

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

**TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN NYKYTILA  
JA KEHITTÄMINEN LEPPÄKOSKEN SÄHKÖ -  
KONSERNIN ASIAKKUUDENHALLINNAN  
YKSIKÖSSÄ**

Maria Piilola

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2010  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto

PIILOLA MARIA:

Tulospalkkausjärjestelmän nykytila ja kehittäminen Leppäkosken Sähkö –  
konsernin, asiakkuudenhallinnan yksikössä

Opinnäytetyö 56 s., liitteet 14 s.  
Marraskuu 2010

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tulospalkkausjärjestelmän nykytilaa, tunnettuutta ja mahdollisia ongelmakohtia Leppäkosken Sähkö – konsernin asiakkuudenhallinnan yksikössä. Lisäksi pyrittiin etsimään sellaisia keinoja, joilla tulospalkkausjärjestelmää voisi konkreettisesti kehittää eteenpäin.

Tutkimuksen teoriaosassa käytiin läpi palkitsemista ja tulospalkkausta sekä aiempia tutkimuksia aiheesta. Työssä esiteltiin myös kohdeyrityksen käyttämä tulospalkkiomalli 2010. Työn alussa luotiin myös hypoteesit palkitsemisen merkityksellisyydestä palkkion saajalle, joiden paikkansapitävyyttä testattiin kirjekyselyn avulla. Tutkimuksen aineisto koostui 13:n Leppäkosken Sähkö Oy:ssä työskentelevän henkilön vastauksista. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus.

Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että kohdeyrityksen henkilöstö arvostaa rahallista palkitsemista ja tulospalkkiojärjestelmää kokonaisuutena. Esimiehiltä saatu palaute arvostettiin korkealle vastaajien keskuudessa ja sen toivottiin lisääntyvän työyhteisössä edelleen. Uralla etenemistä ja vaihtelevia sekä vastuullisia työtehtäviä pidettiin kohdeyrityksessä hyvin tärkeänä. Vapaapäivä olisi tutkimustulosten mukaan voitu ottaa yhdeksi palkkiomuodoksi kohdeyrityksessä.

Tulospalkkiomittareita tulisi saatujen tulosten mukaan karsia ja saada vastaamaan paremmin jokapäiväistä työtä, jotta tulostavoite selkenisi koko yksikölle. Tulospalkkiojärjestelmän merkittävimmät tekijät sen kehitykselle ovat säännöllinen seuranta, tiedottaminen ja koko henkilöstön kouluttaminen asian suhteen.

---

Asiasanat: tulospalkka, palkkajärjestelmät, palkitseminen, tulostavoitteet

## ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Accountancy and Business Administration

PIILOLA MARIA: Present Condition and Developing of Result-Based Bonus System in Leppäkosken Sähkö Group, in the Unit of Subscriber Management

Bachelor's thesis 56 pages, enclosed 14 pages.  
November 2010

---

The purpose of this bachelor's thesis was to determine the present condition, known and possible problems of the result-based bonus system in Leppäkosken Sähkö Group, in the unit of subscriber management. In addition to this, the study also aims to find the means to develop the result-based bonus system.

In the theory section of this study we examined researches of bonus systems and payment by results as well as the previous researches hypotheses from this field. In this thesis it was also presented the target company's model of the result-based bonus system for the year 2010. The validity of these hypotheses was tested by sending post questionnaires to a various group. The research material of this study consisted of the answers of 13 persons working for Leppäkosken Sähkö Ltd.

As a result of this study it was concluded that the target company's personnel respects compensations in money and the result-based bonus system as a whole. The feedback received from directors was appreciated among the respondents in the work community. Career development and both variable and high responsibility tasks were considered especially important in the target company.

The results of this study prove that merit pay indicators should be whittled down and adjusted to better meet the needs of the unit. The most significant factors developing the result-based bonus system are a regular follow-up, information and education for all human resources.

---

Keywords: payment by results, wage systems, bonus system, profit targets

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 LEPPÄKOSKEN SÄHKÖ -KONSERNI.....	8
3 PALKITSEMINEEN JA TULOSPALKKAUS.....	10
3.1 Palkitsemisen määritelmä ja rakenne .....	10
3.2 Aineeton ja aineellinen palkitseminen.....	11
3.3 Esimiehen rooli palkitsemisessä.....	12
3.4 Henkilöstön rooli palkitsemisessä.....	13
3.5 Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus .....	14
3.6 Tulospalkkaus.....	15
3.7 Tulospalkkausjärjestelmä .....	16
3.7.1 Tulospalkkauksen merkitys ja tavoitteet .....	19
3.7.2 Tulospalkkausjärjestelmän tunnusluvut .....	20
3.7.3 Erilaisia tulospalkkausmalleja .....	22
3.7.4 Tulospalkkausjärjestelmästä tiedottaminen .....	24
3.7.5 Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen vaiheet.....	25
3.7.6 Tulospalkkausjärjestelmän käyttö ja ylläpito .....	25
4 LEPPÄKOSKEN SÄHKÖN TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ.....	27
4.1 Tulospalkkausjärjestelmä historiasta nykypäivään .....	27
4.2 Tulospalkkausjärjestelmän runko vuonna 2010.....	28
5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS.....	31
5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta.....	31
5.2 Kyselytutkimuksen teemat.....	33
5.3 Aineiston analysointi.....	33
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	35
6.1 Tutkimukseen osallistuneiden profilointi .....	35
6.2 Tulospalkkausjärjestelmä .....	36
6.2.1 Tulospalkkausjärjestelmän toimivuus .....	36
6.2.3 Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen .....	38
6.2.4 Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen .....	39
6.2.5 Henkilökohtaisen palkkioprosentin laskeminen .....	40
6.3 Tulospalkkausjärjestelmästä tiedottaminen ja palaute.....	41
6.4 Tulospalkkausjärjestelmän hyödyllisyys ja vaikutukset .....	42
6.5 Vaihtoehtoiset palkkiot.....	43
6.6 Vastaajien mielipiteet ja kehittämissuhteet .....	48
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
LÄHTEET .....	54
LIITTEET .....	57

## 1 JOHDANTO

Tulospalkkaus on 1980- ja 1990-luvuilla kehitetty palkkausmuoto, joka on otettu käyttöön perinteisen palkkaustavan rinnalle ikään kuin täydentämään sitä. Tulospalkkauksella tarkoitetaan sellaista palkkaustapaa, jossa palkan perusteena on yrityksen tai sen yksikön osatavoite, tulos tai muu vastaava tekijä. (Kokko & Winter 1997, 9.)

Yli 400 000 suomalaista oli tulospalkkauksen piirissä vuonna 2001. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että monissa perheissä tämä maksettu tulospalkkio näkyy kouluvaatteina, joululahjoina tai yleisenä tyytyväisyytenä työpaikkaa kohtaan. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 11.) Palvelutyönantajien vuoden 2002 teettämän tutkimuksen mukaan jopa 40 prosenttia yksityisten palveluyritysten henkilöstöstä on mukana jonkinlaisessa tulospalkkiojärjestelmässä. Yleisintä tulospalkkausjärjestelmän hyödyntäminen on pankeissa ja vakuutuslaitoksissa sekä tukku- ja vähittäiskaupassa. Tulospalkkausjärjestelmä on vielä melko tuntematonta hotelli- ja ravintola-alalla sekä terveystaluyrityksissä ja apteekeissa. (Seies, E-R. 2002.) Näillä aloillakin tulospalkkausta tullaan hyödyntämään varmasti enenevässä määrin tulevaisuudessa.

Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden laitos on tehnyt tutkimuksen siitä, miten tulospalkkaus on kehittynyt Suomessa vuosina 2001–2004 ja samalla tutkittiin myös tulospalkkauksen nykytilaa aina vuoteen 2008. Tutkimuksen mukaan yleisimpiä syitä miksi tulospalkkausjärjestelmiä halutaan yrityksissä kehittää, ovat työntekijöiden sitouttaminen, työn tuottavuuden parantaminen sekä työehtosopimusten muutokset. Tutkimustuloksista nousi esille se, että on erittäin haasteellista löytää toimivat suoriutumis- ja tulospalkkiomittarit, jotka toimisivat kaikilla työntekijöillä samaan aikaan. Erityisen haastavaksi mittarien kehittämisen tekee eritoten se, että työntekijöillä saattaa olla aivan erilaiset työnkuvat ja tällöin mittareita on hyvin vaikeata saada vastaamaan jokaisen omaa työnkuvaa. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2004.)

Maksettavien tulospalkkioiden suuruus saattaa vaihdella hyvinkin paljon, riippuen yrityksen toimialasta. Palvelualoilla maksettujen tulospalkkioiden osuus on keskimäärin vajaat 5 % vuosiansioista, kun taas tukkukaupassa maksettiin palvelualojen isoimmat palkkiot, 8 % vuosiansioista. (Seies, E-R. 2002.) Yrityksen kannattaa satsata henkilöstön palkitsemiseen, koska tällä on suuri merkitys organisaation kilpailukykyisyyden, innovatiivisuuden ja henkilöstön motivaation kannalta (Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008; 2009).

Tutkintotyöni aiheen valitsin työpaikkani, Leppäkosken Sähkö-konsernin kautta, jossa olen työskennellyt vuodesta 2008. Suoritin myös molemmat työharjoitteluni saman yrityksen asiakaspalvelussa. Toimeksiannon tarve lähti siitä, että kohdeyrityksen tulospalkkausmalli on ollut käytössä vuodesta 2003, mutta sen tunnettuutta sekä sen mahdollisia ongelmakohtia ei koskaan aikaisemmin ole tutkittu. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää tulospalkkausjärjestelmän nykytilaa kohdeyrityksessä sekä etsiä uusia ratkaisuja sen kehittämiseksi edelleen. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmästä ongelmakohtia ja löytää niihin ratkaisuja. Tutkimusongelmana on selvittää millainen on toimiva tulospalkkausjärjestelmä.

Opinnäytetyössä tutustutaan ensin kohdeyritykseen, sen toimialueeseen, toimintaperiaatteisiin ja yrityksen arvoihin. Seuraavissa luvuissa keskitytään tulospalkkauksen teoriaan, jossa kerrotaan muun muassa tulospalkkauksen ja palkitsemisen merkityksestä yritykselle sekä sen työntekijöille. Luvussa 3.7.3 käsitellään myös erilaisia tulospalkkausmalleja. Käymme myös läpi Leppäkosken Sähkö –konsernin, asiakkuudenhallinnan yksikön oman tulospalkkausmallin.

Tulospalkkausjärjestelmän nykytilaa selvitettiin kvalitatiivisella kirjekyselyllä Leppäkosken Sähkö –konsernin, asiakkuudenhallinnan yksiköltä huhtikuussa 2010. Kysely sisälsi sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Asiakkuudenhallinnan yksikköön kuuluu 18 työntekijää. Syy, miksi kohdeyksiköksi valittiin juuri asiakkuudenhallinnan yksikkö, on se että olen itse

työskennellyt samassa tiimissä ja sen toiminta on minulle ennestään tuttua. Tutkimuksen rajauksella varmistetaan, että kohdeyritys saa tekemästani tutkimuksesta parhaan mahdollisen hyödyn ja voi soveltaa tuloksia kyseiseen yksikköön tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus on tehty ensisijaisesti vastaamaan Leppäkosken Sähkö – konsernin tarpeita. Kyselyn lisäksi aineistona on käytetty Leppäkosken Sähkö Oy:n talousjohtajan haastattelua, vuosikertomusta 2009, yrityksen tulospalkkausmateriaalia sekä tulospalkkioiden laskentaan liittyviä raportteja. Tutkimuksen tulokset kerrotaan luvussa kuusi. Viimeiseen eli seitsemänteen lukuun on kerätty yhteenveto käsitellyistä asioista ja tutkimuksen johtopäätökset.

## 2 LEPPÄKOSKEN SÄHKÖ -KONSERNI

Kohdeyritys on Leppäkosken Sähkö -konserni, joka on monipuolinen energiapalveluyritys. Se tarjoaa asiakkailleen sähkön lisäksi myös kaukolämpöön ja maakaasuun liittyviä palveluita, pääsääntöisesti Pirkanmaan alueella. (Vuosikertomus 2009.) Leppäkosken Sähkö –konsernin muodostavat Leppäkosken Sähkö Oy, sen sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö Leppäkosken Energia Oy sekä tytäryhtiöt FC Energia Oy ja FC Power Oy. Organisaation eri toiminta-alueet käyvät selville kuviosta 1. (Vuosikertomus 2009.)

### ASIAKASRYHMÄT

#### KONSERNIN ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuusjohtaja

Talous- ja hallintopalvelut	Verkkopalvelut	Energianmyyntipalvelut	Tuotantopalvelut
- laskentapalvelut	- sähkön siirto- ja liittymäpalvelut	- energian hankinta	- tuotantolaitosten
- osakaspalvelut		- energian myynti	lämpö- ja kaasuver-
- asiakashallintapalvelut	- verkoston rakentaminen ja ylläpito	- asiakkuudenhallinta	kostojen käyttö, kunnossapito ja rakentaminen
- atk-tuki			- konsernin tuotanto-
- rahoitus	- kiinteistöt		
- osakkuudet			
- konsernin hallinnointi			laitosten projektointi

Talousjohtaja

Verkostojohtaja

Asiakkuusjohtaja

Tuotantojohtaja

#### JOHTOTIIMI

Toimitusjohtaja

Johdon assistentti

#### HALLITUS

Hallituksen puheenjohtaja

KUVIO 1. Organisaatiokaavio 2010 (Leppäkosken Sähkö – konserni)



Leppäkosken Sähkö Oy on verkonhaltijana Ikaalisissa, Jämijärvellä, Kihniössä, Parkanossa, Hämeenkyrössä ja Ylöjärvellä. Tytäryhtiö Leppäkosken Energia Oy:lla on kaukolämpötoimintaa Ikaalisissa, Parkanossa, Hämeenkyrössä, Äetsässä ja Ylöjärvellä Ylisen alueella sekä maakaasun pienjakelua Ikaalisissa. (Vuosikertomus 2009.)

Konsernin toiminta-ajatuksena on edesauttaa asiakkaidensa hyvinvointia keskittymällä heidän yksilöllisten energiatarpeidensa tyydyttämiseen ja tuottaa lisäarvoa paikallisia voimavaroja hyödyntäen. Kestävä kehitys ohjaa myös pitkälti toimintaa. Leppäkosken Sähkö –konsernin neljä tärkeintä arvoa ovat paikallisuus, vastuullisuus, uudistumiskykyisyys sekä tuloksellisuus. (Vuosikertomus 2009.) Leppäkosken Sähkö -konserni kuuluu kahdeksan eri sähköyhtiön muodostamaan Satapirkan Sähkö Oy:n ja on muiden osakkaiden kanssa sitoutunut noudattamaan yritystoiminnassaan laatusertifikaatteja ISO 9001, ISO 14001 sekä OHSAS 18001. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhtiö pyrkii olemaan asiakkailleen paikallinen, luotettava ja tehokas yhteistyökumppani. Johtavana toimintaperiaatteena on hoitaa asiakkaan energiatarpeet vastuullisesti. (Näin me toimimme.)

Vuonna 2009 konsernin liikevaihto oli 33,4 milj. euroa, josta emoyhtiön (Leppäkosken Sähkö Oy) osuus oli 10,8 milj. euroa. Konsernin tulos oli 1,4 milj. euroa. Tulos heikentyi hieman vuodesta 2008, jolloin konsernin tulos oli 2,3 milj. euroa. Tuloksen heikkenemiseen vaikutti alkuvuodesta kallistunut maakaasun hankintahinta sekä valmistautuminen uuteen lämmöntuotantolaitokseen Parkanossa. (Vuosikertomus 2009.)

Konsernissa työskenteli vuonna 2009 yhteensä 87 henkilöä, joista toimihenkilöitä 51 ja työntekijöitä 36. Yhtiön 90-vuotisjuhlaa vietettiin 21.3.2009 Jämi Areenalla ja 14 ansiotuneelle leppäkoskelaiselle jaettiin presidentin myöntämät ansiomerkit. Leppäkosken Sähkö –konsernin tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat Satapirkan Sähkö Oy sekä Voimatori Oy. (Vuosikertomus 2009.)

### 3 PALKITSEMINEEN JA TULOSPALKKAUS

#### 3.1 Palkitsemisen määritelmä ja rakenne

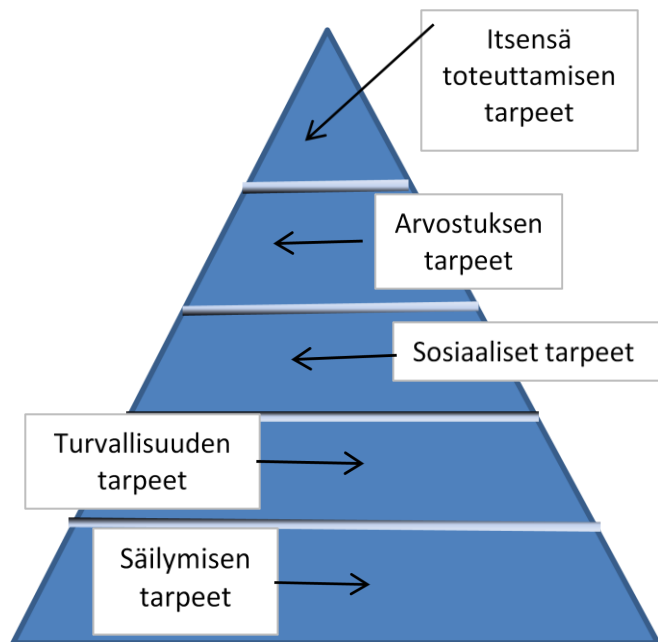
Palkitsemisen on sanottu olevan johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Se välittää viestiä halutusta toiminnasta, josta sekä organisaatio että sen jäsenet hyötyvät. Tätä kutsutaan kaksisuuntaiseksi prosessiksi. Kaikilla on kuitenkin erilainen käsitys siitä, mikä on palkitsevaa ja siitä johtuen myös palkitsemistavoissa on oltava vaihtoehtoja. (Hulkko ym. 2002, 54.)

”Raha on hyvästä, mutta jos muuta ei ole, sillä mennään vain riman ali. Palkitsemisen tosi ratkaisut ovat muualla. Ne ovat kehittämisessä, hyvinvoinnissa, arvostuksessa ja palautteessa.” (Rantanen & Saarekorpi 2005, 135.)

Amerikkalainen psykologi Victor Vroom loi vuonna 1964 odotusarvoteorian, jonka mukaan ihminen pohtii kolmea eri seikkaa, päättäessään toiminnastaan. Ensimmäisenä hän pohtii, johtaako ponnistelu tavoiteltuun suoritukseen. Sen jälkeen henkilö miettii, johtaako mahdollinen hyvä suoritus palkkioiden saamiseen ja kolmantena – ovatko palkkiot riittävän houkuttelevia. (Hulkko ym. 2002, 35.)

