



| | | | |
|------------|---|------------------|------------------|
| Oppiaine | Laskentatoimi ja rahoitus | Päivämäärä | 20.8.2013 |
| Tekijä(t) | Jouni Orenius | Matrikkelinumero | 413577 |
| | | Sivumäärä | 82 s. + liitteet |
| Otsikko | Tulospalkkiojärjestelmä yliopistossa – Case-tutkimus Aalto-yliopiston profes- soreille suunnatun tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä | | |
| Ohjaaja(t) | TkT, KTM Eija Vinnari, KTT Antti Fredriksson | | |

Tiivistelmä

Suomalainen yliopistolaitos vaikuttaa elävän muutosten aikaa. Uuden yliopistolain myötä valtion ohjaus yliopistoissa on vähentynyt ja yliopistojen autonomia lisääntynyt. Lisääntynyt autonomia on tuonut mukanaan myös entistä enemmän vastuuta yliopiston tuloksellisuudesta ja muutosten myötä on yliopistosektorilla otettu käyttöön yritysmaailmassa jo pitkään vaikuttaneita palkitsemismuotoja, kuten tulospalkkiot. Myös yliopistojen valtionrahoituksen kohdistamisperusteita on jouduttu muuttamaan, jotta ne ovat linjassa yliopistojen uusien suorituspainotteisten toimintamallien kanssa.

Tämän tutkielman aiheena on case-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen tarkastelu. Lisäksi pyritään löytämään yhteys yliopistojen uuden valtionrahoitusmallin mukaisten yliopistojen tavoitteiden sekä case-yliopiston henkilöstön tulospalkitsemisperusteiden välillä. Tutkimusta tukeva teoria on etsitty tulospalkkausta käsittelevästä aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta. Tämän lisäksi on aihetta käsittelevästä kotimaisesta kirjallisuudesta valittu tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä käsittelevä malli, johon case-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehitysprojektia peilataan.

Aineisto on kerätty haastattelemalla case-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä vastuussa olevaa henkilöä. Case-yliopisto on vuonna 2010 yliopistofuusion myötä syntynyt yliopisto, jossa tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen on aloitettu suurten strategisten muutosten keskellä. Tarve palkkiojärjestelmien kehittämiseen nousi henkilöstön keskuudesta ja kehitystyössä on edetty henkilöstöä osallistaen. Tulospalkkauksella tavoitellaan case-yliopistossa strategian implementointia sekä palkitsemisperiaatteiden yhdenmukaistamista. Suurimpana haasteena on ollut yksinkertaisten, monialaisen yliopiston työntekijöille soveltuvien suoritusmittareiden löytäminen.

| | |
|---------------|--|
| Asiasanat | Tulospalkka, yliopistot, kehittämisprojektit |
| Muita tietoja | |





Turun yliopisto
University of Turku

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ YLIOPISSA

Case-tutkimus Aalto-yliopiston professoreille suunnatun tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä

Liiketaloustiede, laskentatoimen ja rahoituksen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Jouni Orenius

Ohjaajat:

TkT, KTM Eija Vinnari

KTT Antti Fredriksson

20.8.2013

Turku



Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 7 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa ja motivointi..... | 7 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen kulku..... | 8 |
| 1.3 | Tutkimusote, metodologia ja menetdit..... | 9 |
| 2 | PALKITSEMISTAPOJEN KOKONAISUUS JA PALKITSEMISEN NYKYTILA..... | 11 |
| 2.1 | Palkitsemisen kokonaisuus..... | 11 |
| 2.1.1 | Peruspalkka..... | 12 |
| 2.1.2 | Täydentävät palkitsemistavat..... | 13 |
| 2.2 | Tulospalkkaus osana palkitsemisjärjestelmää..... | 15 |
| 2.2.1 | Yleistä tulospalkkauksesta..... | 15 |
| 2.2.2 | Syitä tulospalkkauksen käyttöön..... | 15 |
| 2.3 | Palkitsemisen nykytila..... | 17 |
| 2.3.1 | Julkisen sektorin palkitseminen Suomessa..... | 18 |
| 2.3.2 | Palkitseminen yliopistosektorilla..... | 19 |
| 2.4 | Tulospalkkausta tukevat teoriat..... | 20 |
| 2.4.1 | Psykologiset teoriat..... | 20 |
| 2.4.2 | Talousteoriat..... | 21 |
| 2.4.3 | Päämies-agentti-teoria valtion ja yliopiston välisen suhteen tarkastelussa..... | 23 |
| 3 | TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN . | 26 |
| 3.1 | Toimiva tulospalkkaus..... | 26 |
| 3.2 | Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen..... | 27 |
| 3.2.1 | Liikkeellelähtö..... | 28 |
| 3.2.2 | Edellytysten luonti..... | 31 |
| 3.2.3 | Järjestelmän kehittäminen..... | 34 |
| 3.2.4 | Järjestelmän käyttöönotto..... | 39 |
| 3.2.5 | Ylläpito..... | 42 |
| 4 | VALTIO-YLIOPISTO –SUHDE..... | 44 |
| 4.1 | Valtion ja yliopiston suhteen historiaa..... | 44 |
| 4.2 | Yliopistolaki..... | 45 |
| 4.2.1 | Lain tavoitteet..... | 45 |
| 4.2.2 | Yliopiston tehtävät..... | 46 |
| 4.2.3 | Yliopiston oikeudellinen asema..... | 48 |

| | | |
|-------|---|-----------|
| 4.2.4 | Yliopiston toimielimet ja päätöksenteko | 49 |
| 4.2.5 | Yliopiston talous ja rahoitus | 50 |
| 5 | SUORITUSPERUSTEINEN RAHOITUS JA YLIOPISTOJEN UUSI RAHOITUSMALLI 2013 | 51 |
| 5.1 | Rahoitusmallien jaottelua..... | 51 |
| 5.2 | Suoritusperusteinen rahoitus | 53 |
| 5.3 | Yliopistojen uusi rahoitusmalli 2013 | 54 |
| 5.3.1 | Koulutus ja koulutuksen rahoitustekijät | 56 |
| 5.3.2 | Tutkimus ja tutkimuksen rahoitustekijät..... | 57 |
| 5.3.3 | Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet..... | 58 |
| 6 | EMPIIRINEN OSIO..... | 60 |
| 6.1 | Aineisto | 60 |
| 6.2 | Haastattelu..... | 61 |
| 6.3 | Aallon tulospalkkiojärjestelmän kehitys | 62 |
| 6.3.1 | Tarve palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen henkilöstön parista... | 62 |
| 6.3.2 | Tavoitteena 2020 -strategian implementointi | 64 |
| 6.3.3 | Mallia yliopistojen uudesta rahoitusmallista | 66 |
| 6.3.4 | Tulospalkkiojärjestelmä kolmen tukijalan varassa | 67 |
| 7 | YHTEENVETO..... | 74 |
| | LÄHTEET..... | 78 |
| | LIITE 1 ESIMERKKI TUPA-ARVIOINNIN PISTEYTYKSESTÄ | 83 |
| | LIITE 2 HAASTATTELURUNKO..... | 84 |

