteltiin tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden lisäksi keinoja, joilla voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuden kehittämiseen.

Toisena alatutkimusongelmana käsiteltiin kysymystä,
Mikä on tavoitepalkkiojärjestelmän rooli organisaation kokonaispalkitsemisessä?

Tavoitepalkkiojärjestelmän roolia kokonaispalkitsemisessä lähestyttiin määrittämällä organisaation kokonaispalkitseminen ja siihen liittyvät tekijät. Lisäksi pohdittiin kattavasti tavoitepalkkiojärjestelmää ja sen merkitystä organisaatiolle sekä tavoitepalkkiojärjestelmän ominaisia rakenteellisia seikkoja. Palkitsemisen yhteydessä käsiteltiin laajasti myös osaamisen ja suorituksen palkitsemiseen liittyvää aihesisältöä.

Työn teoriaosan yhteenvedona voidaan todeta tuloksellisuuden olevan monen osatekijän summa, ja siihen vaikuttavat niin organisaation strategia, visio, missio ja arvot kuin henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet ja organisaation rakenteelliset seikat. Tärkeimmässä roolissa ovat kuitenkin organisaation strategiset tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Eräs organisaation keinoista kannustaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseksi on strateginen palkitseminen, joka yksinkertaistettuna tarkoittaa kannustavaa palkitsemista, joilla se pyrkii kohti organisaation strategiassa asetettuja tavoitteita. Yksi strategisen palkitsemisen ratkaisuista on organisaation itse määrittämä mahdollinen tavoitepalkkiojärjestelmä. Tavoitepalkkiojärjestelmän vaikutuspiiriin kuuluville on ennalta määritelty tavoitteet, joiden saavuttamista mitataan tietyin aikamäärein, ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan ennalta määritellyin palkkioin. Tämä tukee organisaation strategiaa, joka mahdollistaa organisaation menestymisen.

Työn empiirisessä osassa perehdyttiin teemahaastattelujen avulla Sanoma Keskustele -lehtien tavoitepalkkiojärjestelmään, sen rakenteeseen sekä kehittämismahdollisuuksiin. Haastatteluista saatuja vastauksia analysoitiin case-tutkimuksen aikana käyttäen hyväksi tässä työssä käsiteltyä teoria-aineistoa. Case-tutkimus osoitti, että tämänhetkisen järjestelmän tila ja haastatellun johtoryhmän tahtotila tavoitepalkkiojärjestelmän osalta eivät täysin vastaa toisiaan. Keskeisimmät kehittämisehdotukset on koottu yhteen kappaleessa 4.4 Kehittämisehdotukset, s. 56.

Päätutkimusongelma määriteltiin seuraavaksi:

Miten tavoitepalkkiojärjestelmällä kehitetään tuloksellisuutta?

Tavoitepalkkiojärjestelmällä voidaan kehittää tuloksellisuutta strategisen palkitsemisen mukaisesti, jolloin henkilöstön yksilölliset ja organisaation kollektiiviset tavoitteet ohjaavat toimintaa samaan suuntaan, kohti strategiassa määriteltyjä tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamisesta tulee palkita, mikä ruokkii motivaatiota ja sitoutumista, kohottaa organisaatioilmastoa ja johtaa näin ollen kehittyneeseen tuloksellisuuteen parempien suoritusten kautta. Oikean, motivoituneen henkilöstön, oikeiden asioiden oikea-aikainen, tehokas tekeminen on avainroolissa.

Opinnäytetyön tavoite täyttyi, koska vastaukset tutkimusongelmiin löydettiin. Työn case-osuuden tavoite saavutettiin, koska empiirisen osan lopussa voitiin esittää kehitysehdotuksia tavoitepalkkiojärjestelmän kehittämiseksi. Myös työn tekijän ammatillisen osaamisen kehitystavoite täyttyi, koska työ antoi runsaasti uusia näkemyksiä henkilöstöjohtamiseen ja palkitsemiseen liittyen.

Opinnäytetyön validiteetti on mielestäni hyvä, sillä tutkimusmenetelmät ja niiden valinta osoittautuivat tulosten valossa oikeiksi. Laadukkaan ja pääosin tuoreen lähdemateriaalin avulla saavutettiin mielestäni työssä myös hyvä reliabiliteetti.

Työn objektiivisuuteen on saattanut vaikuttaa työn kirjoittajan aikaisempi työkokemus organisaatiosta. Kirjoittaja ei kuitenkaan koskaan ole ollut tavoitepalkkiojärjestelmän piirissä. Haastatteluissa objektiivisuus saavutettiin vastaajia johdattelemattomilla kysymyksillä ja haastatteluaineiston puolueettomalla analysoinnilla. Perustuen saatuihin tutkimustuloksiin voin arvioida objektiivisuuden toteutumisen.

Tutkimus tavoitepalkkiojärjestelmän kehitysprojektista on mielestäni vähintään soveltavin osin toistettavissa vastaavanlaisissa palkitsemisen kehitysprojekteissa.