Henk Thierryn teorian mukaan palkitsemisella voi olla yksilöille merkitystä vain, jos se viestii heille tärkeistä asioista. Palkitsemisella on yksilöille neljänlaista merkitystä; välinearvoa, palautearvoa, kenties valta-asema työpaikalla tai sitten se voi tukea henkilön omaa hyvinvointia tai kulutustottumuksia. (Vartiainen & Kauhanen 2006, 200.) Jos henkilö kokee palkitsemisen välinearvona, hän ottaa työpaikalta jaettavan palkkion useimmiten rahana. Toinen voi taas arvostaa enemmän työnantajalta saatua palautetta tai työpaikkakohtaisia etuja kuin rahallista palkkiota. Kolmas henkilö haluaisi kaiken palkitsemiseen liittyvän palkallisena vapaana.

Palkitsemisessa tulisi myös toteutua Maslowin viisiportainen tarvehierarkia: 1. säilymisen tarpeet, 2. turvallisuuden tarpeet, 3. sosiaaliset tarpeet, 4. arvostuksen tarpeet ja 5. itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä kaikki tarpeet tulisi olla keskenään tasapainossa ja toinen toisensa pohjana. (Helsilä 2006, 64.) Näitä kaikkia tekijöitä kuvataan alla olevassa kuviossa 2.



KUVIO 2. Maslowin tarvehierarkia (Helsilä 2006, 64)

### 3.2 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Palkitseminen on kokonaisuus, joka voidaan jakaa sekä aineettomaan että aineelliseen palkitsemiseen. Aineettomia palkitsemistapoja on esim. työn sisältö – Koetko työtehtäväsi haastavina vai toivotko niihin jotain vaihtelua? Muita aineettomia palkitsemistapoja ovat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, vaikuttaminen ja osallistuminen päätöksentekoon, palaute tehdystä työstä sekä joustavat työajat ja muut työsuhteen järjestelyt. Muuta aineetonta palkitsemista on työsuhteen pysyvyys, luottamus työyhteisössä sekä esimiehen tunnustus. (Palkitsemistapoja 2003.)

Aineellinen palkitseminen on vastakohta aineettomalle palkitsemiselle. Aineelliseksi palkitsemiseksi luetaan mm. peruspalkka, tulospalkkiot, aloite- ja erikoispalkkiot, optiot, rahastot ja edut. Tällaisia etuja ovat esim. ravinto- ja liikuntaedut työpaikalla. Työntekijöillä voi myös olla mahdollisuus vuokrata esim. yrityksen omistamia lomamökkejä edullisempaan hintaan kuin normaalisti. (Palkitsemistapoja 2003.)

### 3.3 Esimiehen rooli palkitsemisessa

Aino Salimäki on tutkinut pro gradu tutkielmassaan esimiestyön merkitystä palkitsemisessa. Hän on sitä mieltä, että toimiva suhde esimiehen ja työntekijän välillä on avainasemassa, kun halutaan kunnollinen tulospalkkausjärjestelmä. Esimies johtaa työntekijän työsuoritusta ja ohjaa häntä saavuttamaan haluttuja tavoitteita, jotka yrityksessä on ennalta määritetty. Toisin sanoen esimiehen on saatava alainen kiinnostumaan tulospalkkiotavoitteista, näyttämällä itse esimerkkiä. Esimiehen olisi myös pyrittävä oikeudenmukaiseen työnarviointiin sekä keskustelemaan näistä työhön liittyvistä tavoitteista alaisensa kanssa. (Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina 2004, 3.) Kehityskeskustelut tulisi järjestää vähintään kerran vuodessa, mutta suositeltavampaa on järjestää niitä useamminkin.

Kaikki osapuolet hyötyvät siitä, että tulospalkkausjärjestelmä on onnistunut; niin omistaja, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Onnistunut järjestelmä auttaa johtoa viestimään siitä, miten toimintaa halutaan yrityksessä kehittää ja mitkä asiat nousevat tärkeimmiksi. Henkilöstö voi paremmin työssään, kun se on motivoitunut. On ensisijaisen tärkeää, että esimies on mukana kehittämässä tulospalkkausjärjestelmää; muun muassa keskustelemalla palkitsemisesta alaisensa kanssa ja ottamalla itsekkin kantaa avoimena oleviin kysymyksiin. (Hulkko ym. 2002, 11-16.) Esimiehen on myös tunnettava tulospalkkausjärjestelmä läpikotaisin, että hän voi kertoa sen toiminnasta alaisilleen. Keskustelukumppaneita ei myöskään saisi valikoida, koska esimiehen olisi pyrittävä keskustelemaan kaikkien kanssa tasapuolisesti.

Ihannetapauksessa esimies osaa motivoida työntekijöitä, saaden heidät ymmärtämään yrityksen pitkän tähtäimen visiot ja strategiat sekä niistä johdetut tulospalkkiomittarit. (Hulkko ym. 2002, 18.) Mittarit olisi avattava koko henkilöstölle konkreettisesti ja näytettävä samalla kuinka henkilökohtainen palkkioprosentti käytännössä muodostuu.

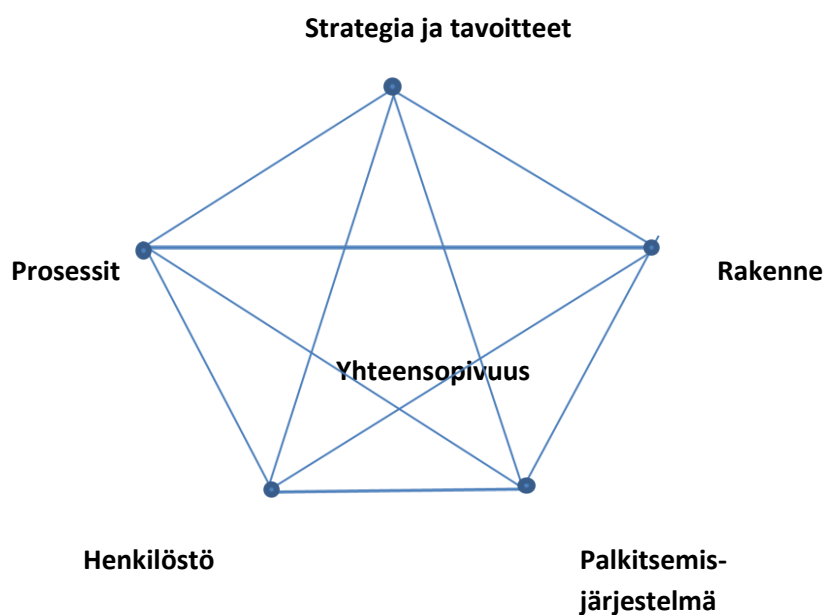
### 3.4 Henkilöstön rooli palkitsemisessa

Maslow oli aikanaan sitä mieltä, että ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä portaittain. Ensimmäisellä tasolla ovat henkilön fysiologiset tarpeet. Näitä perustarpeita ovat nälkä, jano ja lepo. Toiseksi ihminen haluaa säilyttää turvallisuuden tunteen, joka kuuluu toiselle tasolle. Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet – hyväksyntä, ystävyys ja yhteenkuuluvuus. Seuraavalla taso sisältää arvostamisen tarpeet. Viimeisellä eli viidennellä tasolla on itsensä toteuttamisen tarpeet, henkinen kasvu ja kehittyminen. Tasojen ideana on se, että henkilön alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, jotta hän voisi siirtyä seuraavalle tasolle. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 133.)

Tätä samaa ajatusta voidaan myös soveltaa tulospalkkausjärjestelmään. Tulospalkkauksen pohjarakenteen tulee olla työntekijälle selvä, jotta hän voi siirtyä miettimään tulostavoitteita ja sitä mistä hänen palkkioprosenttinsa lopulta muodostuu. Työntekijän tulee myös olla motivoitunut jo alussa, ja työsuorituksista on tultava johdon puolelta kannustusta, jotta työntekijä voisi saavuttaa tulostavoitteet määrättyyn aikaan mennessä.

### 3.5 Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus

Yrityksen arvot, toimintatapa ja liiketoimintastrategia ovat yleensä suoraan sidoksissa palkitsemisstrategiaan ja nämä palkitsemisen periaatteet pitäisi kirjata ylös. Palkitsemisstrategia on vapaamuotoinen, mutta useimmiten se kuitenkin sisältää tiedon siitä mihin palkkataso on kytketty ja miten palkkakehitystä seurataan sekä tiedon siitä kuka on mistäkin aihealueesta vastuussa. (Palkitsemisstrategia 2003.) Palkitsemisstrategian toteutumista tulisi seurata säännöllisesti työpaikalla ja tähän tehtävään olisi työntekijöiden joukosta nimettävä pari vastuuhenkilöä. Päävastuu organisaatiossa em. strategian toteutumisesta on kuitenkin esimiehillä, jotka viime kädessä huolehtivat että strategia toimii myös käytännössä. Kuviossa 3 on esitelty palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus, osana yrityksen toimintajärjestelmää (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999, 8).



KUVIO 3. Palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuustimantti (Nurmela ym. 1999, 8)

Erittäin tärkeää palkitsemisessa on, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kunnioitetaan ja kuunnellaan. Yrityksessä on myös toimittava johdonmukaisesti, perehdyttämällä esimiehiä ja huolehtimalla toimivasta tiedonkulusta – tieto on oltava kaikkien saatavilla. Palkitsemisjärjestelmän

kehittäminen on myös oltava avointa ja sen toimivuutta pitäisi muistaa arvioida säännöllisesti.

### 3.6 Tulospalkkaus

”Tulospalkkaus on perinteisiä palkkaustapoja täydentävä palkkaustapa. Se soveltuu käytettäväksi kaikille yrityksen henkilöstöryhmille. Järjestelmät ovat yrityskohtaisia ja niiden tulee elää toiminnan kehittymisen ja muuntumisen mukana.” (Gustafsson & Jokinen 1998, 47.) Tulospalkkaus otettiin Suomessa yleiseen käyttöön vuonna 1999, jolloin Suomi liittyi Euroopan talous- ja rahaliiton jäseneksi. Yhdysvalloissa sen sijaan tulospalkkausjärjestelmät on otettu käyttöön jo 1930-luvulla. Työmarkkinajärjestöt perustivat työryhmän vuonna 1999, jonka tarkoituksena oli selventää palkitsemisen käsitteistöä yleisesti sekä löytää pääjaottelu tulospalkkioiden ja voittopalkkioiden erottamiseksi toisistaan. (TT:n Tulospalkkausopas 2001, 14.)

Yrityksen henkilöstössä voi olla mittaamaton määrä hyödyntämättömiä voimavaroja. Osaamista löytyy, mutta sitä ei aina saada käyttöön. (Gustafsson ym. 1998,17.) Tulos- ja voittopalkkauksen tarkoituksena on saada henkilöstö sitoutumaan niihin tavoitteisiin, jotka yrityksessä on asetettu. Kaikille pitäisi luoda tavoitteeksi, yhteisten työtapojen kehittäminen ja siitä palkitaan yrityksen tuloksen mukaan. (Kokko & Winter 1997, 9.) Tämän lisäksi tulospalkkaus perustuu yrityksen ennalta määrättyihin tavoitteisiin ja ne tulisi olla kaikille työntekijöille selvät. Tärkeintä koko tulospalkkauksessa on sen järjestelmällinen seuraaminen ja että henkilöstölle kerrotaan, miten asiat kehittyvät. Näin henkilöstö oppii seuraamaan asioita ja niiden onnistumista sekä reagoimaan poikkeuksiin. Tällä tavalla henkilöstön voimavarat kohdistuvat oikeisiin, yrityksen kannalta tärkeisiin asioihin. (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali.)

Henkilöstö on avainsana tulospalkkauksessa ja siksi heidät on otettava alusta asti mukaan suunnittelemaan tulospalkkausta, koska suurimpana tavoitteena koko järjestelmällä on kokonaisuonnistuminen. Tulospalkkauksen on oltava

muunneltavissa tilanteen ja suhdannekehityksen mukana ja koko järjestelmän perusteet olisi tarkistettava aika ajoin. (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali.) Esimerkiksi kun yritys kehittyy ja muuttaa toimintamalliansa vuosien varrella, myös yrityksen toimintastrategia saattaa muuttua. Ja koska tulospalkkausjärjestelmä pohjautuu juuri tähän strategiaan, ei se enää ole ajan tasalla. Silloin myös tulospalkkausjärjestelmä on syytä tuoda ajan tasalle.

### 3.7 Tulospalkkausjärjestelmä

”Tulospalkkausjärjestelmän rakenne muodostuu mittareista, mittaustasoista, ja jakoperusteista. Se vastaa kysymykseen, mitä jaetaan, millä perusteella, kuinka paljon ja kenelle.” (Hakonen ym. 2005, 124.) Henkilön suoriutumista mitataan ns. tulospalkkiomittareilla. Niitä voi olla yrityksessä useampia. Kohdeyrityksessämme tulospalkkiomittareita on esimerkiksi neljä, joita käsittelemme tarkemmin seuraavissa luvuissa. ValueFrame Oy:n tuotepäällikön, Janne Fredmanin mukaan oikein laaditut tulospalkkausmallit ovat keino kilpailla osaavista työntekijöistä. Osaavat työntekijät ovat yrityksen valttikortteja ja heitä tulisikin osata sitouttaa yritykseen aina mahdollisuuksien mukaan, koska se on osa tulospalkkausjärjestelmää. Fredmanin mukaan osakeomistus ja optiot ovat erittäin toimivia tulospalkkauksen muotoja ja niiden on todettu toimivan paremmin pienissä listaamattomissa yhtiöissä kuin isoissa pörssiyrityksissä. Kokemuksen mukaan optiojärjestelmän hyödyntäminen on auttanut pk-yrityksiä saavuttamaan parempaa taloudellista tulosta. (Fredman, J. 2008, 34-35.)

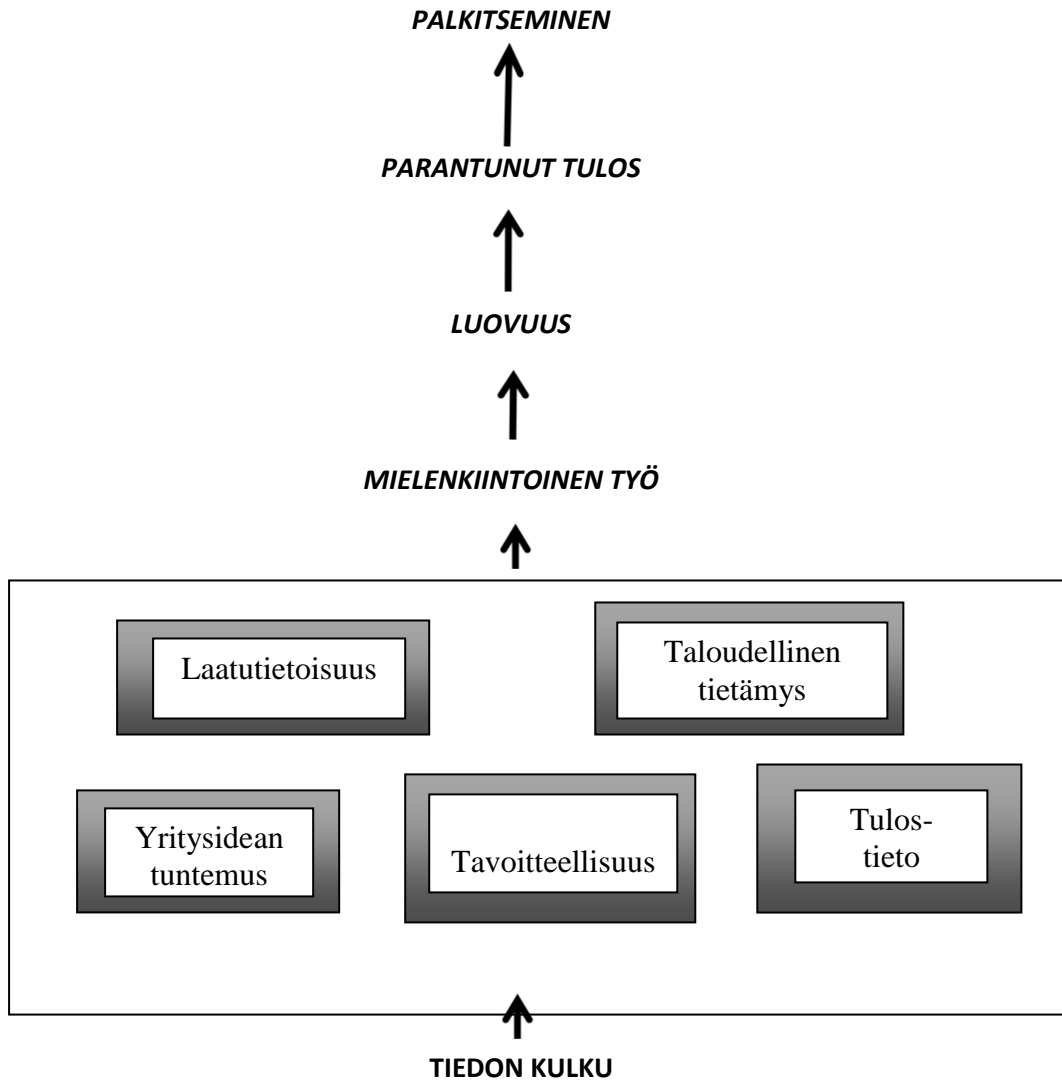
”Tulos- ja voittopalkkiot ovat yleensä aina palkkaa, jota maksetaan työehtosopimusten edellyttämien ohje-, taulukko- tai minimipalkkojen lisäksi. Työehtosopimusten palkkamääräykset toteutuvat näin ollen ilman tulos- ja voittopalkkioitakin.” (Kokko ym. 1997, 10.) Palkkataso ei nouse tulospalkan takia pysyvästi, koska palkkio perustuu yrityksen tulostavoitteisiin, jotka asetetaan joka vuodelle erikseen. Näiden palkkioiden perusteena ovat tavoitteiden saavuttaminen tai jopa niiden ylittäminen pysyvästi. (Rantanen & Sareskorpi 2005, 127.) Tulospalkkaukseksi lasketaan tulos- ja voittopalkkiot



esim. henkilöstörahasot, voitonjakoerät sekä osakepohjaiset palkkiot. Useimmiten tulospalkkio maksetaan työntekijöille kerran vuodessa. Tulospalkkioista voidaan käyttää erinäisiä nimiä, kuten tavoitepalkkio, bonus, säästöpalkkio, tantieemi ja suoritepalkkio. (Palkitseminen ja innovatiivisuus 2009, 62.) Tulospalkkioiksi lasketaan myös aloite- ja kertapalkkiot (Gustafsson ym. 1998, 41) sekä henkilöstöedut mm. koulutustilaisuudet, kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä joustavat työajat.

Clas-Hågan Wigell, Mercuri International Oy:n toimitusjohtaja, on sitä mieltä että yrityksen ei palkitsemisen yhteydessä pitäisi aiheuttaa sellaisia tilanteita, jotka jäävät henkilöstölle negatiivisina asioina mieleen. Jopa katkeruutta saattaa esiintyä. Hänen mukaansa palkitsemisen virheet voidaan kiteyttää kahteen ääripäähän; palkkio on joko liian runsas tai sitten liian vaatimaton yrityksessä saavutettuun tulokseen nähden. (Salo 2002, 1.) Suomalaiseen kulttuuriin palkitseminen ja kiitokset eivät kuulu. Usein ajatellaan: Mitähän se minusta nyt haluaa?, jos työnantaja esimerkiksi tulee kiittämään hyvästä työsuorituksesta. (Salo 2002, 2.) Tulospalkkausjärjestelmää on siis syytä tarkastella perin pohjin ja kuunnella ennen kaikkea henkilöstöä järjestelmän toteutuksessa sekä kehittämisessä.