KUVAT

| | | |
|---------|--|----|
| Kuva 1 | Tulospalkkaus palkitsemisen kontekstissa (muokattu Nurmela ym. 1999, 14)..... | 11 |
| Kuva 2 | Palkan määräytymisen perusteet (muokattu Ylikorkala ym. 2005, 13)12 | |
| Kuva 3 | Täydentävät palkkaustavat (Palkitaan tuloksesta – – 2011, 4)..... | 14 |
| Kuva 4 | Yrityksen alue palkitsemisen kehittämisessä (muokattu Gustafsson & Jokinen 1998, 20) | 17 |
| Kuva 5 | Aineelliset palkitsemistavat (Hakonen ym. 2005b, 3)..... | 18 |
| Kuva 6 | Tulospalkkauksen kehittämisen neljä vaihetta (muokattu Hulkko ym. 2002, 90)..... | 28 |
| Kuva 7 | Palkitsemisstrategia (Aalto-yliopisto b) | 32 |
| Kuva 8 | Esimerkkejä palkkiokuvaajista (muokattu Gustafsson & Jokinen 1998, 92–94)..... | 37 |
| Kuva 9 | Rahoitusjärjestelmien jaottelu (muokattu Jongbloed & Koelman 2000, 7) 52 | |
| Kuva 10 | Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2013 alkaen (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 34)..... | 56 |
| Kuva 11 | Aallon professorien tulospalkkiojärjestelmä | 68 |
| Kuva 12 | Aallon tulospalkkiojärjestelmän rakenne | 69 |
| Kuva 13 | Suorituksen ja palkkion välinen yhteys | 70 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa ja motivointi

Suomalainen yliopistolaitos on kokenut suuria mullistuksia kuluneen vuosikymmenen aikana. Muutokset, kuten uusi yliopistolaki, irtautuminen valtion budjettitaloudesta sekä viimeisimpänä uusi yliopistojen valtionrahoituksen jakamismalli ovat johtaneet perinteisesti valtion tiukassa talutusnuorassa toimineissa yliopistoissa autonomian lisääntymiseen sekä yritysmaailmasta tuttuihin, alati kasvaviin tehokkuusvaatimuksiin. Yritysmaailmasta on myös omaksuttu uusia palkitsemisen muotoja, kuten johdon ja muun henkilöstön tulospohjaiset palkkiot. Muutokset ovat nostattaneet laajaa keskustelua muun muassa niiden oikeudenmukaisuudesta ja soveltuvuudesta yliopistomaailmaan.

Myös ammattiliittojen välillä on erimielisyyksiä tulospalkkioiden käytöstä. Tieteentekijöiden liitto suhtautuu yliopistojen tulospalkkioihin varauksella ja pitävät palkkausta ja sen perusteita vähemmän läpinäkyvinä, kun erilaisia työnantajan päättämiä elementtejä, kuten tulospalkkioita lisätään (Tieteentekijöiden liitto, sähköpostiviesti 27.1.2013). Professoriliiton mielestä tulospalkkausjärjestelmiä voidaan kehittää myös yliopistoissa edellyttäen, että tulospalkkauksella on yliopiston professorien tuki ja että heidän erityis asemansa näkyy myös tulospalkkiojärjestelmiä kehitettäessä (Professoriliiton toimintasuunnitelma vuodeksi 2013, 6).

Palkitsemista ja sen eri tarkoituseriä on tutkittu pitkään monesta eri näkökulmasta etenkin yritysmaailmassa. Huomattavasti vähemmälle huomiolle ovat jääneet julkisorganisaatioiden, puhumattakaan yliopistojen käyttämät palkitsemisjärjestelmät. Yritysmaailmassa pitkään vaikuttaneet arvot, kuten organisaatioiden tehokkuus, vastuullisuus ja toiminnan läpinäkyvyys ovat kuitenkin vähitellen siirtyneet myös julkisen sektorin puolelle, mikä asettaa haasteita julkisen alan organisaatioiden johtamiselle ja palkitsemisjärjestelmien luomiselle. Uuden yliopistolain myötä yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen autonomia on lisääntynyt ja valtionhallinnon ohjaus vähentynyt. Näin yliopistot ovat entistä enemmän vastuussa myös yliopistojen tuloksellisuudesta. Yliopistosektorilla tapahtuneiden muutosten ja uusien palkitsemisjärjestelmien myötä on yliopistojen palkitsemista syytä tutkia entistä tarkemmin.

Yliopistojen valtionrahoituksen kohdistamisperusteita on jouduttu muuttamaan, jotta ne ovat linjassa uusien suorituspainotteisten toimintamallien kanssa. Valtio on Suomessa yliopistojen pääasiallinen rahoittaja ja sen osuus yliopistosektorin kokonaisrahoituksesta on kaksi kolmasosaa. Yliopistoille kanavoidun valtionrahoituksen jakamiseen on kehitetty uusi rahoitusmalli, joka painottaa *laatua, tuloksellisuutta* ja *kansainvälisyyttä*. Mallin perusteella jaettava rahoitus määrittyy kolmen eri osa-alueen, *koulutuksen, tutkimuksen ja koulutus- ja tiedepoliittisten tavoitteiden* tuloksellisuutta kuvaavien indi-

kaattorien mukaan. Yliopistojen uusi rahoitusmalli otettiin käyttöön vuoden 2013 alusta alkaen.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen yliopistokontekstissa on aiheena paitsi ajan-kohtainen myös erittäin kiistelty. Lisäksi aiheeseen liittyvä tieteellinen tutkimus on lähes olematonta, mikä lisää aiheen tutkimisen mielekkyyttä. Perinteinen tulospalkkioita käsittelevä tutkimus on keskittynyt palkkioiden oikeudenmukaisuuden tai palkkioiden maksamisen kannattavuuden tarkastelemiseen. Koska tulospalkkiot ovat uusi ilmiö yliopistosektorilla, on syytä tutkia juuri tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä. Näin voidaan jatkossa välttää sudenkuopat, joita tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen liittyy.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen kulku

Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen yliopistossa tapahtuu. Koska yliopistojen valtionrahoitusmalli on otettu käyttöön vasta vuoden 2013 alusta alkaen, ei sen yhteydestä yliopistojen palkitsemiskäytäntöihin ole juurikaan kirjoitettu. Malli itsessään on tulospainotteinen ja se palkitsee yliopistoja niiden tuloksellisuudesta, mikä on askel yritysmäisempään toimintatapaan.

Tutkielmassa pyritään ensin selvittämään, minkälainen tulospalkkiojärjestelmä case-yliopistossa on käytössä sekä ennen kaikkea, miten kyseinen järjestelmä on kehitetty. Tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä case-yliopistossa peilataan olemassa olevaan lähinnä yritysten tulospalkkiojärjestelmiä ja niiden kehittämistä käsittelevään tutkimukseen. Tämän jälkeen pyritään etsimään yhteyttä yliopistojen uuden valtionrahoitusmallin mukaisten yliopistojen tavoitteiden sekä henkilöstön tulospalkitsemisperusteiden välillä.

