

Lectio Praecursoria: Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon - tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat

Jarmo Kiikka

Tutkimukseni aihe "Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon -tutkimuskohteina poliisi ja puolustusvoimat" saattaa joidenkin mielestä tuntua historian tutkimukselta, koska tulosjohtamista ja erilaisia palkkausmalleja on viimeisten vuosien aikana tutkittu runsaasti. Tutkimukset ovat kuitenkin suurelta osin keskittyneet organisaation ja organisaation johdon näkökulmaan. Koska tulosjohtamista ja tulospalkkausta on tutkittu runsaasti, tutkimukselle oli valittava sellainen näkökulma, joka toisi asioista käytäviin keskusteluihin jotakin uutta. Tutkimuksen rajaaminen pelkästään valtionhallintoon olisi jo sinänsä lisännyt tutkimuksen mielekkyyttä, mutta vasta tutkimuksen rajaaminen koskemaan valtion turvallisuushallinnon organisaatioita, poliisia ja puolustusvoimia, sekä ennen kaikkea työntekijälähtöisen näkökulman valinta tuo tämän tutkimuksen lopputuloksille todellista uutta arvoa.

Työntekijöiden näkökulmasta tulosjohtamista ja tulospalkkausta on Suomessa tutkittu varsin vähän ottaen huomioon nykyisen muotilausahduksen "henkilöstö on voimavaramme". Tältä kannalta katsoen uskon tutkimukseni tuovan erilaisesta näkökulmasta arvokasta tietoutta tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen ympärillä käytävään keskusteluun. Tutkimuksen ajankohtauutta lisää valtiotyönantajan periaatepäätös, jonka mukaan kaikki valtion virastot ja laitokset siirtyvät tulospalkkaukseen vuoden 2005 loppuun mennessä.

Tutkimukseni ensisijaisena tavoitteena on vastata kysymykseen, miten tulosjohtaminen ja tulospalkkaus vaikuttavat työmotivaatioon. Tässä mielessä tutkimukseni on selittävä tutkimus. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohtaavatko teoria ja empiria toisensa, eli ilmenevätkö teoriasta johdetut vaikutukset käytännössä. Empiirisen osan kohdalla selittävä tutkimus tulee nähdä lähinnä kausaalisen syy-seuraus tutki-

muksena, jossa syinä toimivat tulosjohtaminen ja tulospalkkaus sekä seurauksena vaikutukset työmotivaatioon. Tutkimuksen tavoitteena oli myös löytää tulosjohtamisesta ja tulospalkkauksesta sellaiset seikat, jotka ovat käytännössä toimineet esteenä henkilöstön motivoitumiselle. Tällaisten seikkojen kohdalla olen tutkimuksessa pyrkinyt löytämään ratkaisuja näiden seikkojen parantamiseksi. Tältä kannalta tutkimukseni on myös tulosjohtamista ja tulospalkkausta kehittävä tutkimus.

Tutkimuksen teoreettisen aineiston muodosti koti- ja ulkomainen kirjallisuus. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodosti Kuopion poliisilaitoksen ja Jääkäriprikaatin työntekijöille lähetettyjen kyselyjen vastaukset. Kyselytutkimus toteutettiin Kuopion poliisilaitoksessa 8.3 - 22.3.1999 välisenä aikana. Kysely lähetettiin 154 palkkauskokeiluun osallistuneelle työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 75 työntekijää. Tällä perusteella vastausprosentiksi muodostui 49 prosenttia. Kysely suoritettiin samaan aikaan myös Jääkäriprikaatin henkilöstölle. Jääkäriprikaatin henkilöstöstä kyselyyn vastasi yhteensä 180 työntekijää 246:sta. Tällä perusteella vastausprosentiksi muodostui 73 prosenttia. Tutkimuksen kokonaisvastausprosentti oli 64.

Tutkimustuloksia analysoidessa on huomioitava, että kummassakaan tutkimuskohteessa tulospalkkaus ei ollut sellaisenaan kokeilussa, vaan Kuopion poliisilaitoksessa oli kokeilussa henkilökohtainen palkkaus, joka muodostui työkohtaisesta palkanosasta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Jääkäriprikaatissa oli käytössä tulospalkkiomalli, jossa työntekijän palkka perustuu virkapalkkajärjestelmään jonka lisäksi työntekijöille maksettiin erikseen asetettujen tavoitteiden ylittämistä ryhmäkohtainen tulospalkkio kerran vuodessa. Toinen huomioitava asia on kyselyajankohta. Kyselyn aikana henkilökohtainen palkkaus oli ollut kokeilukäytössä

Kuopion poliisilaitoksessa vasta puoli vuotta. Jääkäriprikaatissa tulospalkkiomalli oli ollut kokeilussa jo yli kaksi vuotta.