Tulospalkkauksen on sanottu olevan ajattelu- ja johtamistapa (Gustafsson ym. 1998, 16), joka näkyy kuviossa 4. Kuvioista nähdään, että yrityksen perustoiminnot on oltava kunnossa, ennen kuin tulospalkkausjärjestelmää aletaan kehittää. On tunnettava yrityksen talouden näkymät. Kun työ on mielenkiintoista, se kehittää myös työntekijän luovuutta. Tästä taas seuraa, että yrityksen tulos paranee, jolloin on mahdollista palkita työntekijöitä hyvän työsuorituksen johdosta ja palkitseminen tiedetään silloin oikeutetuksi. (Gustafsson ym. 1998, 17.) Yrityksen tulospalkkausjärjestelmän suurimpana tarkoituksena on pyrkiä kaatamaan perinteisiä raja-aitoja henkilöstöryhmien välillä ja saada kaikki työntekijät ponnistelemaan yhteisen tavoitteen puolesta (Gustafsson ym. 1998, 17).



KUVIO 4. Tulospalkkauksen ajatusmalli (Gustafsson ym. 1998, 16)

Yritykselle koituu tulospalkkausjärjestelmän ylläpitämisestä keskimäärin 27-32% suuruiset sivukustannukset. Nykyaikana yritykset haluavat kuitenkin parantaa tulostaan, tuotteidensa ja palveluidensa laatua sekä kilpailukykyään muihin yrityksiin nähden. Tulospalkkausjärjestelmään sijoitettu pääoma on yleensä merkittävä, mutta suhteutettuna kokonaisuuteen, se maksaa itsensä aina jossain vaiheessa takaisin. (Kokko ym. 1997, 98).

### 3.7.1 Tulospalkkauksen merkitys ja tavoitteet

Tulospalkkausjärjestelmää tulisi käyttää, kehittää ja ennen kaikkea ylläpitää. Järjestelmän onnistumiselle on ensisijaisen tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut tulospalkkausjärjestelmän tausta-ajatuksiin ja tavoitteisiin. (Hulkko ym. 2002, 61.) Järjestelmän keskeiset tavoitteet määrittelee yritysjohto ja koko järjestelmä rakentuu näiden tavoitteiden pohjalta. Myös henkilöstön näkemystä tulisi kuunnella, että järjestelmä miellyttäisi kaikkia osapuolia. Pää tavoitteena on, että organisaation jokainen jäsen tuntisi omat vaikutusmahdollisuutensa asian suhteen ja miten henkilökohtainen palkanosa muodostuu käytännössä. (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali.) Anu Hakonen on lisensiaatintyössään todennut, että jos henkilö saa osallistua palkkiojärjestelmän suunnitteluun jo alusta alkaen, hän tuntee koko järjestelmän merkitykselliseksi. Tällöin myös koko tulospalkkiojärjestelmä toimii paremmin. (Hakonen, A. 2006, 83.)

Keskeisenä osana yrityksen tulospalkkiojärjestelmää on viestintäjärjestelmä, jolla henkilöstölle kerrotaan, miten asiat tulevat kehittymään. Asiat on osattava havainnollistaa henkilöstölle niin, että kaikki voivat ymmärtää missä kohtaa tulostavoitetta ollaan kulloinkin menossa. Ja tällaisia tilannekatsauksia tulisi pitää useita kertoja palkkiojakson aikana. Riippuen yrityksen toiminta-alueesta ja tulosityksiköstä, yrityksen palkkapoliittinen linja sekä keskeiset painotukset voivat vaihdella hyvinkin paljon. (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali.)

Tulospalkkauksen tulisi olla kaikille tasapuolista yrityksessä. Näin ei kuitenkaan ole, kun tarkastelee Elinkeinoelämän Keskusliiton tutkimusta vuodelta 2008. Tulospalkkausjärjestelmissä havaitut erot toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä ovat merkittäviä. Kannustinjärjestelmät ovat tämän takia muuttuneet myös erilaisiksi näiden ryhmien välillä. Toimihenkilöillä todettiin olevan laajemmat työnkuvat, suoritusmittarit sekä päätöksentekovaltuudet kuin työntekijöillä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mittaustasoja lisäämällä saataisiin tällaiset vääristymät työntekijöiden ja toimihenkilöiden tulospalkkauksen välillä pieneneväksi olennaisesti. (Lähdevuori 2010, 1.)

### 3.7.2 Tulospalkkausjärjestelmän tunnusluvut

”Mittari tarkoittaa täsmällisesti määriteltyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä” (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 29). Mittaristo sen sijaan on kokonaisuus, joka koostuu keskeisistä mittareista mittaushetkellä (Lönqvist ym. 2006, 29). Mittaamisen tarkoituksena on selkiyttää kuvaa siitä, missä kohdassa yrityksessä ollaan menossa asetettuun tavoitteeseen nähden. Henkilöstön osallistuminen on tärkeää tunnuslukuja luotaessa. Kun työntekijöillä on mahdollisuus osallistua mittareiden luomiseen ja kehittämiseen, ne myös ymmärretään yrityksessä paremmin.

Tunnusluvut voidaan jakaa taloudellisuuden, tuottavuuden ja laadullisuuden mukaan. Gustafssonin ja Jokisen mukaan tunnusluvut pitäisi valita siten, että niitä otetaan tasaisesti joka ryhmästä. Tunnuslukujen tulisi olla samaan aikaan sekä yrityskohtaisia että ryhmä- ja yksilökohtaisia. (Gustafsson ym. 1998, 77-79.) Hyvä tunnusluku on validiteetti eli mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin. Tunnusluvun tulisi myös olla luotettava ja relevanssi, eli sen pitäisi kuvata sitä onko mittari olennainen. Mittarin tulisi myös olla käytännöllinen, niin että yritys pääsisi parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Mittarit voidaan jakaa myös ns. koviin ja pehmeisiin mittareihin: kovat mittarit perustuvat yrityksen liiketapahtumiin, kuten yritystoiminnan tulokseen. Pehmeät mittarit perustuvat taas ihmisten näkemyksiin ja asenteisiin esim. asiakaskysely voi olla yksi tulospalkkauksen mittareista. Lönqvist, Kujansivu ja Antikainen ovat vuonna 2001 suorittaneet kyselyn suomalaisiin yrityksiin, jonka mukaan ei-taloudellisten mittareiden osuus on viime vuosina kasvanut merkittävästi. (Lönqvist ym. 2006, 29-32.) Tämä johtaa väijäämättä siihen, että yritysten on muutettava mittareidensa sisältöä vastaamaan nykypäivän tarpeita.

Tunnuslukujen määrä tulisi suhteuttaa yrityksen kokoon ja toimintaan. Jos yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta tulospalkkausjärjestelmistä, niin yksikin mittari riittää aluksi. Samalla henkilöstön huomio kehittyy mitattavaan asiaan ja palkkion vaikutus nousee. Jos taas mittareita on useita, henkilöstön huomio jakaantuu, eivätkä he välttämättä tiedä mihin heidän kannattaa työpanoksensa keskittää. Tunnuslukujen tulisi olla samaan aikaan merkityksellisiä ja

seurattavissa. Niiden tulisi kuvata haluttua asiaa ja olla kohderyhmän ymmärrettävissä, saatavissa ja ennen kaikkea seurattavissa. Jokaisen työntekijän pitäisi tuntea tulospalkkausjärjestelmän perusteet ja heillä pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Gustafsson ym. 1998, 81-82.) Tunnuslukuja on myös osattava päivittää vuosien varrella; jos kyseisen tunnusluvun kohdalla ei ole enää selviä mahdollisuuksia kehitymiselle, niin yrityksen kannattaa harkita sen vaihtamista ajanmukaisempaan mittariin. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi tietoa ja osaamista, tuotoksen laatua, ajanhallintaa ja ajankäytön tehokkuutta, hyvää työilmapiiriä jota mitataan henkilöstökyselyllä ja asiakasyhteistyötä. Asiakassuhteita sekä yhteistyötä sidosryhmien kesken voidaan myös käyttää mittareina, jos asiakkaille ja sidosryhmille on ensin suoritettu kysely. Muina mittareina voidaan vielä näiden lisäksi käyttää esim. hyvää imagoa ja näkyvyyttä asiakkaiden keskuudessa, jotka nämäkin selvitetään erilaisin asiakaskyselyin. (Lönqvist ym. 2006, 59-68.)

Kun yritys on valinnut käytettävät mittarit, niin sen jälkeen on määriteltävä konkreettiset tavoitteet. Mikä on yritystoiminnan nykytaso ja mikä maksimi tulostaso? Pääperiaatteena on, että tulospalkkio maksetaan kehityksestä eikä nykyisestä tasosta. Tavoitteen olisi oltava realistinen ja sen pitäisi vastata tulevaan tilanteeseen. On myös esitetty, että tavoitteita tulisi muuttaa palkkiokausittain; millä alueella on milloinkin tarvetta kehitykselle. Tämä kaikki vaatii kuitenkin yritykseltä paljon sitoutumista. (Gustafsson ym. 1998, 83-89.) Palveluorganisaatioissa käytetään mittareina mm. myyntimäärää, asiakaspalvelun laatua, konsernin tai tulosyksikön tulosta, tuottavuuden nousua, käyttökateprosenttia ja yksikkökohtaisia kehittämisprojekteja. Asiantuntijaorganisaatioissa mittareina käytetään sen sijaan laatua, asiakasmäärää, asiakastytyvääsyyttä, toimitustäsmällisyyttä sekä toteutuneita projektitunteja. (Nurmela ym. 1999, 34.) Vuonna 2001 Elinkeinoelämän Keskusliiton teettämän tutkimuksen mukaan yksityisillä palvelualueilla maksettujen tulospalkkioiden osuus suhteessa kokonaispalkkaan oli noin 5 % vuosipalkasta (Tulospalkkaus yksityisillä palvelualueilla, 5).

### 3.7.3 Erilaisia tulospalkkausmalleja

Tulospalkkausjärjestelmä perustuu neljään erilaiseen malliin: tulostekijämalliin, pääoman tuottoon tai taloudelliseen lisäarvoon perustuvaan malliin, tuottavuuslaskelmaan perustuvaan malliin sekä hyödynjakoon perustuvaan malliin. Näistä malleista on käytössä erilaisia versioita, riippuen yrityksestä. Tässä tutkimuksessa esitellään kertolaskumalli ja tulosmatriisimalli. (TT:n Tulospalkkausopas 2001, 46.)

Kertolaskumallissa tulospalkkion suuruus määritellään tulona, joissa tekijöinä ovat tulospalkkiotavoite (%) kokonaispalkasta laskettuna, yritystavoitteiden toteutumisen tulos (0-150%) sekä henkilökohtaisten tavoitteiden toteutuminen. Tähän malliin on mahdollista lisätä myös yksikkö- tai tiimikohtainen tekijä. Kiinteän palkan suuruus kerrotaan lopputuloksella ja näin saadaan työntekijän tulospalkkion suuruus. Alla olevasta esimerkistä nähdään, kuinka tulospalkkio käytännössä lasketaan kertolaskumallin avulla. Esimerkki on laskettu niin, että siinä on saavutettu tavoitteet 100 %:sti, eikä mahdollisia sivukuluja ole huomioitu. (TT:n Tulospalkkausopas 2001, 51.)

Esim.  $10\% \times C\% \times P\% \times 40000$  , jossa

C-% = tulosbudjetin saavuttaminen yrityksessä (70%= 0%, 110%= 150%)

P-% = henkilökohtainen tavoitetaso (1=150%, 2=100%, 3= 60%, 4=0%)

peruspalkka / vuosi = 40000 €

→maksimitulospalkkio vuodessa:

$10\% \times 150\% \times 150\% \times 40000$

= 22,5% x 40000

= 9000€

Esimerkistä voidaan nähdä, että henkilökohtaisia tavoitetasoja on neljä, joiden mukaan käytettävä prosentti määräytyy. Jos tulosbudjettia ei kuitenkaan saavuteta, tulospalkkiota ei muodostu lainkaan, koska tällöin sitä ei yrityksissä useinkaan jaeta. Tulospalkkio maksetaan ainoastaan tavoitteiden ylittämisestä. (TT:n Tulospalkkausopas 2001, 52.)

Tuottavuuden seurantaan luotu tulosmatriisimalli on käytännössä taulukko, johon tulostekijät ja niitä kuvaavat tunnusluvut on merkitty. Jokaiseen tunnuslukuun on lisätty mitta-asteikko, joka on edelleen jaettu tavoiteportaisiin. Painoarvot ovat yhteenlaskettuna 100%. Matriisin joka riville on merkitty tunnusluvun osoittama suoritustaso ja sitä vastaava pisteytys. Mittareista saadut pistemäärät johdetaan tulokseksi, josta lasketaan tulospalkkio euroina. Tulospalkkio maksetaan vain, jos tavoitetaso ylittyy. Tähän malliin on myös merkitty viivan alle alin taso, joka tulee ylittää. Alimman tason alittuessa, tulospalkkiota ei muodostu lainkaan. Tasolla 10 palkkiot ovat maksimimääräiset. Tämä taso on ihannetaso, joka tulisi kuitenkin olla kaikille saavutettavissa. (TT:n tulospalkkausopas 2001, 47-48.)

TAULUKKO 1. Tulosmatriisimalli (TT:n tulospalkkausopas 2001, 47.)

Taso	Käyttökattteen kasvu (%)	Käyttökate (%)	Varmistetut tilaukset (%)	Asiakaspalaute	
10	7,5	92,0	100	10	
9	7,0	91,5	98	9	
8	6,5	91,0	96	8	
7	6,0	90,5	94	7	
6	5,5	90,0	92	6	
5	5,0	89,0	90	5	
4	4,5	88,5	88	4	
3	4,0	88,0	86	3	
2	3,5	87,5	84	2	Normaalitaso

	3	87	82	1	
Saavutettu taso	3	3	3	2	
Painoarvo	25	20	25	30	Painoarvot yhteensä
Painotettu tulos	75	60	75	60	270
	Yrityksen mittarit	Yksikkökohtaiset mittarit	Henkilökohtaiset		Yhteispisteet

100

### 3.7.4 Tulospalkkausjärjestelmästä tiedottaminen

Mittaustuloksista tulisi yrityksessä tiedottaa säännöllisin väliajoin, vähintään neljä kertaa vuodessa. Tehokkaassa tulosraportoinnissa tulokset tulee esittää havainnollisessa muodossa; kuvin ja numeroin, niin että kaikki voivat ne ymmärtää. Ympäristö jossa tuloksia esitellään, tulee olla käyttäjille tuttu ja tuloksia on päästävä katsomaan milloin hyvänsä. Tietojen keräämisen ja esittämisen tulisi tapahtua kuitenkin kustannustehokkaasti. (Lönqvist ym. 2006, 134-135.) On erittäin tärkeää saada esimiehet mukaan tulospalkkausjärjestelmään, koska heillä on keskeinen rooli tavoitteiden saavuttamisessa ja niistä tiedottamisessa. Esimiesten on oltava jatkuvassa valmiudessa keskustelemaan toiminnan kehittämisestä sekä tuloksellisuudesta alaistensa kanssa. Ennen kaikkea heidän on huolehdittava hyvästä ja säännöllisestä tiedonkulusta järjestelmää sekä työntekijöiden työsuorituksia koskien. Johtoasemassa olevien on myös oltava valmiita ottamaan vastaan palautetta ja korjattava toimintaa haluttuun suuntaan. (Hakonen ym. 2005, 243.)

Työntekijät asettavat työnarvioinnille tavoitteita, jonka mukaan henkilökohtaista työsuoritusta arvioidaan. Palkkauksen tulisi olla ennen kaikkea oikeudenmukaista, niin että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet ansaita tulospalkkaa. Työntekijöitä tulisi myös kohdella tasapuolisesti, työtehtävistä riippumatta. Kaikkein tärkeimpänä pidetään yleisesti sitä, että työn muutokset ja kehittämistarpeet huomioidaan. Tästä esimerkkinä on se kuinka usein yritys järjestää mm. koulutustilaisuuksia tai miten yritys suhtautuu työntekijän lisäkouluttautumiseen. Näkykö erityisosaaminen palkassa? Kehityskeskusteluissa esimies kiinnittää yleensä huomioita työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuten harkintakykyyn, erityisosaamiseen, kehityskykyisyyteen, tietotekniikan hallintaan, saavutettuihin tuloksiin ja toiminnan laatuun. Myös työntekijän ihmissuhdetaidot työyhteisössä lasketaan eduksi. (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali.)



### 3.7.5 Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen vaiheet

Kehittäminen on avainsana tulospalkkiojärjestelmän toimivuudelle. Tulospalkkauksen rakentamismallissa vaiheita on kymmenen erilaista, jotka on hyvä käydä läpi aina uudelleen tulospalkkausjärjestelmää kehitettäessä. Vaiheet ovat seuraavat: 1. Varmistetaan perusedellytykset uuteen järjestelmään, 2. Mietitään yrityksen keskeiset tavoitteet, 3. Esitellään tulospalkkaus henkilöstölle, 4. Käynnistetään projekti, 5. Ryhmitellään organisaatio palkkioryhmiin, jotka toteuttavat yhdessä palkkiotavoitteita, 6. Valitaan tunnusluvut, jonka avulla onnistumista seurataan, 7. Mitoitetaan palkkiojärjestelmä, 8. Määritellään palkkioiden jakoperusteet, 9. Rakennetaan tulosten seuranta- ja palautejärjestelmä ja 10. Huolehditaan järjestelmän ylläpidosta. (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali.)

Järjestelmän kehittämisessä pyritään ennen kaikkea toimivuuteen. Kaikkien on yrityksessä osaltaan hyvä pohtia, millaisia vaikutuksia järjestelmältä toivotaan ja mihin sillä loppujen lopuksi pyritään. Rantasen ja Sareskorven mukaan vuonna 2004 työntekijät arvostivat palkitsemisessa vaihtoehtoisuutta, eli työntekijä saa itse valita palkkion, onnistuttuaan työsuorituksessaan. Tätä kutsutaan etujen voileipäpöydäksi. (Rantanen ym. 2005, 135.)

### 3.7.6 Tulospalkkausjärjestelmän käyttö ja ylläpito

Tulospalkkiojärjestelmän on sanottu olevan hyvä silloin, jos henkilöstö: tietää mitä heiltä odotetaan, he hyväksyvät odotukset, voivat saavuttaa odotukset ja voivat seurata palkkion kehittymistä. Tärkeintä on, että kaikki kokevat palkkion olevan oikeassa suhteessa työsuorituksiin nähden. Palkkio voidaan suorittaa henkilön palkan suuruuteen suhteutettuna tai vaihtoehtoisesti samansuuruisena kaikille. Prosentuaalinen palkkio ei kuitenkaan toimi yrityksessä, jos palkkaerot ovat suuret työntekijöiden välillä. Palkkiojakson pituus voi myös vaihdella kuukaudesta vuoteen, samoin kuin raportointiväli. (TT:n Tulospalkkausopas 2001, 38-41.)