Tutkielman teoriaosuus koostuu neljästä luvusta. Ensin tutkielman toisessa luvussa perehdytään palkitsemisen kokonaisuuteen sekä nykytilaan. Lisäksi toisessa luvussa esitetään tulospalkkausta tukevat teoriat sekä yleisimmät käytön perusteet. Tämän jälkeen tulospalkkiojärjestelmän suunnittelua ja kehittämistä tarkastellaan luvussa kolme. Tutkielman neljännessä luvussa käydään ensin lyhyesti läpi valtion ja yliopiston suhteen historiaa. Tämän jälkeen valotetaan, miten uusi yliopistolaki on muuttanut tätä suhdetta esittelemällä lain pääkohdat. Viidennessä luvussa tarkastellaan ensin yleisemmin suoritusperusteista yliopistorahoitusta olemassa olevaan kirjallisuuteen nojautuen. Tämän jälkeen perehdytään lähemmin uuteen yliopistojen valtionrahoitusmalliin.

Tutkielman kuudes luku sisältää tutkimuksen empiirisen osan kuvauksen. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla case-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä vastuussa olevaa henkilöä.

Tutkielman seitsemäs luku on yhteenveto tutkimustuloksista.

1.3 Tutkimusote, metodologia ja metodit

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista tutkittavan ilmiön kokonaisvaltainen tarkastelu. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä ja aineiston hankinnassa laadullisia metodeja, kuten erilaisia haastatteluja. Aineiston analysointi on induktiivista ja tavoitteena ei kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2004, 155.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma usein elää tutkimuksen edetessä ja eri tutkimuksen vaiheet, aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen (Eskola & Suoranta 1998, 15–16). Tämä tutkimus täyttää myös tältä osin laadullisen tutkimuksen tunnusmerkit.

Tutkimusta voidaan pitää toiminta-analyyttisena, koska sen ote on ymmärtävä, empiirinen aineisto hyvin rajallinen ja sen käsittelytapa tulkitseva. Tieteenfilosofisella tasolla toiminta-analyyttinen tutkimusote suuntautuu kohti hermeneutiikkaa tai yleisemmin ymmärtävää suuntausta. (Näsi 1983, 37–38, 49.) Määritelmän mukaan case-tutkimuksena voidaan pitää tiettyä ilmiötä edustavan yksittäistapauksen intensiivistä tarkastelua sekä pyrkimystä ymmärtää tätä (Orum 2001, 1509). Tässä tutkielmassa tutkittavana ilmiönä on tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen yliopistokontekstissa. Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan yksittäistapauksena Aalto-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehitysprosessia, joten tutkimus on case-tutkimus.

Laadullisessa tutkimuksessa tehtäviä havaintoja tarkastellaan aina erikseen määrittelystä eksplisiittisestä näkökulmasta, jota kutsutaan teoreettiseksi viitekehyyksi (Alasuutari 1999, 79). Tätä tutkimusta tukeva teoria koostuu tulospalkkausta käsittelevästä aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta sekä aiheen kannalta relevanteista talous- ja psykologisista teorioista. Tämän lisäksi on aihetta käsittelevästä kotimaisesta kirjallisuudesta valittu tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä käsittelevä malli, jota käytetään tutkimuksen teoreettisena viitekehyyksenä ja johon case-yliopiston kehitysprojektiä peilataan.

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että teoreettinen viitekehys määrittää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä sekä mitä menetelmää aineiston analyysissä kannattaa käyttää. Tilanne voi olla myös päinvastainen, jolloin aineiston luonne asettaa rajat teoreettiselle viitekehyykselle sekä metodien valinnalle. (Alasuutari 1999, 83.) Kuten tutkimuksen eri vaiheiden ja tutkimussuunnitelman tapauksessa, on tämä tutkimus elänyt myös aineiston ja teorian osalta, eikä sitä voida pitää puhtaasti aineisto- tai teorialähtöisenä, vaan siinä on viitteitä molemmista.

Silvermanin (2001, 11) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytettävät aineistonkeruumetodit ovat havainnointi, tekstien analysointi, haastattelut sekä puheen (tai kuvan) tallentaminen ja litterointi eli purkaminen nauhalta tekstiksi. Silvermanin metodeista olen aineiston keruussa hyödyntänyt pääasiallisesti kahta jälkimmäistä sekä osin myös

tekstien analysointia. Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla case-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä vastuussa olevaa henkilöä, eli niin sanottua avaininformanttia. Avaininformantti on henkilö, jolla on poikkeuksellisen kattava tietämys tutkittavasta ilmiöstä sekä kyky ja halu jakaa tämä tietämys tutkijan kanssa (Gilchrist & Williams 1999, 73). Tämä avaininformanttihaastattelu muodostaa tutkimuksen empiirisen pohjan, jota täydennetään case-organisaation jälkikäteen toimittaman kirjallisen materiaalin analyysillä.

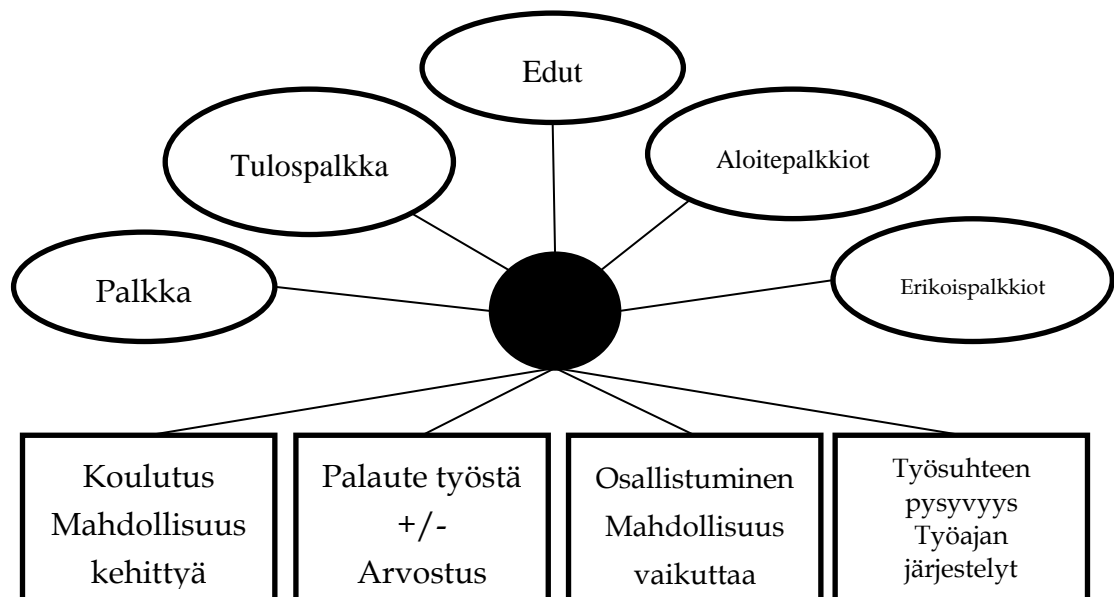
Tutkimus on toisaalta aineistolähtöinen, sillä tein haastattelun, ennen kuin tutustuin Hulkon ym. (2002) tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä käsittelevään prosessikuvaukseen. Tämä prosessikuvaus, täydennettynä muiden aihetta niin Suomessa kuin ulkomailakin tutkineiden henkilöiden löydöksillä, toimii tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä. Koska tein haastattelun ennen kirjallisuuteen perehtymistä, ohjasi se näin sitä tukevan teorian etsimisessä. Toisaalta aineiston analysointia ohjasi juuri Alasuutarin mainitsema, erikseen määritelty näkökulma eli tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2 PALKITSEMISTAPOJEN KOKONAISUUS JA PALKITSEMISEN NYKYTILA