TUTKIMUSTULOKSIA

Teoria

Tutkimuksen teorian perusteella tulosjohtamisen onnistumisen tärkeimpänä edellytyksenä voidaan pitää oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta. Tulosjohtaminen mallina antaa johtajalle kohtuullisen suuren liikkumavaran henkilöstön ja toiminnan johtamisessa. Tämä on nähtävä hyvänä mahdollisuutena, mutta samalla on muistettava, että liikkumavara antaa enemmän tilaa myös virheiden tekemiseen. Henkilöstön työmotivaation parantamisen kannalta juuri johtamisen oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus nousevat tärkeään asemaan.

Tutkimuksen perusteella tulosjohtaminen luo teoriassa hyvät mahdollisuudet motivoida henkilöstöä parempiin työsuorituksiin, mutta lopputulos on suurelta osin kiinni johtajien toiminnasta, eli siitä käyttävätkö he tulosjohtamisen suomia mahdollisuuksia hyväkseen. Tulosjohtamisen mahdollistama entistä laajempi liikkumatila asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on nähtävä hyvänä mahdollisuutena parantaa työmotivaatiota.

Palkan kannustavuus tai motivoivuus on riippuvainen yksilön taustoista ja toiminnasta sekä yksilön tarpeiden voimakkuudesta. Toisaalta tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että lisäpalkan motivoiva vaikutus vähenee, jos henkilön palkka on jo ennestään riittävän korkea. "Lisärähällä" ei enää voida saavuttaa uusia motivaatiota tyydyttäviä tavoitteita.

Tutkittaessa tulospalkkauksen motivoivaa voimaa tarkemmin, on tulospalkkaus jaettava kolmeen osaan samalla tavalla kuin palkan rakenne. On tutkittava erikseen, miten työkohtainen palkanosa, henkilökohtainen palkanosa ja tulospalkkio vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon. Jokaisella tulospalkkauksen osalla on oma erilainen vaikutuksensa henkilöstön työmotivaatioon, mutta jokaisen osan oikealla käytöllä voidaan tutkimuksen perusteella parantaa henkilöstön työmotivaatiota. Tulospalkkauksesta puhuttaessa ei motivaatiota voida kuitenkaan rajata koskemaan pelkästään rahallisia arvoja, vaan tulospalkkausjärjestelmä on nähtävä kokonais-

valtaisena motivointijärjestelmänä.

Teorioiden perusteella voin todeta, että tulosjohtamisella ja tulospalkkauksella voidaan parantaa henkilöstön työmotivaatiota.

Tulosjohtaminen

Tutkimuksen mukaan tulosjohtaminen ei ole kyennyt parantamaan työntekijöiden työmotivaatiota. Vastausten perusteella siihen, että teoria ja empiria eivät tulosjohtamisen osalta kohtaa, vaikuttaa voimakkaimmin kolme seikkaa.

- 1) Ensinnäkin riittämätön tiedottaminen on vaikuttanut voimakkaasti muutosvastarinnan muodostumiseen.
- 2) Toisekseen selkeiden tavoitteiden ja mittareiden puute on toiminut motivaation esteenä.
- 3) Kolmanneksen historiatiedon puuttuminen vaikeuttaa työmotivaation myönteistä kehitystä. Henkilöstöllä ei ole positiivisia kokemuksia motivaation lähteinä toimivien odotusten tyydyttymisestä.

Näillä perusteilla tulosjohtamisen motivoivuutta voidaan parantaa:

- 1) Selkeällä ja laaja-alaisella tiedottamisella
- 2) Selkeästi asetetuilla tulostavoitteilla ja niihin liittyvillä mittareilla.
- 3) Kolmas ongelma poistuu ainoastaan työntekijöiden positiivisten kokemusten kautta. Tähän vaikuttavat aika ja esimiesten toiminta ja toiminnan johdonmukaisuus.

Palkkaus

Uusien palkkausmallien avulla ei ole kyetty nostamaan kohdeorganisaatioiden henkilöstön työmotivaatiota. Vastausten perusteella henkilökohtaisen palkkauksen kohdalla työmotivaatio näyttää osin jopa laskeneen. Ryhmäkohtaisen tulospalkkion avulla henkilöstön työmotivaatio on säilynyt lähes ennallaan. Tällä perusteella ryhmäkohtainen tulospalkkiomalli on työntekijöiden mielestä joiltakin osin onnistunut paremmin vaikuttamaan työmotivaation kuin henkilökohtainen palkkausmalli.