Yrityksen tuloskehitystä tulisi seurata kuukausittain, että tiedetään missä kohtaa tulostavoitetta ollaan milloinkin menossa. Tulospalkkiojärjestelmä rakentuu yrityksen tulostavoitteeseen ja sen on tarkoitus olla määräaikainen. Järjestelmästä voidaan jopa luopua joksikin aikaa, kun haluttu tavoite on saavutettu. Näin tulospalkkausjärjestelmä ei ehdi muodostua henkilöstölle itsestäänselvyydeksi. (Gustafsson ym. 1998, 110-113.)

## 4. LEPPÄKOSKEN SÄHKÖN TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ

### 4.1 Tulospalkkausjärjestelmä historiasta nykypäivään

Tulospalkkausjärjestelmää oli valmisteltu pitkään Leppäkosken Sähkö – konsernissa, ennen kuin se vuonna 2003 otettiin virallisesti käyttöön. Tulospalkkauksen suunnittelu lähti oikeastaan liikkeelle jo vuonna 1998, kun yritys osallistui Finergy tulospalkkaustyöryhmän aloitusseminaariin. Tulospalkkausjärjestelmää oli mietitty jo vuosien ajan ja joissain energiayhtiöissä se oli otettu jo käyttöönkin. Järjestelmää varten perustettiin yrityksessä tulospalkkaukseen erikoistunut työryhmä, joka oli vastuussa järjestelmän käyttöönoton onnistumisesta. Tulospalkkioiden laskentaan sekä laskukaavan laadintaan perehtyivät alusta alkaen erityisesti yhtiön toimitusjohtaja Pertti Leppänen ja talousjohtaja Leo Iltanen.

Leppäkosken Sähkö –konsernin tulospalkkausjärjestelmä pohjautuu yrityksen arvoihin: paikallisuus, vastuullisuus, uudistumiskykyisyys ja tuloksellisuus. Tulospalkkaus jaoteltiin yrityksessä alun alkaen ryhmiin, joita ovat myynti- ja tuotantoliiketoiminta + asiakkuudenhallinta, talous- ja hallintopalvelut sekä verkkoliiketoiminta. Tulospalkkioryhmiin ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia vuoteen 2010. Me keskitymme tässä työssä kuitenkin vain asiakkuudenhallinnan tulospalkkausryhmään. Talousjohtaja Leo Iltasen mukaan tulospalkkaus toimii näistä ryhmistä parhaiten verkkoliiketoiminnassa, koska tulospalkkiomittarit on saatu vastaamaan hyvin työnkuvia. Esimerkiksi autojen, työtilojen ja työvaatteiden siisteys on yhtenä mitattavana asiana heidän tulospalkkausryhmässään.

Mitattavat asiat ohjaavat Iltasen mukaan yhtiön toimintaa ja koko järjestelmä motivoi henkilöstöä saavuttamaan parempia tuloksia. Tulosraportit laaditaan kuukausittain, jotta voitaisiin seurata mahdollisimman tarkasti missä kohtaa tulostavoitetta ollaan milloinkin menossa. Tulospalkkiomittarit ovat muuttuneet vuosien varrella yhdessä yhtiön strategian kanssa. Muun muassa konserni-mittarin painoarvo on kasvanut muihin mittareihin nähden. Juuri tapahtunut organisaatiouudistus ei ole juurikaan vaikuttanut tulospalkkausjärjestelmään,

muuten kuin mittareiden osalta. Asiakkuudenhallinta jaettiin organisaatiouudistuksessa front ja back office –ryhmiin. Front office on keskittynyt enemmän henkilökohtaiseen asiakaspalveluun ja back office tekee pääasiassa enemmän kirjallisia töitä. Iltasen mukaan työtehtävät menevät kuitenkin niin ristiin, että mittareita ei sen takia ole lähdetty eriyttämään asiakkuudenhallinnan sisällä. Vuonna 2010 asiakkuudenhallinnan ryhmän mittareita ovat konserni, Leppäkosken Energia, asiakastyytyväisyys sekä tavoitteiden saavuttaminen mm. markkina-aseman säilyttäminen. Iltasen mielestä henkilökohtaiset mittarit ovat teoriassa hyviä, mutta niiden ylläpito on vaikeaa varsinkin palkkion laskennan suhteen. Seuraavan vuoden mittarit julkistetaan kuluvan vuoden joulukuussa, hallituksen päätöksellä. Myös henkilöstöä on mukana suunnittelemassa seuraavan vuoden tulospalkkiomittareita.

Yhtiössä tiedotetaan tulospalkkausjärjestelmästä liiketoiminnan palaverissa, Tuikku – henkilöstölehdessä sekä toimitusjohtajan tiedotteessa. Lisäksi tulospalkkiomittareita mietitään pitkin vuotta henkilöstöpalaverissa. Leo Iltasen mielestä nykyinen tulospalkkausjärjestelmä täyttää perusvaatimukset ja hän antaa järjestelmälle kouluarvosanan 8-. (Iltanen 2010.) Tästä voimme päätellä, että jotain kehitettävääkin on.

#### 4.2 Tulospalkkausjärjestelmän runko vuonna 2010

Maksimitulospalkkio, jonka Leppäkosken Sähkö –konsernin asiakkuudenhallinnan ryhmä voi vuonna 2010 ansaita, saadaan kaavasta:

**7% x (0,8 x tulosryhmän onnistumisaste + 0,2 x konsernin tulos**

Alla olevasta taulukosta 2 voimme nähdä, että ryhmillä 1-4 painotetaan eri asioita tulospalkkioiden laskennassa. Myyntiliiketoiminnan (ryhmä 1) painoarvo on puhtaasti liikevoitossa, kun taas asiakkuudenhallinta (ryhmä 3) keskittyy ensisijaisesti tavoitteiden saavuttamiseen sekä sisäiseen tehokkuuteen. On myös otettava huomioon, että myyntiliiketoiminnalla on suurempi kerroin 1,2,

koska siihen kuuluu pelkästään yrityksen johtoa. Muilla ryhmillä kokonaiskerroin on 1,0.

TAULUKKO 2. Tulospalkkioiden laskeminen ja tulosryhmien painoarvot vuonna 2010 (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali)

	<b>Ryhmä 1</b>	<b>Ryhmä 2</b>	<b>Ryhmä 3</b>	<b>Ryhmä 4</b>
	Myyntiliiketoiminta	Myynti- ja tuotanto-liiketoim.	Asiakkuudenhallinta	Tuotanto-liiketoiminta
Liikevoitto	0,6	0,3	0,2	0,2
Asiakastyytyväisyys	0,3	0,3	0,3	0,3
Tavoitteiden saavuttaminen (sisäinen tehokkuus)	0,3	0,4	0,5	0,5
	1,2	1,0	1,0	1,0

Asiakkuudenhallinnan ryhmällä on neljä mittaria, joita ovat konserni, Leppäkosken Energia, asiakastyytyväisyys sekä tavoitteiden saavuttaminen. Tämän voimme todeta taulukosta 3. Konsernin tuloksen ollessa 3,016 miljoonaa euroa, ei tulosryhmässä vielä yletä tulospalkkioon. Jos konsernin tulos ylittää vuonna 2010 3,62 miljoonaan euroon, voi tulosryhmä saada maksimituloksen kyseiseltä mittarilta. Samoin jos Leppäkosken Energian liikevoitto ylittää 0,972 miljoonaan euroon, päästään 100 %:n tavoitetulokseen ja palkkio on suurin mahdollinen kyseisen mittarin suhteen. Asiakkuudenhallinnan ryhmän kannalta ehkä työtä läheisin mittari on tavoitteiden saavuttaminen ja siitä esimerkkinä asiakaspuheluiden vastausprosentti. Tavoitteena on vastata 90 %:iin puheluista. Syyskuun 8. päivään mennessä vuonna 2010 toteuma on ollut 80 %:n vastausprosentti, joten parannettavaa riittää vielä maksimi tulospalkkioon kyseisen mittarin osalta. Myös energiatehokkuusneuvontaan on tarkoitus kehittää uusia toimintatapoja. Syyskuuhun mennessä niitä on kehitetty jo 2 kappaletta, joten täyteen tulospalkkioon on hyvät mahdollisuudet edellä mainitun mittarin suhteen. (Leppäkosken Energia Oy:n kokousmuistio.)

TAULUKKO 3. Tulospalkkiomittarit 2010 (Leppäkosken tulospalkkausmateriaali)

**MITTARIT**

		0 %	100 %
<b>1. Konserni</b>			
tulos		3,016 M€	3,620 M€
<b>2. Leppäkosken Energia</b>			
liikevoitto		0,626 M€	0,972 M€
<b>3. Asiakastyytyväisyys</b>			
ulkoinen as.tyytyväisyysmittaus		alin neljännes	ylin neljännes
palvelututkimukset, puhelinpalvelu	<b>kuiluero</b>	-0,09	-0,03
kaukolämpökysely (vuosi 2008)		3,55	3,8
<b>4. Tavoitteiden saavuttaminen</b>			
Markkina-aseman säilyttäminen			
asiakashankinta, aktiivinen myynti		500	1000
soitot sopimuksen päättäneille		40	60
Sanomaliikenteen kehittäminen			
uudet raportit hyötykäytössä		50%	100%
Energiatehokkuusneuvonta			
kehitetään uusia toimenpiteitä		2 kpl	5 kpl
Asiakaspuheluiden vastausprosentti			
400 ja 500 sarjat		75%	90%
Lehdistötiedotteiden julkaisukerrat		10 kpl	40 kpl
Ashall / AMR käyttöönoton onnistuminen			
sisäinen kysely projektin onnistumisesta		3	4,5
Leppäkosken Energian liiketoimintamalli valmiina		0	1
			ryhmä 1

## 5 KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

Tämä tutkimus on empiirinen eli havainnoiva tutkimus. Se pohjautuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Empiirinen tutkimus jaetaan edelleen kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ennalta valitulle ryhmälle yrityksessä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kerätään aineistoa useimmiten kyselyllä, henkilökohtaisilla haastatteluilla, osallistuvalla havainnoinnilla sekä valmiista aineistosta ja dokumenteista. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tutkimus auttaa myös ymmärtämään ilmiötä ns. pehmeän tiedon pohjalta ja näin ollen yrityksessä voidaan saatujen tulosten perusteella ymmärtää paremmin syitä, mitkä näihin tuloksiin ovat vaikuttaneet. Saadut tutkimustulokset on tarkoitus analysoida tarkemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa saatuja vastauksia on moninkertainen määrä laadulliseen tutkimukseen verrattuna. (Heikkilä 2004, 13-17.)

Tutkimustulokset on tarkoitus käsitellä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta koska otos koostuu vain 13 henkilöstä, ei tutkimustuloksia voida yleistää. Kun selvitetään kohderyhmän arvot asenteet, tarpeet ja odotukset, saadaan tarpeellista tietoa esim. markkinointisuunnitelman pohjaksi. Sen takia kvalitatiivinen tutkimuksen on havaittu sopivan parhaiten mm. toiminnan kehittämiseen yrityksessä. (Heikkilä 2004, 16.)

### 5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston hankinta

Kvalitatiivinen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kirjekysely (liite 1), koska se tavoitti parhaiten kohderyhmän henkilöt. Kohderyhmäksi valittiin Leppäkosken Sähkö –konsernin asiakkuudenhallinnan yksikkö, koska tutkimus haluttiin myös yrityksessä rajata tiettyyn joukkoon, parhaan mahdollisen hyödyn saamiseksi. Saadut tulokset ja niistä laaditut kehittämissuositukset

saadaan vastaamaan juuri tietyn yksikön tarpeita ja toiveita. Kirjekysely jaettiin asiakkuudenhallinnan ryhmään kuuluville, joita on yhteensä 18. Kyselyyn oli mahdollista vastata nimettömänä, koska lomakkeella kysyttiin pelkästään sukupuolta ja sitä onko esimies vai työntekijä. Mahdollisuus vastata anonyymisti koettiin vastaajien keskuudessa erittäin tärkeäksi.

Kyselylomakkeet laadittiin helmi-maaliskuun aikana ja jaettiin vastaajille henkilökohtaisesti maanantaina 29. maaliskuuta 2010. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, joten virallinen kyselyn palautuspäivä oli perjantai 9. huhtikuuta 2010. Tämän kahden viikon aikana lähetin kaksi muistutusviestiä sähköpostitse vastaajille siitä, että muistavat vastata kyselyyni. Kirjekysely oli mahdollista palauttaa Ikaalisten toimipisteen neuvonnassa sijaitsevaan palautuslaatikkoon, suljetussa kuoressa. Kysely sisälsi saatekirjeen, jossa vastaajille oli selvitetty kyselyn tarkoitus, sen hankkeistaja ja kyselyn laatija. Saatekirje oli tarkkaan harkittu, koska vastaaja näkee sen ensimmäisenä. Saatekirje oli pituudeltaan melko lyhyt, koska pitkää kirjettä ei kokemuksen mukaan jakseta lukea alusta loppuun asti.

Kysely sisälsi yhteensä 14 kysymystä, joista 8 oli monivalintakysymyksiä, 3 dikotomisia kysymyksiä ja 3 sanallisia kysymyksiä. Dikotominen kysymys tarkoittaa, että vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, kun taas monivalintakysymys sisältää useampia vastausvaihtoehtoja (Heikkilä 2004, 51). Kahteen monivalintakysymyksistä oli mahdollista vastata lisäksi myös sanallisesti. Kysely oli saatekirjeineen ja liitteineen pituudeltaan viisi sivua. Kyselystä yritettiin tehdä mahdollisimman tiivis, mutta samalla kattava. Toiseksi viimeiseksi kysymykseksi jätettiin ehkä kyselyn mielenkiintoisin kysymys ikään kuin porkkanaksi. Tämä 13. kysymys käsitteli erilaisia palkkiomuotoja ja siinä oli tarkoituksena arvioida niiden tärkeyttä asteikolla 1-5. Avoimia kysymyksiä haluttiin kyselyyn sen takia, että ne voivat tuoda esille ryhmän mielipidettä tulospalkkausjärjestelmästä ja mahdollisia kehittämisehdotuksia sen suhteen. Kyselyn viimeinen kysymys oli sanallinen kysymys, jossa oli mahdollista antaa palautetta kyselyyn tai itse tulospalkkausjärjestelmään liittyen.



## 5.2 Kyselytutkimuksen teemat

### Osa 1: Henkilötiedot

Kyselylomakkeen ensimmäinen osa muodostuu henkilön taustatiedoista (liite 2), joita ovat sukupuoli, asema yrityksessä sekä työvuosien määrä Leppäkosken Sähkö –konsernissa.

### Osa 2: Tulospalkkausjärjestelmä

Tässä osiossa selvitetään viiden kysymyksen avulla henkilöstön mielipiteitä nykyistä tulospalkkausjärjestelmää koskien ja siitä onko tulospalkkiomittarit ymmärrettäviä sekä miten niitä voisi mahdollisesti kehittää eteenpäin. Tässä kohtaa kysytään myös onko nykyinen tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi toimiva sekä onko tulospalkkiotavoitteet saavutettavissa.

### Osa 3-4: Tiedottaminen ja tulospalkkausjärjestelmän hyödyllisyys

Osoissa kolme ja neljä käsiteltiin tulospalkkausjärjestelmästä tiedottamista sekä järjestelmän hyödyllisyyttä ja vaikutuksia työmotivaatioon. Tässä osiossa myös tiedusteltiin sitä, saako henkilö tarpeeksi palautetta työsuorituksiinsa liittyen.

### Osa 5-6: Vaihtoehtoiset palkkiot ja vapaa sana

Osoissa viisi ja kuusi käsiteltiin vaihtoehtoisia palkkioita ja oli myös mahdollista antaa kommentteja järjestelmään ja kyselyyn liittyen.

## 5.3 Aineiston analysointi

Hyvä tutkimus pyrkii antamaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. Tutkimus tulee myös tehdä niin, ettei siitä aiheudu pienintäkään haittaa vastaajille. Tutkimukselle on ennalta määritellyt tavoitteet, jotka tulisivat täyttyä tutkimuksen mukana. Kvalitatiivisen tutkimuksen ei tarvitse täyttää kaikkia tutkimukselle asetettuja perusvaatimuksia, koska se on aina tapauskohtainen yrityksestä riippuen. Luettelen seuraavassa hyvän kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perusvaatimuksia. Tutkimuksen tulisi olla validi eli

pätevä. Tämä tarkoittaa sitä, että mitataan sitä asiaa mitä oli tarkoituskin ja että se täyttää tarkalleen tutkimukselle määritellyt tavoitteet. (Heikkilä 2004, 29.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus on toinen tärkeä tutkimuksen tunnusmerkki. Tutkijan olisi koko tutkimuksen ajan oltava erittäin kriittinen mm. kirjallisen tiedon suhteen ja ennen kaikkea tuloksia tarkasteltaessa. Samaan aikaan on pyrittävä olemaan objektiivinen, ettei tutkijan oma mielipide muuta saatuja tutkimustuloksia. Hyvä tutkimus on avoin ja esittää tulokset niin kuin ne ovat todellisuudessa. Samaan aikaan tutkimuksen pitäisi vielä olla tehokas ja taloudellinen. Tutkimuksen tulee myös olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Tutkimus tulisi myös olla toistettavissa vielä vuosienkin päästä. (Heikkilä 2004, 30-32.)

Tälle tutkimukselle saatiin erittäin korkea vastausprosentti. 18:sta henkilöstä 13 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi saatiin 72%. Vastausprosentti olisi voinut olla vieläkin korkeampi, jos olisin tiedottanut tulevasta kyselystä aiemmin koko asiakkuudenhallinnan ryhmälle. Jälkeenpäin ajateltuna jättäisin myös osan sanallisista kysymyksistä pois, koska niihin saatiin niukasti vastauksia. Nämä asiat tekisin nyt toisin. Tämä tutkimus on mahdollista toistaa samanlaisena vielä vuosienkin päästä. Tutkimustulokset koostuvat 13 henkilön vastauksista, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää esim. muihin alan yrityksiin. Nämä tutkimustulokset palvelevat ennen kaikkea Leppäkosken Sähkö –konsernin, asiakkuudenhallinnan yksikön tulospalkkausjärjestelmää ja sen kehittämistä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset siinä järjestyksessä, kuin ne on kyselylomakkeella esitetty. Aivan ensimmäiseksi profiloimme vastaajat, eli käsittelemme mm. kuinka suuri osa vastaajista oli miehiä ja kuinka paljon naisia. Sen jälkeen käsittelemme tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta sekä tulospalkkiomittareiden ymmärrettävyyttä. Näemme myös tulokset siitä kuinka moni vastaajista koki saavuttavansa nykyiset tulospalkkiotavoitteet ja kuinka moni ymmärsi tulospalkkioprosenttinsa laskemisen käytännössä. Käsittelemme myös tuloksia siitä, kuinka hyödyllisenä vastaajat pitävät tulospalkkiojärjestelmäänsä nykyisellään. Kyselyn viimeisessä osiossa käsittelemme vaihtoehtoisia palkkioita.