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu niin aineellisista kuin aineettomistakin palkitsemistavoista (kuva 1). Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita, mutta parhaimmillaan aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toinen toisiaan ja kaikkia palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation kulloisetkin tarpeet huomioon ottaen. Työntekijän arvioidessa työpaikkansa hyvyttä katsoo hän juuri palkitsemisen kokonaisuutta, eikä niinkään yksittäisiä palkitsemistapoja, kuten saamiin tulospalkkioita. (Ylikorkala, Hakonen & Hulkko 2005, 11.) Seuraavaksi esitellään lyhyesti eri palkitsemistavat, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan lähemmin tulospalkkioita sekä niiden asemaa palkitsemisen kontekstissa.

Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa palkitsemisjärjestelmä, joka koostuu palkitsemistavoista eli organisaation tarjoamista kannustimista, järjestelmän toteutustavoista eli kannustimien jakoperusteista sekä itse järjestelmän kehittämis- ja ylläpitotavoista. Tulospalkka on paitsi yksi palkitsemistavoista myös osa palkitsemisen kokonaisuutta kuvan 1 osoittamalla tavalla. (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999, 12.)

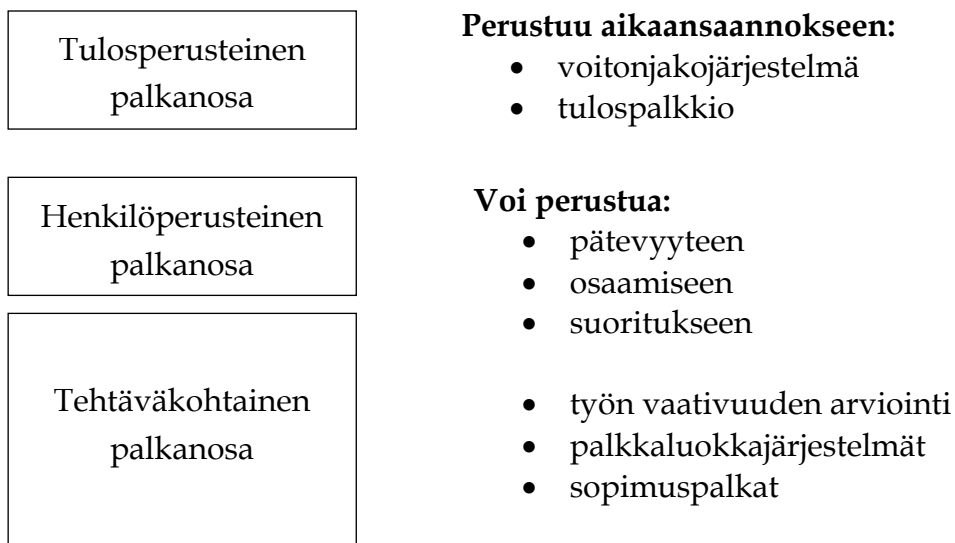


Kuva 1 Tulospalkkaus palkitsemisen kontekstissa (muokattu Nurmela ym. 1999, 14)

Nurmelan ym. (1999) kuvaamassa palkitsemisen kokonaisuudessa kannustimet ja palkkiot on jaettu aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineelliset palkitsemisen muodot, kuten tulospalkka on kuvattu soikion muotoon kuvan ylälaitaan, kun taas aineettomat palkitsemistavat, kuten mahdollisuus kehittyä ja vaikuttaa löytyvät kuvan alareunasta. Aineellisia palkitsemistapoja ovat peruspalkka ja sitä täydentävät erikoispalkkiot, aloitepalkkiot, tulospalkkiot sekä henkilöstöedut. Aineettomiin palkitsemistapoihin lukeutuvat työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelyt, koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, työstä saatava palaute sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikalla toimimiseen ja päätöksentekoon. (Ylikorkala ym. 2005, 11.)

2.1.1 Peruspalkka

Aineellisista palkitsemistavoista suurimman painoarvon palkitsemisen kokonaisuudessa saavat peruspalkka ja tulospalkkiot (Ylikorkala ym. 2005, 12). Niiden määräytymisperusteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään kuvan 2 mukaisesti:



Kuva 2 Palkan määräytymisen perusteet (muokattu Ylikorkala ym. 2005, 13)

Työntekijän peruspalkka koostuu tyypillisesti tehtävä- ja henkilökohtaisista palkanosista. Tehtäväkohtaisen palkan määrittämisessä voidaan käyttää työn vaativuuden arviointia, jolloin eri työn vaativuutta kuvaavat tekijät pisteytetään ja yhteispisteet muodostavat palkan perusteet. Työn vaativuustekijöitä ovat esimerkiksi työn edellyttämät tiedot, taidot sekä itsenäinen harkinta, työn vaikutukset ja vastuu, vaaditut vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot sekä työolosuhteet. Henkikohtainen palkanosa on perinteisesti ollut kokemusperusteinen. Nykyään käytetään kuitenkin enenevässä määrin pätevyyteen, osaamiseen ja työsuoritukseen perustuvia lisiä. (Ylikorkala ym. 2005, 13–14.)

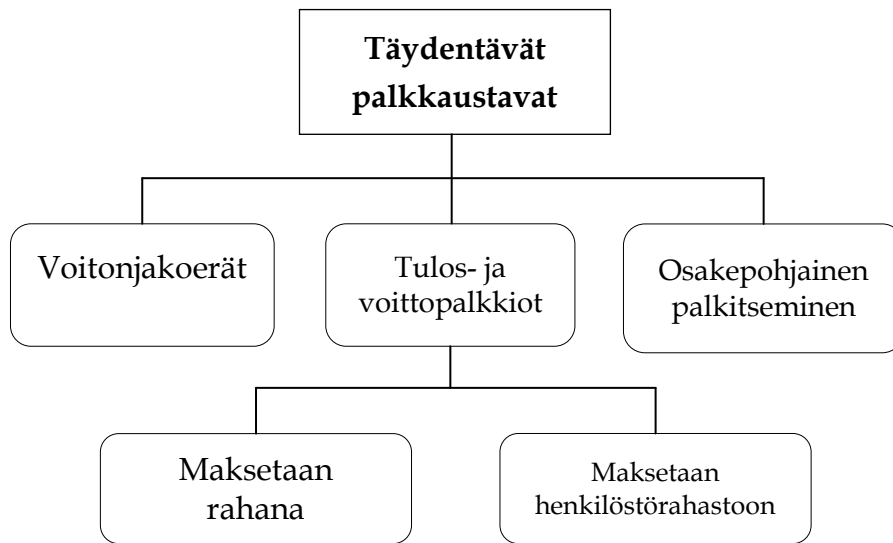
2.1.2 Täydentävät palkitsemistavat

Peruspalkkaa täydentävät palkitsemistavat ovat nimensä mukaisesti peruspalkasta erikseen maksettavia rahallisia palkkioita tai muita rahan arvoisia hyödykkeitä. Tulospalkkiot ovat yksi täydentävistä palkitsemistavoista, jotka eivät nosta työntekijän palkkatasoa pysyvästi, vaan ne maksetaan, kun niille ennalta asetetut tavoitteet saavutetaan. (Ylikorkala ym. 2005, 15.)