Tämän työn osalta vastattiin kysymykseen *miten*. Kyseisessä kehitysprojektissa kuitenkin konkretian kannalta on tärkeää vastata kysymykseen *mitä*. Jatkotutkimuskohteena voisikin toimia konkreettisten tavoitteiden ja niiden asettamisen tutkiminen ja analysointi.

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin järjestelmää, jonka toteutumista ei ehditä arvioida ennen työn julkaisua. Jatkotutkimuskohteena voisikin olla järjestelmän toimivuuden tutkiminen siitä saatujen kokemusten perusteella. Opinnäytetyössä rajattiin pois myös esimiesten toiminta ja käytännön henkilöstöjohtamisen prosessit. Jatkotutkimus voidaankin mielestäni toteuttaa myös järjestelmän uudistuksen toteuttamisessa johdon osalta.

Tänä päivänä työssäjaksaminen on eläkeikien nostamisen myötä nousemassa suureen rooliin organisaatioiden henkilöstöpolitiikassa. Neljänneksi jatkotutkimuskohteeksi ehdotankin tavoitepalkkiojärjestelmän vaikutuksia työssäjaksamiseen.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Daft, R.L. & Marcic, D. 2009. Management: The New Workplace. South-Western.

Davenport, T.H. & Prusak, L. 2000. Working Knowledge. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys!. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Hakonen, N. 2005. Palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi, teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toimittanut Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Helsinki: WSOY.

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

Heikkilä, K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor Oy.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Juva. WSOY

Hulkko, K., Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Sweins, C. 2005. Tulospalkkaus, teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toimittanut Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Joensuu: Weilin+Göös.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntijaorganisaatiossa 2000-luvulla, Lisensiaatintutkimus, Savonia-ammattikorkeakoulu.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Moisio, E. & Salimäki, A. 2005. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen, teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toimittanut Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Rampersad, H.K. Total Performance Scorecard. Johda ihmisiä, mittaa tuloksia. 2004: Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy. Alkuperäisteos: Rampersad, H.K. 2003. Total Performance Scorecard. Redefining Management to Achieve Performance with Integrity.

Reddin, W.J. 2000. Selvät työroolit – tee oikeita asioita. Helsinki: Kauppakaari

Riski, S. 2005. Työnantaja globaaleilla markkinoilla, teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toimittanut Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Helsinki: WSOY.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tarumo, S. & Lahti, C. 2005. Työn vaativuuden ja työssä suoriutumisen arviointiin perustuvat palkkausjärjestelmät, teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toimittanut Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Helsinki: WSOY.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum Media Oy. Englanninkielinen alkuperäisteos Human Resource Champions. Harvard Business School Press.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa, teoksessa Palkitseminen globaalissa Suomessa. Toimittanut Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Artikkelit

Jabe, M. 2007. Näkyviä etuja, pieniä yllätyksiä. Fakta-lehti 10/2007, 48–49.

Elektroniset lähteet

Kaupunkilehti Vartti, Mediakortti 2011

http://www.metro-vartti.fi/user_content/VarttijaMetro/Vartti_Mediatiedot_2011.pdf

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu

Manager Magazin Online, artikkeli "Geld allein macht nicht glücklich", julkaistu 26.03.2004

<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,292297,00.html>

Metro-lehti, Mediakortti 2011

http://www.metro-vartti.fi/user_content/VarttijaMetro/Metro_Mediatiedot_2011.pdf

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla.

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TEM_47_2009.pdf

Sanoma 2011. Sanoma-konsernin organisaatio, otettu 6.1.2011

<http://www.sanoma.com>

Talouselämä-lehden verkkopalvelu, artikkeli ”Työn pitää tuntua palkitsevalta”, julkaistu 8.5.2009

<http://www.talouselama.fi/sivullinen/article283137.ece>

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
<http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109x.pdf>

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä YTJ. 2010. Yrityshaku
<http://www.ytj.fi/yrityshaku.aspx?path=1547%3b1631%3b1678&kielikoodi=1>

Suulliset lähteet

Jakelupäällikkö, Sanoma Kaupunkilehdet, Vantaa
Haastattelu 17.3.2011

Laine, P. KTM, Lahden ammattikorkeakoulun henkilöstöjohtamisen lehtori
Haastattelu 1.2.2011

Liiketoimintayksikön johtaja, Sanoma Kaupunkilehdet, Vantaa
Haastattelu 17.3.2011

Myyntijohtaja, Sanoma Kaupunkilehdet, Vantaa
Haastattelu 17.3.2011

Päätoimittaja Metro & Vartti, Sanoma Kaupunkilehdet, Vantaa
Haastattelu 9.2.2010

Talusojohtaja, Sanoma Kaupunkilehdet, Vantaa
Haastattelu 9.12.2010

Yksikönjohtaja, Sanoma Kaupunkilehdet, Järvenpää
Haastattelu 18.03.2011

Yksikönjohtaja, Sanoma Kaupunkilehdet, Porvoo
Haastattelu 18.03.2011

LIITTEET

Haastattelurunko 1.

Case-yrityksen johtoryhmän teemahaastattelujen haastattelurunko.

Haastattelurunko 2.

Teoriaosan ulkopuolisen asiantuntijahaastattelun haastattelurunko.