Henkilökohtaisen palkkauksen kohdalla nousi

selkeimmäksi työmotivaation esteeksi suoritus-tasoon perustuvan palkanosan arviointi.

Tältä kohdin henkilökohtaisen palkkauksen motivoivuutta voidaan parantaa vertaisarvioinnin avulla. Tällä hetkellä arviointi perustuu ainoastaan esimiehen näkemukseen siitä miten hänen alaisensa suoriutuvat työtehtävistään. Arvioinnin luotettavuuden kannalta olisi tärkeää saada mukaan myös muiden samalla tasolla työskentelevien työntekijöiden mielipide siitä, miten heidän työkaverinsa suoriutuvat työtehtävistään. Alkuvaiheessa vertaisarvioinnin merkitys voisi olla joko yksi viidesosa tai yksi kuudesosa riippuen siitä onko työntekijä johtotehtävissä. Myöhemmin vertaisarvioinnin painoarvoa voidaan nostaa. Toisena vaihtoehtona vertaisarvioinnin vaikutuksesta on malli, jossa vertaisarviointi vaikuttaa puolet kaikkiin arvioitaviin kohtiin, joita ovat ammatinhallinta, aikaansaavuus, yhteistyökyky, täsmällisyys ja johtamistaito.

Arvioinnin luotettavuutta voidaan parantaa myös saattamalla arviointikriteerit selkeämpään muotoon, jolloin jokainen työntekijä voi ennen arviointitilaisuutta tehdä itsearvioinnin. Jokaisen arvioitavan kohdan: ammatinhallinta, aikaansaavuus, yhteistyökyky, täsmällisyys ja johtamistaito osalta on laadittava oma asteikkonsa. Kokeiluvaiheeseen yksi yleinen asteikko on liian ylimalkainen selkeiden arviointien suorittamiseen.

Tulospalkkion kohdalla suurimpana huomionarvoisena seikkana nousi esiin tulospalkkion pienuus, joka oli tutkimuksen tekohetkellä 1,5 % vuosipalkasta. Asetettujen tulostavoitteiden ja niiden saavuttamisesta maksettavien tulospalkkioiden suhdetta ei koettu motivoivana.

Tulospalkkiomallin kohdalla toinen motivaatiota laskeva seikka oli tulospalkkioiden maksuperusteiden epäoikeudenmukaisuus.

Helpoin tapa lisätä tulospalkkion motivoivuutta on nostaa tulospalkkion suuruutta. Näin on myös tapahtunut kyselyn teon jälkeen tulospalkkion suuruus on noussut 1,5% ->3,5%.

Toinen tapa lisätä tulospalkkion motivoivuutta on tarjota työntekijälle mahdollisuus vaihtaa tulospalkkio sitä vastaavaan määrään palkallisia lomavuorokausia. Tulospalkkion enimmäismäärän ollessa 3,5 %, muodostuu palkallisten vapaapäivien määräksi $365 * 0,035 = 12$ vuorokautta (kokeiluvaiheessa $365 * 0,015 = 5$ vuorokautta). Tulosityksikön työntekijä voisi vaihtaa ansaitsemansa tulospalkkion vapaapäiviin edellistä kaavaa käyttäen, jolloin 0,292 % vastaa yhtä

ansaittua lomavuorokautta. Tällä tavalla tulospalkkioon (rahallinen tai vapaapäivä) voidaan käyttää sovellettua lomarahavaihtomallia.

Lisäksi tulospalkkiomallin motivoivuutta voidaan parantaa maksuperusteita muuttamalla niin, että tulospalkkio on markkamääräisesti saman suuruinen kaikille työntekijöille.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, etteivät teoreettiset mallit sellaisenaan kykene motivoimaan henkilöstöä odotetulla tavalla, mutta pienillä muutoksilla niistä voidaan saada toimivia, tai ainakin sellaisia, joiden avulla henkilöstön työmotivaatiota voidaan nykyisestäään parantaa.

YLEISTETTÄVYYS

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden spesifiydydestä johtuen tutkimuksen tulokset eivät kaikkineen ole suoraan sovellettavissa muille valtionhallinnonaloille. Kuopion poliisilaitoksen osalta tutkimustuloksia voidaan ongelmitta soveltaa lähes koko poliisihallintoon ja Jääkäriprikaatin osalta puolustushallintoon, ainakin kouluttaviin joukko-osastoihin. Tutkimuksen tuloksista on kuitenkin saatavissa rakentavia ohjeita, joiden avulla voidaan, organisaatioon katsomatta, välttyä joiltakin palkkausudistukseen liittyviltä keskeisiltä ongelmilta. Tältä kannalta katsottuna tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa hyvinkin erilaisiin organisaatioihin.