Täydentävistä palkitsemistavoista erikoispalkkiot ovat poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta myönnettäviä palkkioita, joista ei ole etukäteen sovittu eli palkitseminen on harkinnanvaraista (Ylikorkala ym. 2005, 15). Suomessa käytettyjen erikoispalkkioiden kirjo on suuri ja myönnettäviä palkkioita löytyy kakkukahveista ja lahjaesineistä kannustematkoihin ja rahallisiin bonuksiin (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 50). Aloitepalkkiot ovat työntekijän aloitteesta tai ehdotuksesta maksettavia yksilö- tai ryhmäkohtaisia palkkioita. Ehtona on, että työntekijän tekemä aloite parantaa työyksikön tuottavuutta, vähentää kustannuksia tai muutoin kehittää toimintaa. Sekä erikois- että aloitepalkkiot ovat saajalleen veronalaista palkkatuloa. Työntekijälle myönnettävät edut sisältävät sekä lakisääteisiä etuja, kuten lomat ja terveydenhuolto, että muita etuja, joihin lukeutuvat muun muassa liikuntaharrastusten tukeminen sekä lounas- ja puhe- linedut. (Ylikorkala ym. 2005, 15–16.)

Hakonen, Pullinen ja Vainio (2004, 47) jakavat aineelliset täydentävät palkkiot neljään pääryhmään: tulospalkkioihin, voittopalkkioihin, voitonjakoeriin sekä osake- tai optiopalkkioihin ja optiolainoihin. Voittopalkkiot ja voitonjako eroavat tavallisista tulospalkkioista nimensä mukaisesti siinä, että palkkioiden maksun perusteena käytetään liiketoiminnan tulosta, voittoa. Voitonjaossa omistajat jakavat osan voitosta henkilöstölle ilman, että maksu perustuu ennalta laadittuun suunnitelmaan. Voittopalkkioille laaditaan etukäteen suunnitelma, jonka mukaan palkkiot maksetaan. Palkkioiden maksun perusteena voi olla yksinomaan tilikauden voitto, mutta myös muita perusteita voidaan käyttää, kuitenkin niin, että voiton merkitys maksuperusteena on vähintään 50 %. (Hakonen ym. 2004, 48.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) vuonna 2011 toteuttamassa palkkausjärjestelmätiedustelussa täydentävät palkkaustavat jaetaan kuvan 3 mukaisesti.



Kuva 3 Täydentävät palkkaustavat (Palkitaan tuloksesta – – 2011, 4)

Voitonjakoerällä tarkoitetaan siis omistajien henkilöstölle jakamaa osuutta voitosta ilman, että maksu perustuu ennalta laadittuun suunnitelmaan. Täydentäviin palkkaustapoihin kuuluvat myös erilaiset osakepohjaiset järjestelyt sekä henkilöstörahastot. Osakepalkkiot sekä optiot ovat esimerkkejä osakeperusteisesta palkitsemisesta, joissa palkkiot maksetaan yrityksen osakkeina. Yritys voi myös päättää tulos- ja voittopalkkioiden siirtämisestä henkilöstörahastoon. Henkilöstörahastoon kuuluu yleensä yrityksen koko henkilöstö. Kunkin jäsenen henkilökohtainen rahasto-osuus jakautuu sidottuun osaan ja nostettavissa olevaan osaan. Henkilöstörahastosta nostetuista varoista 20 prosenttia on nostajalle verovapaata ja loput 80 prosenttia verotetaan työntekijän ansiotulona. (Palkitaan tuloksesta – – 2011, 4, 27–29.)

Koska aineettomat palkitsemistavat jäävät tämän tutkielman aihepiirin ulkopuolelle, tullaan jatkossa keskittymään nimenomaan aineellisiin palkitsemisen muotoihin kuuluviin tulospalkkioihin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että palkitsemisen kokonaisuus on monimutkainen järjestelmä, ja tulospalkkiot ovat vain yksi, vaikkakin yhä yleisempi osa tätä järjestelmää.

2.2 Tulospalkkaus osana palkitsemisjärjestelmää

2.2.1 Yleistä tulospalkkauksesta

Tulospalkkauksella tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa peruspalkkaa täydentäviä taloudellisia lisäpalkkioita, joiden perusteena ovat joko tuotannollisten tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen tai yrityksen taloudellinen tulos. Tavallisesti taloudellisen tuloksen mittarina pidetään tulosityksikön tulosta, mutta palkkausjärjestelmä voidaan sijoittaa myös työntekijän omaan, tiimi- tai osastotason tai vaikkapa yrityksen tai koko konsernin tulokseen. (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 9, 21.)

Tulospalkkiot ovat Suomessa yleisesti käytetty palkitsemismuoto, jossa kiinteän palkan lisäksi maksetaan vuosittaisia lisä- eli tulospalkkioita. Palkkioiden maksussa korostuvat ennalta määriteltujen tulostavoitteiden saavuttaminen. Omistajien näkökulmasta tavoitteisiin sidottuna, muuttuvalla palkanosalla pyritään vähentämään omistajien kokemaa, kiinteään palkkaan sisältyvää epävarmuutta, väljyyttä ja sallivuutta. (Ikäheimo, Löyttyniemi & Tainio 2003, 88.) Vastaavasti tulospalkkioita saavan tahon näkökulmasta tulospalkkioihin kohdistuu riski, koska tavoitteiden jäädessä saavuttamatta palkkioita ei makseta (Tauria 1993, 228).

2.2.2 Syitä tulospalkkauksen käyttöön

Hulkko ym. (2002, 25) suosittelevat organisaatioille palkitsemisstrategiaa, joka ohjaa erillisten palkitsemisjärjestelmien kehittämistä ja auttaa vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja mistä palkitaan. Nurmelan ym. (1999, 44) tutkimustulosten mukaan tärkein syy tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoon on halu palkita hyvistä suorituksista. Tulospalkkausta käytetään henkilöstön palkitsemisen lisäksi yleisesti myös johtamisen välineenä. Tulospalkkauksella pyritään myös usein vaikuttamaan asenteisiin ja työilmapiiriin, houkuttelemaan pätevää työvoimaa, rakentamaan yhteisyyden tunnetta, hankkimaan kilpailuetua sekä lisäämään palkkajoustavuutta. (Hulkko ym. 2002, 25–30.) Tulospalkkauksella voidaan myös pyrkiä motivoimaan ja kannustamaan, palkitsemaan ja sitouttamaan sekä kontrolloimaan henkilöstöä (Lautala 2001, 132).