Tekstin lisäksi jokainen kysymys esitellään myös graafisesti. Kuviot on tehty Excel-ohjelmalla. Ennen kuvioden muodostamista, tiedot on koottu laskentataulukkoon, josta erilaisia kaavoja apuna käyttäen on saatu kysymyksiä seuraavat graafiset kuviot. Näin on pystytty analysoimaan saatuja vastauksia parhaalla mahdollisella tavalla.

### 6.1 Tutkimukseen osallistuneiden profilointi

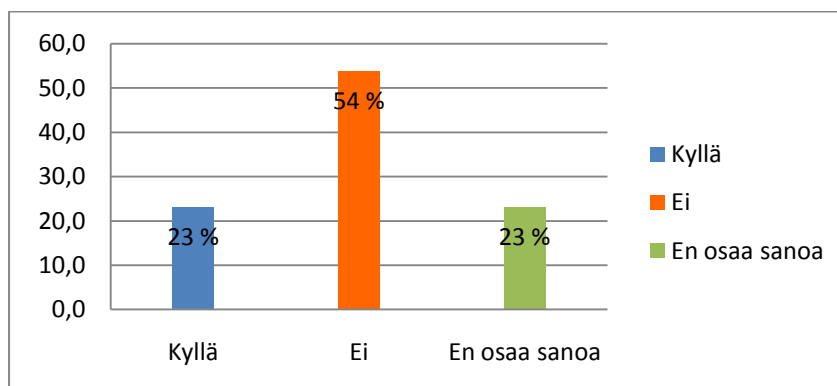
Vastaajista (13) oli naisia 85% ja miehiä 15%. Näistä 77% työskenteli yrityksessä työntekijänä ja loput 33% vastaajista toimivat esimiehinä yrityksessä. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt yrityksessä 5-30 vuotta, joten uusien työntekijöiden näkemys tulospalkkausjärjestelmästä jää valitettavasti puuttumaan näiltä osin.

## 6.2 Tulospalkkausjärjestelmä

### 6.2.1 Tulospalkkausjärjestelmän toimivuus

Tässä osiossa tutkittiin tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta ja vastaajilta kysyttiin toimiiko tulospalkkausjärjestelmä yrityksessä nykyisellään. Vastausten perusteella selvisi, että 54% vastaajista on sitä mieltä että järjestelmä ei toimi. Jotain kehitystä sen suhteen olisi siis tapahduttava. 23% taas oli sitä mieltä, että tulospalkkausjärjestelmä on tällä hetkellä toimiva. 23% vastaajista ei ilmaissut mielipidettään asiasta. Näistä tuloksista muodostettiin kuvio 5. Esimiehet pitivät tulospalkkausjärjestelmää yleisesti toimivana, mutta työntekijöiden keskuudessa siihen toivottiin parannusta. Työntekijät pitivät kuitenkin tärkeänä sitä, että tulospalkkausjärjestelmä on ylipäätään olemassa.

Esimiehet olivat järjestelmään tyytyväisiä, koska se perustuu konsernin budjetoituun tulokseen ja on kaikkien yhteisenä tavoitteena. Järjestelmään kuuluvat operatiiviseen toimintaan liittyvät mittarit, joihin esimiesten näkökulmasta voi kukin vaikuttaa yksilötasolla. Vastaajista työntekijät toivoivat erityisesti oikeudenmukaisia mittareita ja sitä että tuloksiin pääsisi vaikuttamaan normaalilla, päivittäisellä työllä. Myös henkilökohtaisia mittareita toivottiin erityisesti työntekijöiden keskuudessa. Mittareihin toivottiin myös relevanttiutta. Tulospalkkiotavoitteet koettiin liian etäisiksi ja omat vaikutusmahdollisuudet pieniksi. Vastaajien mielestä tulospalkkiotavoitteet tulisi olla kaikille samat, kuten myös tulospalkkioprosentit.



KUVIO 5. Tulospalkkausjärjestelmän toimivuus (otos 13 henkilöä)

## 6.2.2 Tulospalkkiomittareiden ymmärrettävyys

### Konserni

Konserni-mittari ymmärrettiin vastaajien kesken parhaiten ja se sai keskiarvoksi 3,23. 61% vastaajista oli sitä mieltä, että mittari on ymmärrettävä ja 31% piti mittaria jopa helposti ymmärrettävänä. Vain 8% vastaajista piti konserni-mittaria osittain ymmärrettävänä. Vastauksissa ei ilmennyt merkittäviä eroavaisuuksia esimiesten tai työntekijöiden välillä (kuvio 6).

### Leppäkosken Energia

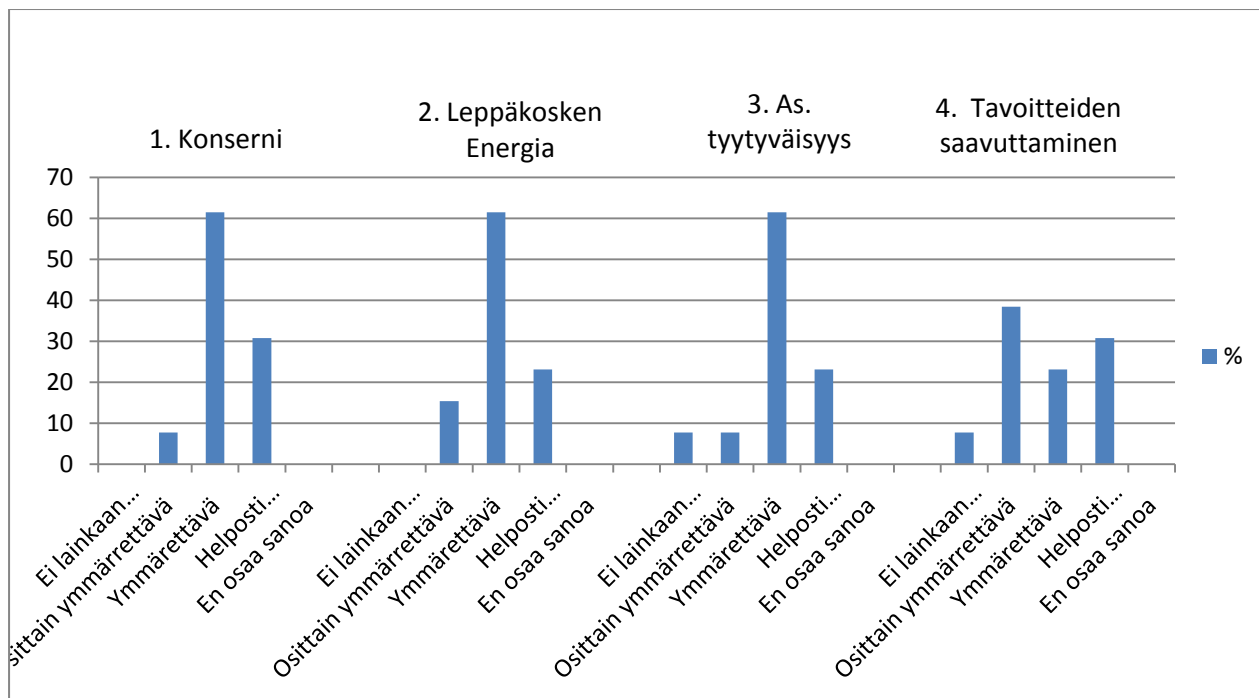
Leppäkosken Energia –mittari koettiin myös ymmärrettäväksi ja keskiarvoksi se sai vastaajien kesken 3,08. 62% vastaajista piti tätä tulospalkkiomittaria ymmärrettävänä ja 23% helposti ymmärrettävänä. 15% vastaajista taas piti mittaria vain osittain ymmärrettävänä. Työntekijät antoivat Leppäkosken Energia- mittarille hieman parempia arvosanoja kuin esimiehet. Tällä mittarilla on painoarvo 0,2 asiakkuudenhallinnan ryhmälle vuonna 2010 (kuvio 6).

### Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys –mittari sai vastaajien kesken lasketuksi keskiarvoksi 3,00. 61% vastaajista piti mittaria ymmärrettävänä ja 23% helposti ymmärrettävänä. 8% vastaajista piti mittaria vain osittain ymmärrettävänä. Loput 8% eivät ymmärtäneet tätä mittaria tulospalkkiojärjestelmässä ollenkaan. Tällä mittarilla on painoarvo 0,3 asiakkuudenhallinnan ryhmälle vuonna 2010 (kuvio 6).

### Tavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteiden saavuttaminen ymmärrettiin mittareista huonoiten. Se sai keskiarvoksi 2,77. 38% vastaajista piti tätä mittaria osittain ymmärrettävänä ja 31% helposti ymmärrettävänä. Ymmärrettävänä tätä mittaria piti 31% kyselyyn vastanneista ja 8% ei ymmärtänyt tätä mittaria lainkaan. Kaikkien näiden neljän tulospalkkiomittarin kuvaajat näemme kuvioista 6.



KUVIO 6. Tulospalkkiomittareiden ymmärrettävyys (otos 13 henkilöä)

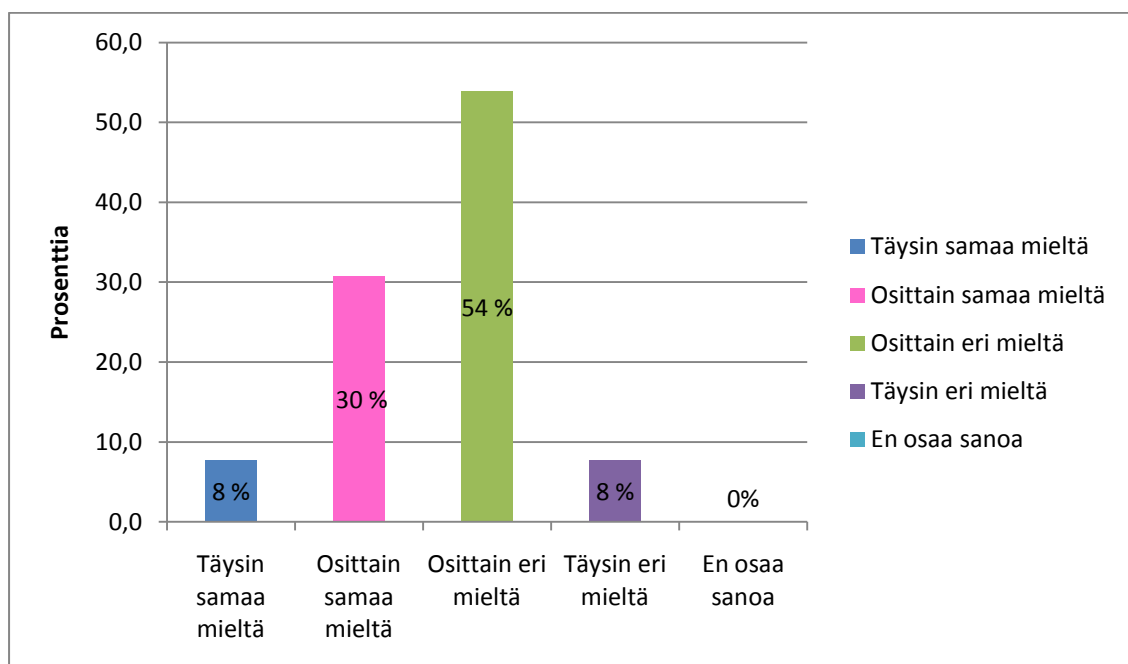
### 6.2.3 Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen

Seuraavassa kyselyyn vastanneiden kehittämisehdotuksia tulospalkkausjärjestelmään liittyen. Mitattavan asian tulisi olla sellainen, johon pystyy omalla työllään vaikuttamaan. Toivottiin mittareiden yhtenäistämistä, koska tällä hetkellä niitä on lukumäärällisesti paljon. Tulospalkkio tulisi maksaa vain tuloksesta (liiketoiminnan sekä konsernin). Silloin järjestelmä olisi tasapuolinen kaikille, niin hyvinä kuin huonoina vuosina. Vastaajien mielestä tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla lähempänä omaa toimenkuvaa, jotta yhteys tavoitteisiin olisi selkeä. Ihmetystä herätti seikka, miksi johtajien kerroin on 1,2. Prosentti pitäisi vastaajien mukaan olla kaikille sama. Erityisesti työntekijät toivoivat enemmän konkreettisia sekä työhön liittyviä mittareita, joilla voisi itse vaikuttaa onnistumiseen. Sisäisen asiakaspalvelun määrä ja laatu tulisi huomioida järjestelmässä, koska asiakaspalvelu mm. selvittää paljon asioita, ollessaan ikään kuin työn viimeinen porras. Seuraavan vuoden tulospalkkiomittarit tulisi julkaista hyvissä ajoin jo edellisvuonna, jos

mahdollista. Vastaajat myös haluaisivat säännöllistä ja kattavampaa tiedotusta järjestelmästä.

#### 6.2.4 Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen

Tulospalkkiotavoitteet tulisi olla kaikille saavutettavissa. 54% vastaajista kuitenkin koki, ettei voi saavuttaa nykyisiä tulospalkkiotavoitteita. Tavoitteet olivat jokseenkin saavutettavissa 30%:n mielestä kyselyyn vastanneista. 8% vastaajista koki, että nykyiset tulospalkkiotavoitteet ovat täysin saavutettavissa. 8% oli täysin eri mieltä sen suhteen, että tulospalkkiotavoitteet ovat saavutettavissa. Nämä tulokset voimme nähdä kuviosta 7. Esimiehet kokivat saavuttavansa tulospalkkiotavoitteet hieman paremmin kuin työntekijät, mikä ilmeni vastauksista.

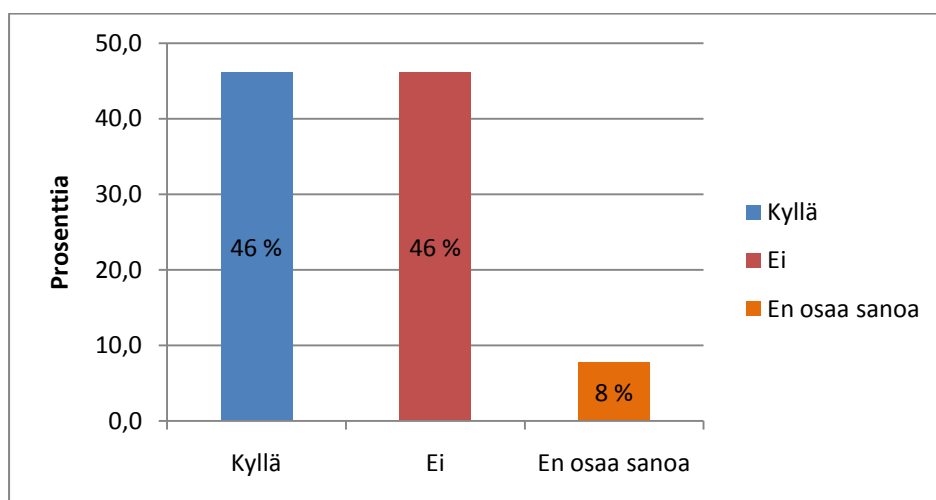


KUVIO 7. Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen (otos 13 henkilöä)

### 6.2.5 Henkilökohtaisen palkkioprosentin laskeminen

Tässä kohtaa kyselyä kysyttiin onko vastaajille selvää, kuinka henkilökohtainen palkkioprosentti lasketaan käytännössä. Mallina oli Leppäkosken Sähkö – konsernin myynti- ja tuotantoliiketoiminnan sekä asiakkuudenhallinnan yksikön taulukko tulospalkkioiden laskemisesta vuonna 2010 (kts liite 1: 5).

Tulokset osoittautuivat yllättävän tasaisiksi. 46% oli sitä mieltä, että osaa laskea palkkioprosenttinsa käytännössä. Palkkioprosentin laskeminen ei ollut selvää 46 %:lle vastaajista ja 8% ei halunnut ilmaista kantaansa asian suhteen. Kuvio 8 voimme nähdä tämän kysymyksen tulokset. Vastauksista ei ilmennyt merkittäviä eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä.



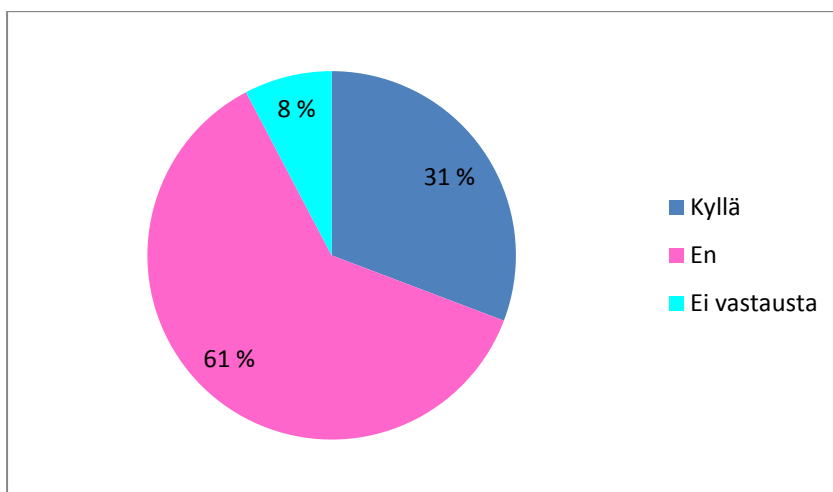
KUVIO 8. Henkilökohtaisen palkkioprosentin muodostuminen ja sen ymmärtäminen (otos 13 henkilöä)



### 6.3 Tulospalkkausjärjestelmästä tiedottaminen ja palaute

#### Tiedottaminen

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin tiedottamisen tarvetta tulospalkkausjärjestelmään tai tulospalkkioiden laskentaan liittyen, ja tarvittaisiinko tiedottamista mahdollisesti lisää. Vastauksista ilmeni, että 31% koki tarvitsevansa lisää tietoa näihin asioihin liittyen. 61% vastaajista ei kokenut tarvitsevansa lisää tietoa tulospalkkaukseen liittyen. 8% kyselyn vastaajista jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Vastauksista ei ilmennyt merkittäviä eroja esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tulokset voimme havaita kuvioista 9. Sanallisessa palautteessa nousi esiin toiveita, että tulospalkkioista puhuttaisiin konkreettisesti euroina eikä niinkään prosentteina. Myös säännöllistä esim. neljännesvuosittaista seurantaa kaivattiin, jolloin voitaisiin täsmentää tulospalkkioiden laskentaan liittyviä asioita, muun muassa miten tulospalkkio käytännössä muodostuu.