Tulospalkkausta käytetään palkitsemisjärjestelmän lisäksi johtamis- ja viestintäjärjestelmänä, jonka avulla henkilöstölle kerrotaan, miten asiat kehittyvät ja mitä pitää saada aikaan (Gustafsson & Jokinen 1998, 47). Yleisesti ottaen palkitsemisellä viestitetään työpaikan arvoista, joten tulospalkkiojärjestelmällä voidaan kohdistaa huomiota organisaation menestymisen kannalta oleellisiin asioihin. Toisaalta palkkioiden kytke- misellä mitattavaan asiaan on myös varjopuolensa, mikäli tulospalkkauksen ohjausvai-

kutus osoittautuu liian suureksi ja lopputuloksena tehdään vain sitä mistä maksetaan. Tulospalkkiojärjestelmää suunniteltaessa onkin mietittävä tarkkaan, mihin järjestelmällä halutaan vaikuttaa. (Hulkko ym. 2002, 26–27.) EK:n yksityisen sektorin palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulospalkkioiden käytön syiksi mainittiin ylivoimaisesti useimmin juuri käyttö johtamisen välineenä sekä henkilöstön palkitseminen (Palkitaan tuloksesta – – 2011, 12).

Tulospalkkioilla pyritään myös vaikuttamaan henkilöstön asenteisiin ja työilmapiiriin. Henkilöstöä pyritään sitouttamaan yhteisiin tavoitteisiin, joiden saavuttamisesta palkitaan. Näin tulospalkkioilla pyritään lisäksi työntekijöiden motivoimiseen. (Hulkko ym. 2002, 28.) Tulospalkkioiden yhteydestä työntekijän motivaatioon on olemassa lukematon määrä aikaisempaa tutkimusta, eikä yksiselitteistä vastausta tunnu löytyvän. Tutkimuksen mukaan tulospalkkiojärjestelmät yhdistetään kasvavaan tuottavuuteen, jonka lähteeksi mainitaan usein juuri noussut työmotivaatio (ks. esim. Lazear 2000). Kauhasen ja Piekkolan (2006, 162–167) mukaan tulospalkkioilla on motivaatiota parantava vaikutus, mikäli suoritusta mitataan yksilö- tai tiimitasolla, mittarit ovat ymmärrettäviä sekä työntekijän vaikutettavissa, suorituksen ja palkkion välinen yhteys on selkeä, palkkiot ovat riittävän suuria ja työntekijät ovat olleet mukana tulospalkkiojärjestelmän suunnittelussa.

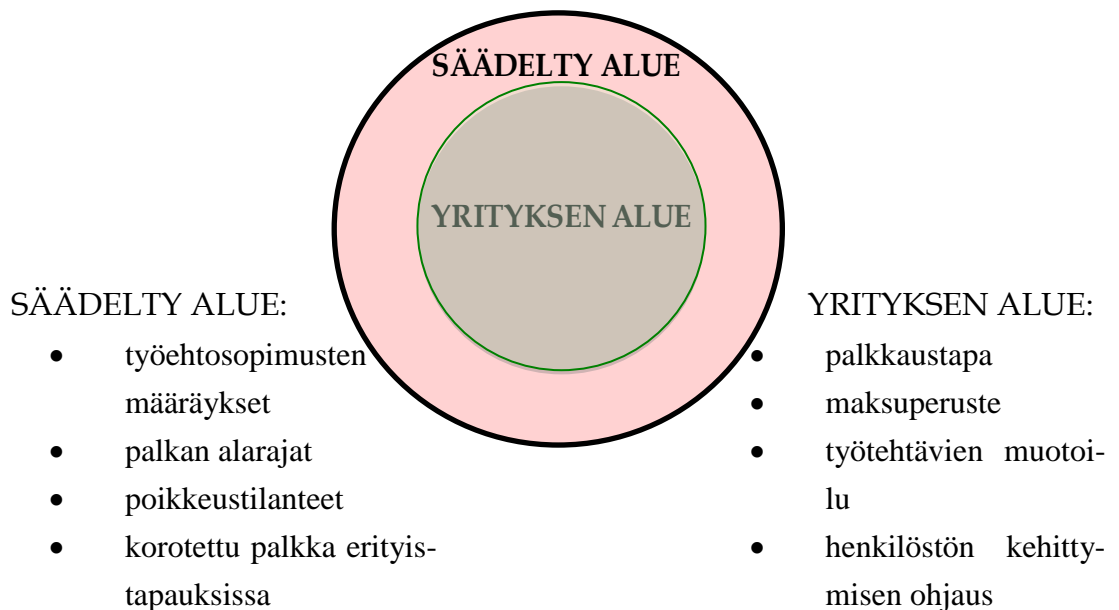
Henkilöstön sitouttamiseen tulospalkkiojärjestelmien perusteista liittyvät myös kilpailuedun sekä pätevän työvoiman hankkiminen, jotka ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa. Organisaation, jossa ei ole käytössä tulospalkkiojärjestelmää saattaa olla hankalampi houkutella palvelukseensa pätevää työvoimaa, minkä lisäksi palveluksessa oleva henkilöstö saattaa siirtyä muihin yrityksiin, joissa hyvästä suorituksesta palkitaan. Tulospalkkioilla pyritään myös rakentamaan yhteisyyttä. Tarkoituksena on tavoitella eri sidosryhmien, henkilöstön, omistajien ja asiakkaiden yhteistä hyötyä, jolloin palkkioiden maksaminen on kaikkien osapuolien edun mukaista. Lisäksi tulospalkkioiden perusteena pidetään palkkakustannusten joustavuuden lisäämistä. Erityisesti julkisella sektorilla tulospalkkiot ovat ehkäpä ainoa keino korottaa henkilöstön ansioita tietyllä hetkellä, ilman pysyvää palkan korotusta. (Hulkko ym. 2002, 28–30.)

Tulospalkkioilla voidaan myös tavoitella parempaa tuottavuutta. Sitran vuoden 2003 tutkimuksessa tulospalkkaa toimihenkilöilleen maksaneet yritykset olivat 10–13 prosenttia muita tuottavampia (Snellman ym. 2003, 103). Tulospalkkaus ei kuitenkaan automaattisesti lisää tuottavuutta ja erot samankaltaisten palkkiojärjestelmien toimivuudessa yritysten välillä voivat olla suuria (ks. esim. Nurmela ym. 1999).

2.3 Palkitsemisen nykytila

Tuloshakuisuuden korostuminen ja tulosjohtamisen lisääntyminen ovat kasvattaneet tulospalkkioiden suosiota etenkin yksityisellä sektorilla (Ikäheimo ym. 2003, 88). Tulospalkkauksen yleistymisen taustalla on myös monilla aloilla ollut työehtosopimusten aikaansaama palkkajäykkyys. Positiiviset kokemukset tulospalkkiojärjestelmien toimivuudesta niin palkansaajien kuin yritystenkin keskuudessa ovat kuitenkin johtaneet tulospalkkauksen laajaan levinneisyyteen etenkin yritys-, mutta myös julkisella sektorilla. Eri palkkaustapojen suosioon vaikuttavat samanaikaisesti monet eri tekijät, kuten talouden suhdanteet sekä vallitsevat trendit. Palkkausjärjestelmää koskevat päätökset tulisi kuitenkin tehdä organisaation hyötyyn, eli taloudellisen tuloksen paranemiseen perustuen. (Palkitaan tuloksesta – – 2011, 3; Gustafsson & Jokinen 1998, 49.)

Eri alojen työehtosopimukset, lainsäädäntö ja muut viranomaismääräykset säätelevät osittain melko tiukastikin palkitsemisasioissa. Paljon jää kuitenkin tämän säädellyn alueen ulkopuolelle, mikä luo mahdollisuuden palkitsemisen kehittämiseen. Kuva 4 osoittaa, mitkä asiat tulevat ulkopuolelta annettuina sekä mihin yrityksissä voidaan sen omilla toimilla vaikuttaa. (Gustafsson & Jokinen 1998, 19.)



Kuva 4 Yrityksen alue palkitsemisen kehittämisessä (muokattu Gustafsson & Jokinen 1998, 20)

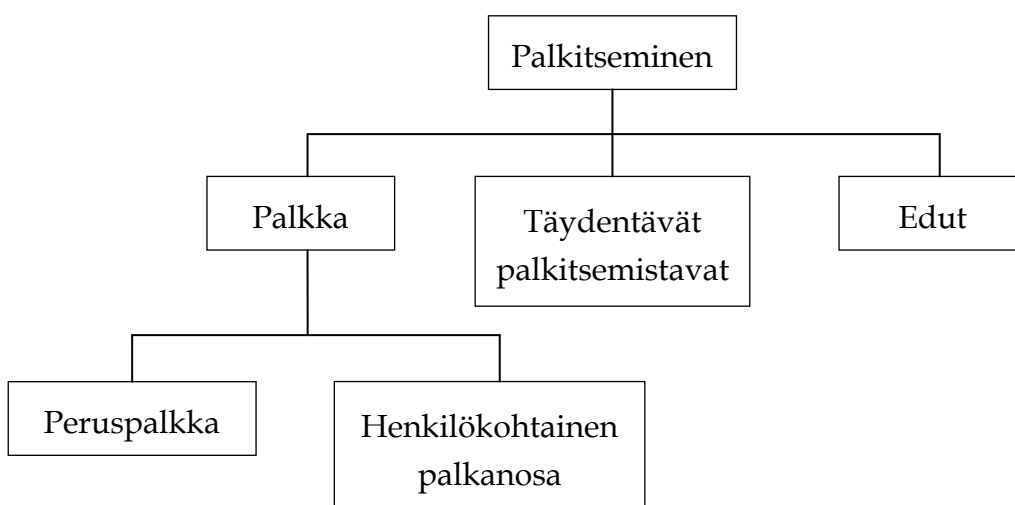
Yrityksen alueen sisällä on edelleen paljon liikkumavaraa, jonka puitteissa voidaan kehittää palkkausjärjestelmiä, jotka ohjaavat tavoitteelliseen toimintaan ja henkilöstön osaamisen tehokkaaseen käyttöön ja kehittymiseen. Mikäli tätä ohjausmahdollisuutta ei käytetä hyväksi, saattavat palkkausasiat ajautua hallitsemattomaan tilaan, jossa palkkakustannusten kasvulle ei saada lainkaan vastinetta. Tulevaisuudessa yrityskohtaisen

alueen voidaan edelleen olettaa kasvavan ja paikallisen sopimisen lisääntymisen myötä yritysten mahdollisuudet räätälöityjen palkkausjärjestelmien kehittämiseen parantuvat entisestään. (Gustafsson & Jokinen 1998, 19–21.)

2.3.1 Julkisen sektorin palkitseminen Suomessa

2000-luvun alusta alkaen on palkitsemisen alalla ollut käynnissä suuria muutoksia ja niin sanotut uudet palkitsemistavat ovat korvanneet perinteisesti käytössä olleita käytäntöjä (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005b, 1). Suomessa on muun maailman tapaan viime aikoina omaksuttu yhä enemmän erilaisia suoritukseen perustuvia palkitsemisen muotoja. Etenkin julkisella sektorilla tämä on ollut seurausta alan työehtosopimusten mahdollistamasta, ja usein jopa vaatimasta, työn arviointiin ja yksilölliseen suoritukseen perustuvasta peruspalkan määrittämisestä. Perinteiset virkapalkkajärjestelmät ja niihin liittyvät ikälisät on korvattu uusilla, työn vaativuuteen ja työsuoritukseen perustuvilla järjestelmillä. (Salimäki 2009, 5.) Työministeriön mukaan uusilla palkkajärjestelmillä pyritään edistämään reilua palkkausta, parantamaan palkkauksen kilpailukykyisyyttä, tukemaan henkilöstöä kykyjensä kehittämisessä sekä haastavampien tehtävien etsimisessä ja rohkaisemaan henkilöstöä parempaan suoritukseen ja johtamisominaisuuksiensa kehittämiseen (Collective agreement – – 2005, 1 §).

Hakonen ym. (2005b) ovat teoksessaan Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 tutkineet muun muassa käytössä olleita palkitsemistapoja niin yrityksissä, kuin kuntien ja valtion tasoilla. Tutkimuksessa keskityttiin aineelliseen palkitsemiseen ja eri palkitsemistavat on esitelty kuvassa 2.



Kuva 5 Aineelliset palkitsemistavat (Hakonen ym. 2005b, 3)

Vuonna 2005 otettiin kaikissa valtion virastoissa käyttöön uusi palkkausjärjestelmä, joka on työn vaativuuteen perustuvan palkanosan ja henkilökohtaisen pätevyyden tai suorituksen arviointiin perustuvan palkanosan yhdistelmä. Vielä vuonna 2004 yli puolessa valtion virastoista peruspalkka määräytyi tehtävänimikkeen perusteella ja noin neljänneksessä virastoista oli käytössä analyttinen tai muuhun tehtävän vaativuuden arviointiin perustuva järjestelmä. Henkilökohtaisen palkanosan määrittämisessä valtiolla korostui henkilöstön työsuorituksen arviointi sekä ikälisät. Täydentäviä palkitsemisen muotoja ei valtiolla ollut juurikaan käytössä, kun taas yleisimpiä valtion organisaatioissa käytössä olevia etuja olivat järjestetty työpaikkaruokailu, liukuva työaika ja liikunta-edut. (Hakonen ym. 2005b, 34, 38, 43, 47.)

2.3.2 *Palkitseminen yliopistosektorilla*

Yliopistojen yleisen työehtosopimuksen mukaan yliopistojen palkkausjärjestelmän (YPJ) tavoitteena on:

...edistää palkkauksen oikeudenmukaisuutta, parantaa yliopistojen palkkakilpailukykyä työnantajana sekä tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja entistä vaativampiin tehtäviin hakeutumista, kannustaa henkilöstöä parempiin työsuorituksiin sekä kehittää ja parantaa esimiestyötä ja johtamista (Yliopistojen yleinen työehtosopimus 2011, 52).