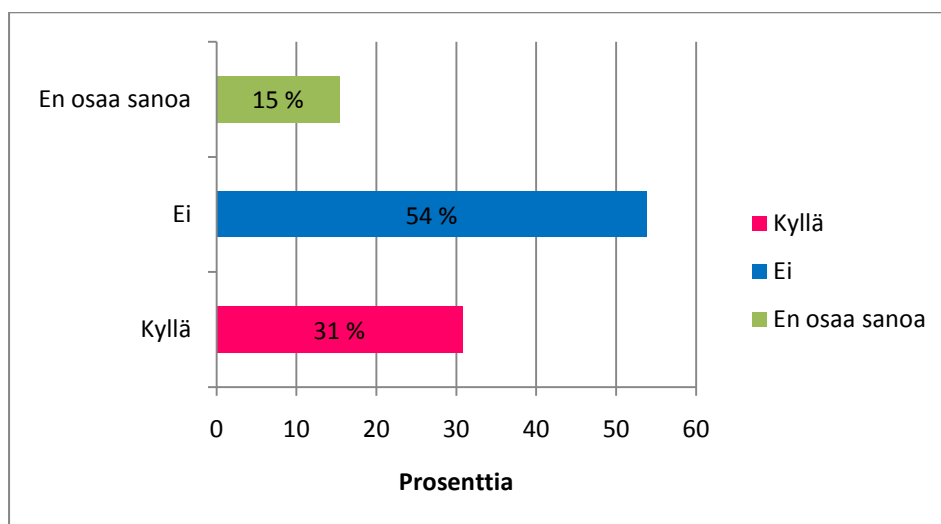


KUVIO 9. Tiedottaminen tulospalkkaukseen liittyen (otos 13 henkilöä)

#### Palaute

Tässä kohtaa kyselyä kysyttiin, saako vastaaja tarpeeksi palautetta työsuorituksiinsa liittyen. Tutkimustulokset osoittivat, että 54% vastaajista koki ettei saa tarpeeksi palautetta työsuorituksistaan. 31% taas koki saavansa

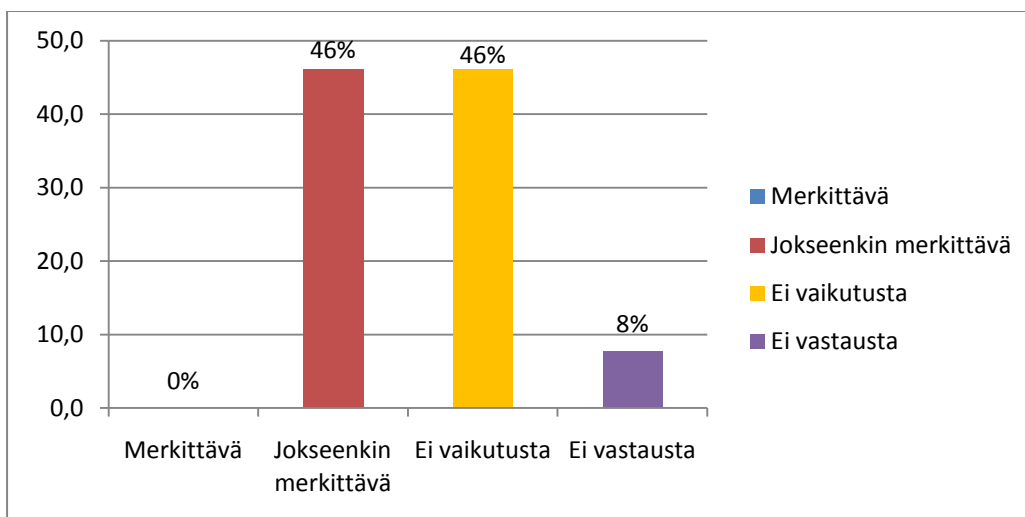
tarpeeksi palautetta. 15% kaikista vastaajista ei osannut sanoa kantaansa asian suhteen (kuvio 10). Työnantajan ja työntekijän välisiä keskusteluja tulisi tämän perusteella lisätä työpaikalla. Esimiehet kokivat kyselyn perusteella saavansa yleisesti hieman paremmin palautetta työsuorituksistaan kuin työntekijät.



KUVIO 10. Palautteen riittävyys työsuorituksiin nähden (otos 13 henkilöä)

#### 6.4 Tulospalkkausjärjestelmän hyödyllisyys ja vaikutukset

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin tulospalkkauksen vaikutusta henkilökohtaiseen työmotivaatioon. Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että 46% vastaajista kokee järjestelmän jokseenkin merkittävänä työmotivaation lähteenä. 46% kokee, ettei tulospalkkiojärjestelmällä ole suoraa vaikutusta heidän työmotivaatioonsa. 8% vastanneista jätti tähän kysymykseen vastaamatta (kuvio 11). Vastauksissa ei ollut eroavaisuuksia esimiesten ja työntekijöiden välillä.



KUVIO 11. Tulospalkkauksen vaikutus työmotivaatioon (otos 13 henkilöä)

Kyselyssä kysyttiin myös kuinka tulospalkkaus voisi vaikuttaa enemmän henkilön työmotivaatioon. Vastaajat halusivat selkeästi vaikuttaa itse tulokseen, jos mittarit vaan on asetettu realistisiksi ja tavoitteen saavuttaminen on käytännössä mahdollista. Mittarit voisivat olla henkilökohtaisia kuin myös tulospalkkiokertoimet ja niiden olisi oltava lähellä henkilön omaa työnkuvaa, mutta kuitenkin niin että jokainen työpaikalla osallistuu tulostavoitteisiin. Toivomuksena oli myös että tulospalkkiomittareita vähennettäisiin määrällisesti ja ne tulisi julkaista hyvissä ajoin ennen ansaintavuotta.

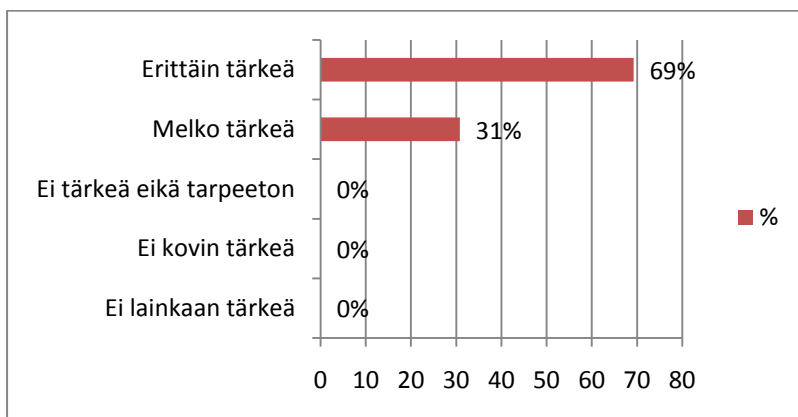
## 6.5 Vaihtoehtoiset palkkiot

Tässä tutkimuksessa tutkittiin myös vaihtoehtoisten palkkioiden merkittävyyttä vastaajien keskuudessa. Heitä pyydettiin arvioimaan seuraavia palkitsemismuotoja asteikolla 1-5 ja mahdollisuutena oli myös keksiä itse uusia palkitsemismuotoja sanallisessa osiossa.

### Rahallinen korvaus

Rahallinen korvaus sai kaikista palkitsemismuodoista parhaan arvosanan kyselyyn vastanneilta. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,69, joten se koettiin erittäin tärkeäksi palkitsemisen muodoksi. 69% vastaajista piti rahallista

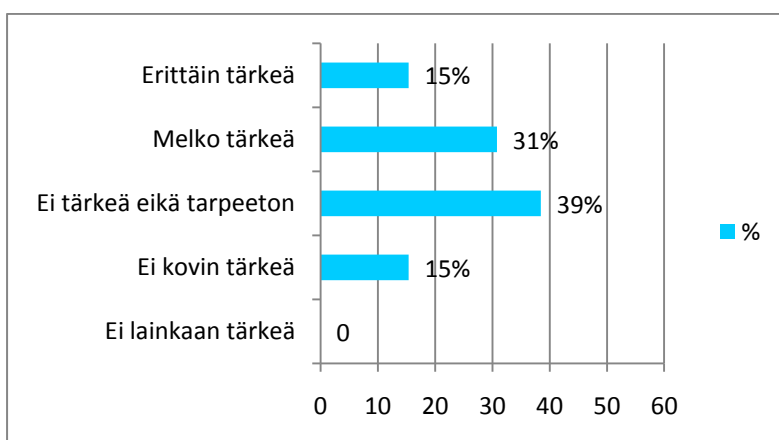
palkkiota erittäin tärkeänä. Loput vastaajista (31%) pitivät tätä palkitsemisen muotoa melko tärkeänä. Vastausprosentit nähdään tarkemmin kuviosta 12.



KUVIO 12. Rahallinen korvaus palkitsemismuotona (otos 13 henkilöä)

#### Vapaapäivä

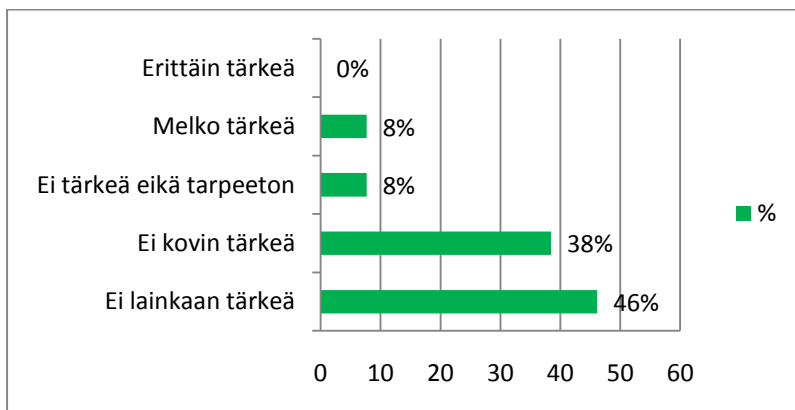
Vapaapäivä sijoittui neljänneksi vaihtoehtoisten palkkioiden arvioinnissa. Se sai kokonaisarvosanaksi 3,46. Vapaapäivää ei aina osata arvostaa, vaan se mielletään itsestänselvyydeksi yrityksissä. Se on kuitenkin yksi arvostetuimpia palkitsemisen muotoja ja vapaapäivät ansaitaan työllä. 15% vastaajista piti vapaapäivää erittäin tärkeänä palkkiona ja 31% mielsi sen erittäin tärkeäksi. Enemmistö vastaajista (39%) ei pitänyt vapaapäivää tärkeänä, muttei tarpeettomanakaan. 15% ei pitänyt tätä palkitsemisen muotoa kovinkaan tärkeänä (kuvio 13).



KUVIO 13. Vapaapäivä palkkiona (otos 13 henkilöä)

### Teatteriliput tai illallinen kahdelle

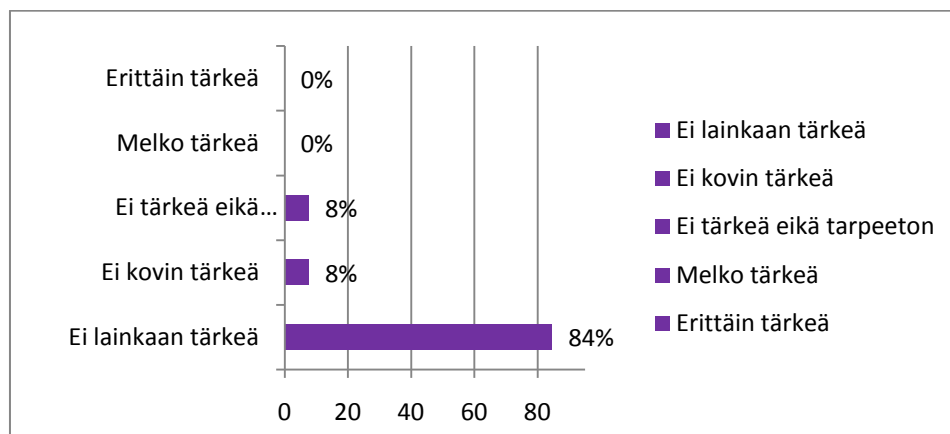
Tämä palkitsemismuoto ylsi sijalle kahdeksan vastaajien arvioinnissa. Vastausten keskiarvoksi muodostui tälle palkkiolle 1,77, joten tätä ei arvostettu päivittäisessä palkitsemisessä. Enemmistö vastaajista (46%) ei pitänyt teatterilippuja tai illallista ollenkaan tärkeänä. 8% vastaajista piti tätä kuitenkin melko tärkeänä. Tulokset nähdään tarkemmin kuviosta 14.



KUVIO 14. Teatteriliput ja illallinen palkkiona (otos 13 henkilöä)

### Valinta kuukauden työntekijäksi

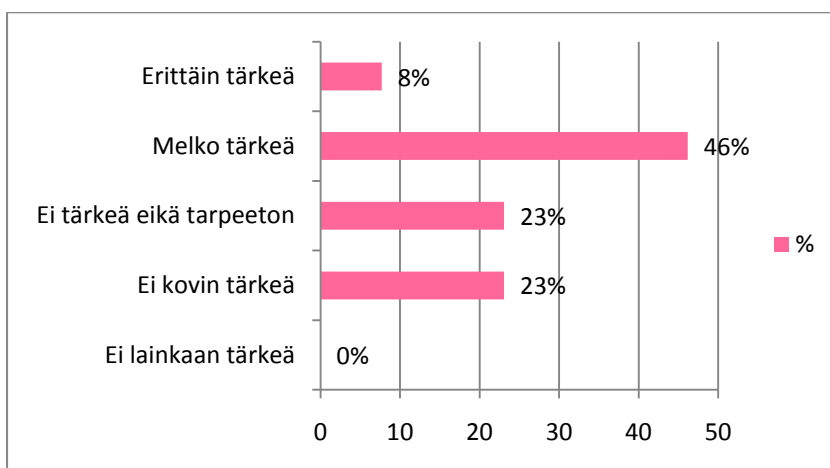
Tätä palkkiomuotoa ei arvostettu vastaajien keskuudessa ja se sai arvosanoista huonoimman 1,23. 84% kyselyn vastaajista oli sitä mieltä, että tämä palkitsemisen muoto ei ole lainkaan tärkeä (kuvio 15).



KUVIO 15. Palkkiomuotona valinta kuukauden työntekijäksi (otos 13 henkilöä)

### Vastuullisemmat ja vaihtelevat työtehtävät yrityksessä

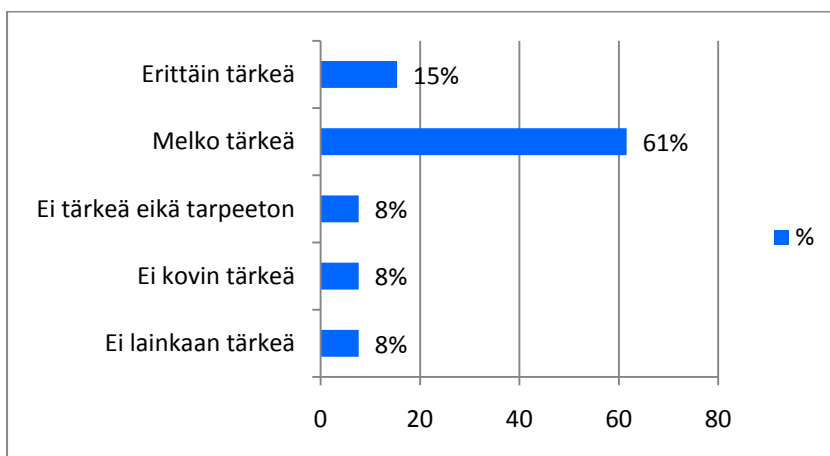
Tämä palkitsemisen muoto arvostettiin korkealle vastaajien keskuudessa ja se ylsi sijalle viisi. Kokonaisarvosanaksi se sai 3,38. 46%:n mielestä vastuulliset työtehtävät tai niiden vaihtelevuus koetaan melko tärkeäksi. Erittäin tärkeäksi tämän palkitsemismuodon koki 8% vastaajista (kuvio 16).



KUVIO 16. Vastuulliset työtehtävät palkkiomuotona (otos 13 henkilöä)

### Mahdollisuus edetä uralla

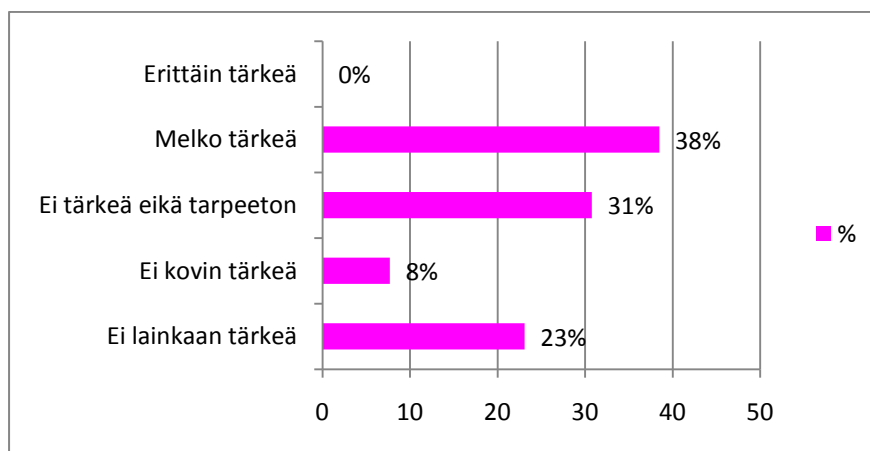
Uralla eteneminen arvostettiin tutkimustulosten mukaan sijalle kaksi. Sen kokonaisarvosanaksi saatiin 3,69. Enemmistö vastaajista oli tämän palkitsemismuodon kannalla. Melko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi sen arvioi 76% kaikista vastaajista (kuvio 17).



KUVIO 17. Mahdollisuus edetä uralla (otos 13 henkilöä)

### Enemmän koulutustilaisuuksia työhön liittyen

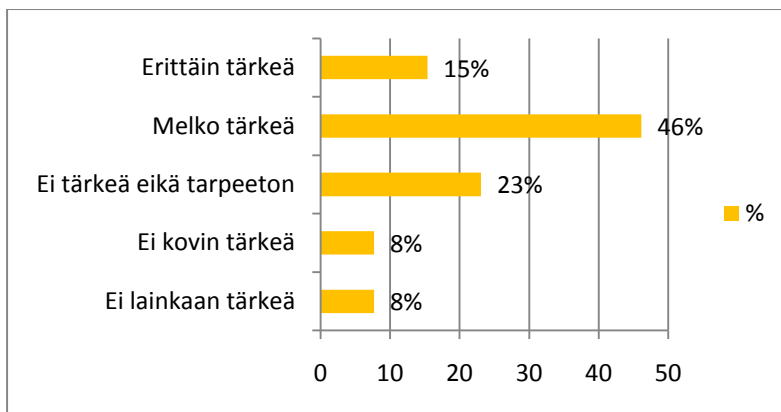
Koulutustilaisuuteen osallistuminen ei aina ole itsestäänselvyys yrityksessä ja kaikki työnantajat eivät niitä välttämättä työntekijöillensä järjestä, ainakaan kovin montaa kertaa vuodessa. Siksi koulutustilaisuudetkin lasketaan osaltaan yhdeksi palkitsemisen muodoksi yrityselämässä ja kehittyminen työelämässä voi olla kannustin siinä missä rahallinen palkkiokin. Tämä palkkiomuoto ylsi seitsemännelle sijalle vastaajien keskuudessa ja 38% piti sitä melko tärkeänä palkitsemismuotona (kuvio 18).



KUVIO 18. Koulutustilaisuudet palkkioina (otos 13 henkilöä)

### Esimiehen tunnustus hyvin tehdystä työstä

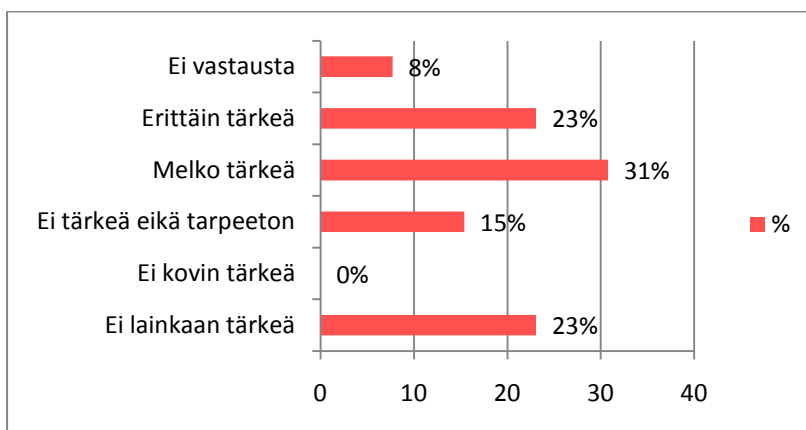
Esimiehen tunnustamista ja huomaamista tehdystä työstä arvostetaan korkealle työelämässä. Tämä voidaan päätellä saatujen tutkimustulosten perusteella. Vastauksien keskiarvoksi saatiin 3,54. Enemmistö vastaajista (46%) piti esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta melko tärkeänä. Erittäin tärkeäksi esimiehen huomion koki 15% kaikista kyselyyn vastaajista (kuvio 19).



KUVIO 19. Esimiehen tunnustuksen kokeminen vastaajien keskuudessa (otos 13 henkilöä)

#### Kunnioitus työyhteisössä

Työyhteisön keskinäinen kunnioitus nousi sijalle kuusi. 31% vastaajista piti kunnioitusta melko tärkeänä työyhteisössä. 23% koki sen jopa erittäin tärkeäksi (kuvio 20).



KUVIO 20. Kunnioitus työyhteisössä (otos 13 henkilöä)

#### 6.6 Vastaajien mielipiteet ja kehittämisehdotukset

Viimeisessä osiossa vastaajat (13 kpl) saivat antaa palautetta tulospalkkausjärjestelmään sekä kyselyyn liittyen ja heillä oli myös mahdollisuus esittää kehittämisehdotuksia järjestelmää koskien.



Vaihtoehtoiseksi tulospalkkiomuodoksi vastaajien kesken ehdotettiin yhtiön osakkeita, kattavaa työterveyshuoltoa sekä hierontalahjakorttia.

Esimiehien toivottiin mm. kannustavan työntekijöitä tulostavoitteiden saavuttamiseksi ja että he voisivat jakaa enemmän vastuuta alaisilleen. Näin syntyisi luottamusta puolin ja toisin. Toivottiin myös enemmän harkintaa kriteerien valitsemiseen ja aikataulujen pitävyyteen. Joidenkin vastaajien mukaan palaveriaikaa tulisi myös supistaa tulosmittareiden osalta. Tiedottaminen tulisi vastaajien mielestä tapahtua neljännesvuosittain ja tavoitteet pitäisi olla kaikkien nähtävillä yrityksen intrassa, josta ne voisi aina tarvittaessa tarkistaa. Tulospalkkausjärjestelmää pitäisi kehittää eteenpäin; yksiselitteisemmäksi ja toimivammaksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Leppäkosken Sähkö –konsernin tulopalkkausjärjestelmän nykytilaa. Tutkimuksen alussa luotiin hypoteesi, jonka mukaan palkitsemisella voi olla yksilöille merkitystä vain, jos se viestii heille tärkeistä asioista. Samalla luotiin hypoteesi myös siitä, että kohdeyrityksemme tulospalkkausjärjestelmässä on kehitettävää. Tutkimustulokset osoittivat nämä hypoteesit oikeiksi ja kehitettävää löydettiin usealtakin eri osa-alueelta tulospalkkausjärjestelmän toimintaan liittyen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksen henkilöstö arvostaa nykyistä tulospalkkausjärjestelmää, mutta on huomannut sen toiminnassa joitakin puutteita. Henkilökohtaisia mittareita haluttiin järjestelmään lisää ja nykyiset tulospalkkiomittarit haluttiin ensisijaisesti vastaamaan henkilön työnkuvaa yrityksessä. Valtaosa vastaajista (54%) ei pitänyt järjestelmää toimivana. Tästä voidaan päätellä, että järjestelmä ja etenkin mittarit eivät tällä hetkellä kohtaa vastaajien intressejä. Vuoden 2010 mittarit (konserni, Leppäkosken Energia, asiakastyytyväisyys ja tavoitteiden saavuttaminen) ymmärrettiin vastaajien kesken hyvin, mutta suullisessa palautteessa mittareiden toivottiin kuitenkin olevan enemmän sidoksissa omaan, päivittäiseen työhön. Tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen ja tulostavoitteen ylittäminen tuntui jokseenkin mahdottomalta valtaosalle vastaajista. Toiveena oli myös että palkkioista puhuttaisiin euromääräisinä niin, että kaikki ymmärtäisivät mistä on kyse.

Henkilökohtainen palkkioprosentti osataan laskea melko hyvin kohdeyrityksessä, mutta suullisessa palautteessa sen muodostumista ei täysin sisäistetty. Tiedottamisen suhteen vastauksissa ilmeni melko paljon ristiriitaisuuksia; suullisessa palautteessa tiedottamista toivottiin ja monivalintakysymyksessä taas ei. Tästä voidaan kuitenkin päätellä, että palavereita niin tulospalkkausjärjestelmästä kuin työntekijän ja esimiehen välillä tulisi lisätä. Tulospalkkausjärjestelmän perimmäisenä tarkoituksena on saada yrityksen työntekijät sisäistämään organisaation arvot ja tavoitteet sekä saada

kaikki ponnistelemaan tämän toiminta-ajatuksen puolesta. Työntekijät tulisi ennen kaikkea sitouttaa yritykseen ja heidät tulisi saada ymmärtämään tulospalkkiojärjestelmä kokonaisuutena. Järjestelmä on osa kohdeyrityksen toimintajärjestelmää ja historiaa. Työntekijä on saatava ajattelemaan niin, että hänen päivittäinen työnsä on osa toimintaketjua ja että hänen työpanoksestaan on hyötyä. Vastauksista voimme päätellä, että yrityksen tavoitteita ja arvoja ei täysin ole sisäistetty. Yrityksen talousjohtaja voisi esimerkiksi pitää tilannekatsauksen tulospalkkausjärjestelmän historiasta ja kehittämisestä tähän päivään koko yrityksen henkilöstölle. Tulospalkkausjärjestelmästä tiedottamisesta on hyötyä vain, jos se tapahtuu kasvotusten. Sähköinen tiedottaminen ei yksistään auta.

Tutkimustuloksista nousi myös esille, että enemmistö vastaajista (54%) kokee saavansa liian vähän palautetta työsuorituksistaan. Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä on todella tärkeää ottaa kaikkien mielipiteet huomioon ja kannustaa hyvin tehdystä työstä. Vain annettu palaute ohjaa toimintaa haluttuun kehityssuuntaan. Johtohenkilöt ovat avainasemassa tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä ja heidän tulisi olla esimerkkinä tulospalkkausjärjestelmään sitoutumisessa. Tutkimustulosten perusteella esimiehen mielipidettä arvostetaan työpaikalla. Se ylsi kohdeyrityksessämme paremmalle sijalle kuin itse tulospalkkausjärjestelmä työmotivaation lähteenä. Esimiehen tunnustus hyvin tehdystä työstä ylsi 3. sijalle vaihtoehtoisten palkitsemismuotojen arvioinnissa. Esimiehen tulisi pitää huolta alaisistaan; kysellä kuulumisia, kommentoida työsuorituksista ja pitää työntekijät ajan tasalla muun muassa tulospalkkiotavoitteesta.

Rahallinen palkitseminen koettiin yrityksessä hyvin tärkeäksi (69% kaikista vastaajista), joten voimme päätellä että myös tulospalkkiojärjestelmää arvostetaan kokonaisuudessaan. Saavutetuista eduista ei niin vain haluta luopua, joten järjestelmän kehittäminen kannattaa. Järjestelmän kehittämiseen ja ylläpitämiseen käytetyt voimavarat voidaan nähdä pitkäaikaisena sijoituksena yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin.

Tutkimustulosten mukaan uralla etenemisen mahdollisuutta ja vastuullisia työtehtäviä arvostettiin kohdeyrityksessä erittäin paljon. Näiden tulosten perusteella voimme päätellä että koulutustilaisuuksia tulisi yrityksessä järjestää edelleen, ja niitä tulisi jopa lisätä. Samalla yritys hyötyy siitä, että työntekijöiden tietotaito lisääntyy ja voidaan sitä kautta kehittää jopa toimivampia työtapoja. Uralla eteneminen sijoittui aivan kärkijoukkoon vaihtoehtoisissa palkkioissa, joten yrityksen kannattaisi harkita myös muita palkitsemisvaihtoehtoja, rahallisen palkitsemisen sijaan. Vapaapäivää arvostettiin myös palkkiomuotona ja siksi työntekijällä voisikin olla mahdollisuus valita esim. pari vapaapäivää rahallisen tulospalkkion sijaan. Tutkimustulosten perusteella voimme myös havaita, että vastaajat arvostivat keskinäistä kunnioitusta työyhteisössä. Toisten kunnioittaminen ei ole itsenäinen palkkiomuoto, mutta se muotoutuu työpaikalle silloin kun kaikki perusedellytykset työhyvinvoinnille ovat kunnossa. Sen sijaan että motivoisimme itseämme, on tärkeää oppia motivoimaan muita (Asberry 2004, 1).

Kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseksi tulisi tehostaa järjestelmällistä seurantaa, tiedottamista ja työntekijöiden sekä esimiesten kouluttamista. Asiakkuudenhallinnan yksikön tulostavoitteita tulisi karsia määrällisesti, jotta saavutettavissa oleva tulostavoite selkenisi koko yksikön henkilöstölle. Kun tavoitteita on määrällisesti vähemmän, työntekijöiden voimavarat voidaan paremmin suunnata haluttuun toimintaan. Tavoitteiksi tulisi valita päivittäistä työtä lähellä olevat mittarit. Pienille ja keskisuurille yrityksille 4-5 tulostavittaria on ihanteellinen määrä (Kokko ym. 1997, 57).

Tulostavoitteet voisi kirjata henkilöstön sisäiseen tiedotusväylään, intranettiin ja tulospalkkaukselle voisi rakentaa intranet-järjestelmään kokonaan oman osionsa. Tämä osio voisi sisältää tietoa esim. tulospalkkausjärjestelmän historiasta ja kehityksestä nykypäivään. Kaikilla työntekijöillä olisi silloin mahdollisuus nähdä missä kohtaa ollaan menossa tulostavoitteeseen nähden. Samaan osioon voisi myös listata nykyiset, käytössä olevat edut; sopimusruokailu, liikuntaedut, aloitepalkkio, työkyky-tuki ja niin edelleen. Jo etujen listaus saa henkilöstössä aikaan myönteisyyttä. Välitön tulospalkkio on kokonaisuudessaan tulospalkkiona jaettava summa, joka jaetaan työntekijöille

kunkin tekemän kokonaistyötuntimäärän mukaan.(Kokko ym. 1997, 57). Tämä voisi olla ratkaisu siihen, että tulospalkkio saataisiin kaikille yhtä oikeudenmukaiseksi.

Tutkimuksen kulku sujui suunnitellun mukaisesti ja tutkimus valmistui odotetussa aikataulussa. Tehty tutkimus toimi opinnäytetyönä Tampereen ammattikorkeakoululle, mutta samalla se toi tutkimustuloksia työn hankkeistajalle. Tämän kyselytutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 72%, joten vastauksia voidaan pitää luotettavina. Normaali vastausprosentti kyselyissä on 20%:n luokkaa. Tutkimuksen tuloksia luettaessa, on tästä huolimatta muistettava, että tulokset sisältävät vain suuntaa antavaa tietoa kohdeyrityksen tulospalkkausjärjestelmän toimivuudesta.

Tämä tutkimus voidaan toistaa samanlaisena vielä vuosienkin päästä. Tällöin on kuitenkin otettava vallitseva ajankuva huomioon ja muokattava kyselylomaketta sen mukaan. Kyselylomake on suunniteltu niin että sitä voidaan käyttää missä yrityksessä tahansa. Saatekirje on aina muotoiltava yrityskohtaisesti.

Tulospalkkausta ja tulospalkkausjärjestelmiä on tutkittu vielä melko vähän Suomessa, koska tulospalkkausjärjestelmät yleistyivät vasta 2000-luvun taitteessa. Suoritettu tutkimus jättää mahdollisuuden tehdä lisätutkimusta myöhemmin. Olisi tärkeää miettiä kuinka työsuoritukset voisi kirjata niin, että se näkyy ja vaikuttaa konkreettisesti tulostavoitteeseen sekä tulospalkkion suuruuteen. Kuinka luoda toimiva kirjausjärjestelmä tulospalkkioille?

## 7 LÄHTEET

### Kirjallisuus

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

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

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5.painos. Edita: Helsinki.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. WS Bookwell Oy: Juva.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. WSOY: Juva.

Juustoa reikäleivälle – tulospalkkausopas. 2001. TT/STTK/YTN tuottavuustyöryhmä RANK. HansaPrint Oy: Salo.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.painos. WSOY: Helsinki.

Kauhanen, J., Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY: Helsinki.

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

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3.painos. Gummerus: Jyväskylä.

Lautala, S. 2001. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. Tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista. Palkansaajien tutkimuslaitos: Helsinki.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation apuvälineenä. 2.painos. Edita: Helsinki.

Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T., & Vartiainen, M. 1999. Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Teknillisen korkeakoulun: Espoo.

Rantanen, L., Sareskorpi, L. 2005. Arvioinnin aika. Käytännönläheisiä tietoja palkkauksen uudistamistyöhön. JopiArvio Oy: Helsinki.

Raskila, A. 2005. Tasapainotetun tuloskortin käyttöönoton kokemukset Leppäkosken Sähkö –konsernissa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

## Internet

- Asberry, D. 2004. Why salary bonus and other incentives fail to meet their objectives. Viitattu 26.10.2010. Saatavissa: <http://www.artima.com/weblogs/viewpost.jsp?thread=49046>
- Bernard, M., Felton, E. 1992. Bonus incentives can work in the business office – hospitals' patient accounting departments. Viitattu 26.10.2010. Saatavissa: [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m3257/is\\_n7\\_v46/ai\\_12625995/?tag=content;col1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m3257/is_n7_v46/ai_12625995/?tag=content;col1)
- Hakonen, A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan. Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta. Licensiaatin työ. Helsingin teknillinen korkeakoulu. Viitattu 3.9.2010. Saatavissa: [http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/AH\\_Lis06.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf)
- Hakonen, A., Salimäki, A., & Hulkko, K. 2004. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Viitattu 30.9.2010. Saatavissa: [http://www.strukturfonder.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt280.pdf](http://www.strukturfonder.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt280.pdf)
- Lähdevuori, L. 2010. Tasan ei käy tulospalkkaus. Viitattu 8.9.2010. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/article407138.ece#>
- Palkitsemisstrategia. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Työpsykologia ja johtaminen. Viitattu 3.5.2010. Saatavissa: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/strategia.htm>
- Palkitsemistapoja. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. Työpsykologia ja johtaminen. Viitattu 3.5.2010. Saatavissa: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm>
- Salimäki, A. 2004. Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina. Psykologian pro gradu tutkielma. Helsingin yliopisto. Viitattu 3.9.2010. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/3685/esimiehe.pdf?sequence=2>
- Tulospalkkauksen periaatteet valtionhallinnossa. Valtion työmarkkinalaitoksen julkaisu. Viitattu 17.5.2010. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/03\\_muut\\_asiakirjat/Tulospalkki\\_ohankkeen\\_loppuraportti.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/Tulospalkki_ohankkeen_loppuraportti.pdf)
- Tulospalkkaus yksityisillä palvelualoilla. Elinkeinoelämän Keskusliiton julkaisu 2001. Viitattu 15.9.2010. Saatavissa: [http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/arkisto\\_tiedostot/palkat/tulospalkkaus2001.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/arkisto_tiedostot/palkat/tulospalkkaus2001.pdf)

## Lehdet

Fredman, J. 2008. Tulospalkkauksen hyödyntäminen palkkausjärjestelmässä. Tilisanomat 2008 (5) ,32-35.

Salo, I. 2002. Palkitseminen on taitolaji. Talouselämä. Viitattu 2.9.2010. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article157850.ece>.

Seies, E-R. 2002. Tulospalkka kohta kaikilla. Talouselämä. Viitattu 1.9.2010. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article157040.ece?v=n>

## Leppäkosken Sähkö –konserniin liittyvät lähteet

Iltanen, L. talousjohtaja. 2010. Haastattelu 21.5.2010. Haastattelija Piilola, M. Leppäkosken Sähkö Oy. Ikaalinen.

Kohdeyrityksen internet-sivut. Viitattu 3.5.2010. Saatavissa: [www.leppakoskensahko.fi/](http://www.leppakoskensahko.fi/)

Leppäkosken Energia Oy:n kokousmuistio 8.9.2010.

Näin me toimimme. Yhteistyöstä voimaa! Painovuosi 2010. Satapirkkan Sähkö Oy:n osakkaiden tiedotuslehti.

Taulukot tulospalkkioiden laskemiseksi 2009 ja 2010.

Toimintakertomus 2009. Painovuosi 2010. Hämeenkyrön Kirjapaino.

Tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun liittyvä materiaali. Finergy – tulospalkkaustyöryhmän aloitusseminaari 5.11.1998. Oy GLM Consulting Ab.

Tulospalkkiototeuma 2009.



## LIITE 1: 1 (5)

**Case: TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN  
LEPPÄKOSKEN SÄHKÖ – KONSERNIN, ASIAKKUUDENHALLINNAN  
YKSIKÖSSÄ**

Hyvä vastaaja. Teen opinnäytetyötäni Tampereen Ammattikorkeakoulun Ikaalisten yksikössä ja olen suuntautunut taloushallintoon, liiketalouden koulutusohjelmassa. Aiheeni käsittelee tulospalkkausjärjestelmän nykytilaa sekä sen kehittämistä Leppäkosken Sähkö -konsernin asiakkuudenhallinnan yksikössä. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa asiakkuudenhallinnan henkilöstön mielipiteitä nykyisestä tulospalkkausjärjestelmästä ja etsiä keinoja sen kehittämiseen. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastauksia käytetään Leppäkosken Sähkö – konsernin tulospalkkausjärjestelmän kehittämiseen ja opinnäytetyötä varten. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajan henkilöllisyys tule missään vaiheessa ilmi.

Tulospalkkausjärjestelmä otettiin Leppäkosken Sähkö –konsernissa käyttöön vuonna 2003 ja ensimmäiset tulospalkkiot maksettiin vuonna 2004. Tänä vuonna maksetaan siis järjestyksessään seitsemännet tulospalkkiot työntekijöille kiitoksena hyvistä työsuorituksista.

**Vastaa kysymyksiin, ympäröimällä oikeaksi katsomasi vaihtoehto tai kirjoita vastaus sille varatulle viivalle. Vastauspaperin voi palauttaa neuvontaan 9.4.2010 mennessä.**

Ystävällisin terveisin Maria Piilola

**Henkilötiedot**

1. Sukupuoli
  1. Nainen
  2. Mies
  
2. Asema yrityksessä
  1. Työntekijä
  2. Esimies
  
3. Työvuosien määrä Leppäkosken Sähkö –konsernissa
  1. alle 5 v.
  2. 5 - 15 v.
  3. 15 – 30 v.
  4. yli 30 v.

**Tulospalkkausjärjestelmä**

4. Onko nykyinen tulospalkkausjärjestelmä mielestäsi toimiva?

(jatkuu)

## LIITE 1: 2 (5)

1. Kyllä. Miksi?

---



---



---

2. Ei. Miksi ei?

---



---



---

3. En osaa sanoa

5. Kuvaa tulospalkkiomittareiden ymmärrettävyyttä asteikolla 1-5, siten että 1= ei lainkaan ymmärrettävä, 2= osittain ymmärrettävä, 3= ymmärrettävä, 4= helposti ymmärrettävä, 5=en osaa sanoa. Käytä apuna liitettä 1.

**Arvio**

5.1. Konserni

---

5.2. Leppäkosken Energia

---

5.3. Asiakastyytyväisyys

---

5.4. Tavoitteiden saavuttaminen

---

6. Jos tulospalkkiomittareissa on tällä hetkellä parantamisen varaa, niin miten niitä voisi mielestäsi kehittää eteenpäin? (Muuten, siirry kohtaan 7).

---



---



---



---



---

7. Koen, että voin saavuttaa tulospalkkiotavoitteet.

1. Täysin samaa mieltä
2. Osittain samaa mieltä
3. Osittain eri mieltä
4. Täysin eri mieltä
5. En osaa sanoa

## LIITE 1: 3 (5)

8. Onko sinulle selvää, kuinka henkilökohtainen palkkioprosenttisi lasketaan? (Kts. liite 1).

1. Kyllä
2. Ei
3. En osaa sanoa

**Tulospalkkausjärjestelmästä tiedottaminen ja palaute**

9. Koetko tällä hetkellä tarvitsevasi lisää tietoa tulospalkkausjärjestelmään tai tulospalkkioiden laskemiseen liittyen Leppäkosken Sähkö – konsernissa?

1. Kyllä. Minkälaista koulutusta / tiedottamista tarvittaisiin mielestäsi lisää?

---

---

---

---

2. En.

10. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työsuorituksiisi liittyen?

1. Kyllä
2. En
3. En osaa sanoa

**Tulospalkkausjärjestelmän hyödyllisyys ja vaikutukset**

11. Tulospalkkauksen vaikutus työmotivaatioon on

1. Merkittävä
2. Jokseenkin merkittävä
3. Ei vaikutusta

12. Miten tulospalkkaus voisi vaikuttaa enemmän työmotivaatioosi?

---

---

---

---

---

## LIITE 1: 4 (5)

**Vaihtoehtoiset palkkiot**

13. Millainen on mielestäsi hyvä palkkio? Kuinka tärkeäksi koet seuraavat vaihtoehtoiset palkitsemistavat?

Arvioi palkkioiden tärkeyttä asteikolla 1-5 siten, että 1 = ei lainkaan tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 3 = ei tärkeä eikä tarpeeton, 4=melko tärkeä, 5=erittäin tärkeä

	<b>Arvio</b>
13.1. Rahallinen korvaus	_____
13.2. Vapaapäivä	_____
13.3. Teatteriliput tai illallinen kahdelle	_____
13.4. Valinta kuukauden työntekijäksi	_____
13.5. Vastuullisemmat / vaihtelevat työtehtävät yrityksessä	_____
13.6. Mahdollisuus edetä uralla	_____
13.7. Enemmän koulutustilaisuuksia työhön liittyen	_____
13.8. Esimiehen tunnustus hyvin suoritetusta työstä	_____
13.9. Kunnioitus työyhteisössä	_____
13.10. Muu. Mikä? _____	_____

**Kommentteja**

14. Vapaa sana tähän kyselyyn, tulospalkkausjärjestelmään tai sen kehittämiseen liittyen

---



---



---



---



---



---



---

**Kiitokset kaikille kyselyyn vastanneille!**

## LIITE 1: 5 (5)

Maksimitulospalkkio 7 % x (0,8 x tulosryhmän onnistumisaste + 0,2 x konsernin tulos)

**MYynti- JA TUOTANTOLIIKETOIMINTA + AS.HALLINTA**

	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmät 3, 4
Liikevoitto (Energia Oy)	0,6	0,3	0,2
Asiakastyytyväisyys	0,3	0,3	0,3
Tavoitteiden saavuttaminen (sis. tehokkuus)	0,3	0,4	0,5
	1,2	1,0	1,0

Ryhmä 1	Myyntiliiketoiminta
Ryhmä 2	Myynti- ja tuotantoliiketoiminta
Ryhmä 3	Asiakkuudenhallinta
Ryhmä 4	Tuotantoliiketoiminta

**MITTARIT**

**1. Konserni**

tulos

**2. Leppäkosken Energia**

liikevoitto

**3. Asiakastyytyväisyys**

ulkoinen as.tyytyväisyysmittaus  
palvelututkimukset, puhelinpalvelu  
kaukolämpökysely (vuosi 2008)

**kuiluero**

**4. Tavoitteiden saavuttaminen**

Markkina-aseman säilyttäminen

asiakashankinta, aktiivinen myynti  
soitot sopimuksen päättäneille

Sanomaliikenteen kehittäminen

uudet raportit hyötykäytössä

Energiatehokkuusneuvonta

kehitetään uusia toimenpiteitä

Asiakaspuheluiden vastausprosentti

400 ja 500 sarjat

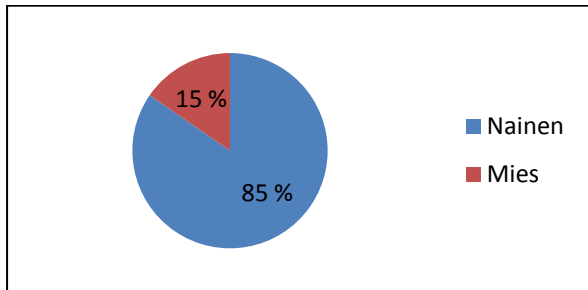
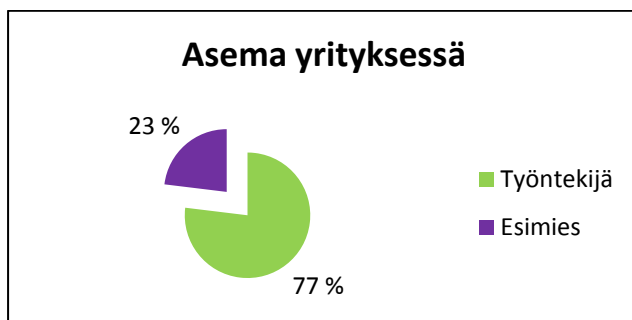
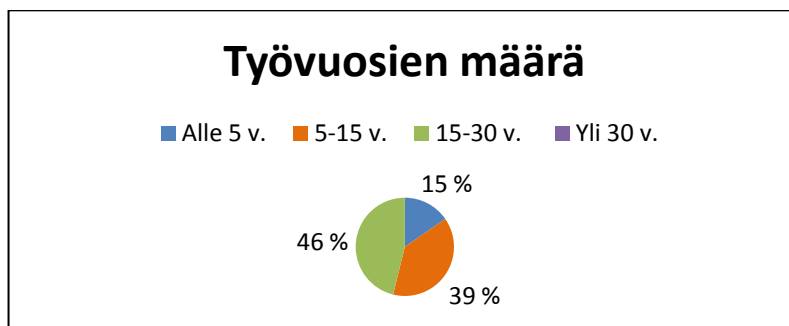
Lehdistötiedotteiden julkaisukerrat

Ashall / AMR käyttöönoton onnistuminen

sisäinen kysely projektin onnistumisesta

Leppäkosken Energian liiketoimintamalli valmiina

	0 %	100 %
	3,016 M€	3,620 M€
	0,626 M€	0,972 M€
	alin neljännes	ylin neljännes
	-0,09	-0,03
	3,55	3,8
	500	1000
	40	60
	50%	100%
	2 kpl	5 kpl
	75%	90%
	10 kpl	40 kpl
	3	4,5
	0	1
		ryhmä 1

**Taustatiedot****1. Sukupuoli****2. Asema yrityksessä****3. Työvuosien määrä Leppäkosken Sähkö –konsernissa**

## LIITE 3: 1 (5)

<b>Kysymys nro 1</b>	Vastaajia	%
Nainen	11	84,6
Mies	2	15,4
Yhteensä	13	100,0

<b>Kysymys nro 2</b>	Vastaajia	%
Työntekijä	10	76,9
Esimies	3	23,1
Yhteensä	13	100,0

<b>Kysymys nro 3</b>	Vastaajia	%
Alle 5 v.	2	15,4
5-15 v.	5	38,5
15-30 v.	6	46,2
Yli 30 v.	0	0,0
Yhteensä	13	100,0

<b>Kysymys nro 4</b>	Vastaajia	%
Kyllä	3	23,1
Ei	7	53,8
En osaa sanoa	3	23,1
Yhteensä	13	100,0

<b>Kysymys nro 5.1.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan ymmärrettävä	0	0	
Osittain ymmärrettävä	1	7,7	
Ymmärrettävä	8	61,5	
Helposti ymmärrettävä	4	30,8	
En osaa sanoa	0	0,0	
Yhteensä	13	100,0	

<b>Kysymys nro 5.2.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan ymmärrettävä	0	0	
Osittain ymmärrettävä	2	15,4	
Ymmärrettävä	8	61,5	
Helposti ymmärrettävä	3	23,1	
En osaa sanoa	0	0,0	
Yhteensä	13	100,0	

(jatkuu)

## LIITE 3: 2 (5)

<b>Kysymys nro 5.3.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan ymmärrettävä	1	7,7	
Osittain ymmärrettävä	1	7,7	
Ymmärrettävä	8	61,5	
Helposti ymmärrettävä	3	23,1	
En osaa sanoa	0	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>3,00</b>

<b>Kysymys nro 5.4.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan ymmärrettävä	1	7,7	
Osittain ymmärrettävä	5	38,5	
Ymmärrettävä	3	23,1	
Helposti ymmärrettävä	4	30,8	
En osaa sanoa	0	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

<b>Kysymys nro 7</b>	Vastaajia	%
Täysin samaa mieltä	1	7,7
Osittain samaa mieltä	4	30,8
Osittain eri mieltä	7	53,8
Täysin eri mieltä	1	7,7
En osaa sanoa	0	0,0
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

<b>Kysymys nro 8</b>	Vastaajia	%
Kyllä	6	46,2
Ei	6	46,2
En osaa sanoa	1	7,7
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

<b>Kysymys nro 9</b>	Vastaajia	%
Kyllä	4	30,8
En	8	61,5
Ei vastausta	1	7,7
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

<b>Kysymys nro 10</b>	Vastaajia	%
Kyllä	4	30,8
Ei	7	53,8
En osaa sanoa	2	15,4
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>



## LIITE 3: 3 (5)

<b>Kysymys nro 11</b>	Vastaajia	%
Merkittävä	0	0,0
Jokseenkin merkittävä	6	46,2
Ei vaikutusta	6	46,2
Ei vastausta	1	7,7
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>

<b>Kysymys nro 13.1.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	0	0	
Ei kovin tärkeä	0	0	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	0	0	
Melko tärkeä	4	30,8	
Erittäin tärkeä	9	69,2	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

<b>Kysymys nro 13.2.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	0	0	
Ei kovin tärkeä	2	15,4	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	5	38,5	
Melko tärkeä	4	30,8	
Erittäin tärkeä	2	15,4	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

<b>Kysymys nro 13.3.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	6	46,2	
Ei kovin tärkeä	5	38,5	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	1	7,7	
Melko tärkeä	1	7,7	
Erittäin tärkeä	0	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

<b>Kysymys nro 13.4.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	11	84,6	
Ei kovin tärkeä	1	7,7	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	1	7,7	
Melko tärkeä	0	0,0	
Erittäin tärkeä	0	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

## LIITE 3: 4 (5)

<b>Kysymys nro 13.5.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	0	0,0	
Ei kovin tärkeä	3	23,1	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	3	23,1	
Melko tärkeä	6	46,2	
Erittäin tärkeä	1	7,7	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	<b>3,38</b>

<b>Kysymys nro 13.6.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	1	7,7	
Ei kovin tärkeä	1	7,7	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	1	7,7	
Melko tärkeä	8	61,5	
Erittäin tärkeä	2	15,4	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

<b>Kysymys nro 13.7.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	3	23,1	
Ei kovin tärkeä	1	7,7	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	4	30,8	
Melko tärkeä	5	38,5	
Erittäin tärkeä	0	0,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

<b>Kysymys nro 13.8.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeä	1	7,7	
Ei kovin tärkeä	1	7,7	
Ei tärkeä eikä tarpeeton	3	23,1	
Melko tärkeä	6	46,2	
Erittäin tärkeä	2	15,4	
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

## LIITE 3: 5 (5)

<b>Kysymys nro 13.9.</b>	Vastaajia	%	Keskiarvo
Ei lainkaan tärkeää	3	23,1	
Ei kovin tärkeää	0	0,0	
Ei tärkeää eikä tarpeeton	2	15,4	
Melko tärkeää	4	30,8	
Erittäin tärkeää	3	23,1	
Ei vastausta	1	7,7	3,33
<b>Yhteensä</b>	<b>13</b>	<b>100,0</b>	

## LIITE 4: 1 (2)

Tilastoyksikkö	Kysymys 1	Kysymys 2	Kysymys 3	Kysymys 4	Kysymys 5.1.	Kysymys 5.2.	Kysymys 5.3.	Kysymys 5.4.	Kysymys 6
Muuttujan arvot	(1, 2)	(1, 2)	(1, 2, 3, 4)	(1, 2, 3)	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)	sanall.
Lomake 1	1	1	1	2	4	4	3	2	
Lomake 2	1	1	2	3	2	3	4	4	
Lomake 3	1	2	3	1	3	3	4	4	
Lomake 4	1	1	2	1	3	3	3	2	
Lomake 5	1	2	2	2	4	3	2	2	
Lomake 6	1	1	3	3	3	3	3	3	
Lomake 7	2	1	3	2	3	3	3	4	
Lomake 8	1	1	3	2	3	3	3	2	
Lomake 9	1	1	2	2	4	4	1	1	
Lomake 10	1	1	3	2	3	3	3	3	
Lomake 11	1	1	1	3	3	2	3	2	
Lomake 12	2	2	2	1	3	2	3	3	
Lomake 13	1	1	3	2	4	4	4	4	
Tilastoyksikkö	Kysymys 7	Kysymys 8	Kysymys 9	Kysymys 10	Kysymys 11	Kysymys 12	Kysymys 13.1.	Kysymys 13.2.	Kysymys 13.3.
Muuttujan arvot	(1 - 5)	(1,2,3)	(1, 2)	(1, 2, 3)	(1, 2, 3)	sanall.	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)
Lomake 1	3	2	1	2	2		5	4	1
Lomake 2	2	3	2	1	3		5	3	1
Lomake 3	2	1	1	1	2		4	3	2
Lomake 4	1	1	2	3	3		4	5	4
Lomake 5	2	2	2	2	3		5	3	2
Lomake 6	2	2	2	1	ei vast.		5	2	1
Lomake 7	3	1	1	2	3		5	2	2
Lomake 8	4	2	1	2	2		5	5	1
Lomake 9	3	1	2	2	3		4	4	1
Lomake 10	3	2	2	2	2		5	4	2
Lomake 11	3	2	2	3	3		5	3	2
Lomake 12	3	1	ei vast.	1	2		4	4	1
Lomake 13	3	1	2	2	2		5	3	3

(jatkuu)

## LIITE 4: 2 (2)

Tilastoyksikkö	Kysymys 13.4.	Kysymys 13.5.	Kysymys 13.6.	Kysymys 13.7.	Kysymys 13.8.	Kysymys 13.9.	Kysymys 13.10.	Kysymys 14
Muuttujan arvot	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)	(1 - 5)	sanall.
Lomake 1	1	4	5	3	4	3	ei vast.	
Lomake 2	1	2	1	1	3	1	ei vast.	
Lomake 3	3	3	4	4	5	5	ei vast.	
Lomake 4	2	4	4	4	4	5	ei vast.	
Lomake 5	1	4	4	3	4	4	ei vast.	
Lomake 6	1	4	4	2	4	4	ei vast.	
Lomake 7	1	5	5	4	3	3	ei vast.	
Lomake 8	1	2	2	1	1	1	ei vast.	
Lomake 9	1	4	4	1	2	ei vast.	4	
Lomake 10	1	2	4	3	3	4	ei vast.	
Lomake 11	1	3	4	4	5	4	ei vast.	
Lomake 12	1	3	4	3	4	5	ei vast.	
Lomake 13	1	4	3	4	4	1	ei vast.	

**Haastattelu Leppäkosken Sähkö -konsernin tulospalkkausjärjestelmästä 9.6.2010****Haastateltava: talousjohtaja Leo Iltanen****Haastattelija: Maria Piilola**

1. Milloin tulospalkkausjärjestelmä on otettu käyttöön?
2. Miksi järjestelmä otettiin alun perin käyttöön?
3. Mitkä olivat palkkion jakoperusteet ennen / nyt?
4. Miten tulospalkkausmittarit ovat muuttuneet tähän päivään mennessä?
5. Koska tulospalkkausryhmät on otettu käyttöön (esim. asiakkuudenhallinta sekä tuotanto- ja myyntiliiketoiminta)?
6. Onko järjestelmään tehty muutoksia vuosien varrella? Jos on, niin minkälaisia?
7. Kuinka tulospalkkausjärjestelmä on mielestäsi vaikuttanut Leppäkosken Sähkö -konsernin toimintaan?
8. Onko tulospalkkausjärjestelmä vuosien varrella motivoinut henkilöstöä saavuttamaan parempia tuloksia?
9. Miten järjestelmää on kehitetty?
10. Miten yhtiön organisaatiouudistus vaikuttaa tulospalkkausjärjestelmään, vai vaikuttaako se ollenkaan?
11. Onko Leppäkosken Sähkö -konsernille määritelty ns. tulospalkkausstrategia, jota yhtiön arvot tukevat?
12. Mitä mieltä olet henkilökohtaisista mittareista tulospalkkausjärjestelmään liittyen?
13. Milloin määritellään / julkistetaan seuraavan vuoden tulospalkkausmittarit?
14. Miten tulospalkkausjärjestelmästä tiedottaminen on hoidettu?
15. Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisit nykyiselle tulospalkkausjärjestelmälle?