Yliopistojen palkkausjärjestelmän mukainen palkka muodostuu työntekijän tehtävien vaativuuteen pohjautuvasta tehtäväkohtaisesta palkanosasta sekä työntekijän työsuoritukseen perustuvasta henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtaisen palkanosan määräytyminen perustuu työnantajan määrittelemän tehtävän vaativuustasoon, joka on tarkastettavissa tehtävään sovellettavasta arviointijärjestelmästä. Henkilökohtainen palkanosa määräytyy henkilön suoritustason mukaan. Suoriutumisen arviointijärjestelmän pääarviointitekijät ovat henkilön opetukselliset, tutkimukselliset sekä yhteiskunnalliset ja yliopistoyhteisölliset ansiot. (vrt. luku 5.3: Yliopistojen uuden rahoitusmallin osat alueet) Em. tehtävä- ja henkilökohtaisia palkanosia sovelletaan yliopistojen opetus- ja tutkimushenkilöstön palkan määrittämisessä. (Yliopistojen yleinen työehtosopimus, 52–56.) Esimerkiksi Aalto-yliopistossa palkkausjärjestelmä perustuu yliopistojen työehtosopimukseen, mutta pääosa akateemisesta henkilöstöstä on siirtynyt paikallisen palkkausjärjestelmän ja paikallisesti neuvoteltujen sopimusten piiriin (Aalto-yliopiston henkilöstökertomus 2011, 1, 18).

2.4 Tulospalkkausta tukevat teoriat

2.4.1 Psykologiset teoriat

Suoritusjohtamista (*performance management, PM*) ja kannustimia käsittelevä psykologinen tutkimus on keskittynyt pääasiassa tarkastelemaan, miten yksilön käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa ulkoisilla palkkioilla tai rangaistuksilla (ks. esim. Skinner 1938; Deci, Koestner & Ryan 1999). Organisaatiopsykologit ovat pyrkineet ymmärtämään, miten yksilö kokee saamansa palkkion ja missä määrin nämä palkkiot saavat yksilön lisäämään työpanostaan sekä parantamaan suoritustaan. Motivaatioteoreetikot taas painottavat sisäisen motivaation merkitystä yksilön suoritukseen korostaen, että ulkoisia palkkioita käytettäessä usein vähätellään sisäisen motivaation roolia (ks. esim. Heinrich & Marschke 2010, 186). Deci ym. (1999, 667) ovat tutkineet ulkoisten palkkioiden vaikutusta sisäiseen motivaatioon ja tekevät meta-analyysistään johtopäätöksen, jonka mukaan suoritusperusteiset, ennakoitavissa olevat palkkiot koetaan kontrolloinniksi ja ne heikentävät näin sisäistä motivaatiota.

Etenkin julkisen sektorin suoritusjohtamista ja kannustimia käsittelevässä tutkimuksessa on sovellettu myös *Stewardship* -teoriaa, jonka mukaan työntekijää motivoivat yksilöllisten tavoitteiden sijaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen sekä yhteinen etu. Teorian mukaan yksilö tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan saavuttamalla organisaation tavoitteet. Teoriaa on sovellettu julkisella sektorilla esimerkiksi opetustyöhön, jossa opettajan oletetaan olevan sisäisesti motivoitunut toteuttaessaan julkisen koulutuksen yhteistä tiedon tuottamisen missiota. (Heinrich & Marschke 2010, 186–187.) Kannustinjärjestelmää rakennettaessa tulisikin ottaa huomioon, että rahallisten suoritukseen sidottujen palkkioiden jakaminen sisäisesti motivoituneelle henkilölle saattaa olla haitallista ja itse asiassa heikentää motivaatiota, mikäli suoritustavoitteet, joiden perusteella rahalliset palkkiot jaetaan viestittävät työntekijän ja työnantajaorganisaation välisen suhteen olevan puhtaasti markkinalähtöinen (Burges & Ratto 2003, 290).

Muita tulospalkkausta tukevia psykologisia teorioita ovat muun muassa vahvistamisen teoria, tasasuhteoteoria sekä odotusarvoteoria (Schultz & Tanguay 2006, 1). Vahvistamisen teoria pohjautuu suurelta osin Skinnerin välineellisen ehdollistamisen teoriaan (Heneman & Werner 2005, 27). Klassinen väline-ehdollistaminen ja behavioristinen vahvistamisteoria eroavat kolmessa suhteessa muista motivaatioteorioista: niissä painotetaan suoritusten seurauksia, suoritusten tehokkuuden arviointia sekä eri mittaustekniikoita (Vartiainen & Nurmela 2005, 191). Vahvistamisteorian mukaan ihmisen käyttäytymistä, kuten työssä suoriutumista, ohjaa toiminnan lopputulos. Toisin kuin esimerkiksi odotusarvoteoriassa, jossa ollaan kiinnostuneita sekä toiminnan syistä, että seurauksista, vahvistamisen teoria keskittyy täysin toiminnan seurausten analysointiin. Toimin-

taa, kuten työssä suoriutumista voidaan teorian mukaan vahvistaa palkkioilla. Mitä selkeämmin tavoiteltu toiminta on määritelty, mitä nopeammin palkkion saa suorituksen jälkeen ja mitä lähemmin palkkion määrä vastaa suoritustasoa, sitä selkeämpi on työntekijän kokema suorituksen ja palkkion välinen yhteys. (Heneman & Werner 2005, 27.)

Tasasuhtateoria perustuu työntekijän vaatimukseen ansaitun palkkion ja annetun työpanoksen tasapainosta (Schultz & Tanguay 2006, 1). Teoria perustuu kolmeen pääolettamukseen. Ensinnäkin työntekijä muodostaa uskomuksia saamansa palkkion ja oman työpanoksensa oikeudenmukaisuuden suhteen. Toiseksi hän vertaa edellä mainittua palkkion ja työpanoksen suhdetta muiden työntekijöiden vastaaviin suhteisiin. Kolmanneksi mikäli työntekijä kokee omansa tai muiden työntekijöiden palkkion ja työpanoksen välisen suhteen epäoikeudenmukaiseksi, pyrkii hän omilla toimillaan muuttamaan tilanteen. Työntekijä voi joko muuttaa omaa työpanostaan tai pyrkiä muuttamaan saamaansa palkkiota. (Pinder 1984, 115.) Tasasuhtateorian mukaan tulospalkkioilla voidaan lisätä työntekijän motivaatiota, mikäli työntekijät kokevat palkkiot oikeudenmukaisiksi. Oikeudenmukaisuuden toteutumiseksi tulee tulospalkitsemisen perusteista sekä työssä suoriutumisesta viestiä selvästi työntekijöille. (Heneman & Werner 2005, 32.)

Odotusarvoteoria on yksi prosessiteorioista lukeutuen näin motivaatioteorioihin ja siinä keskitytään yksilön tietoiseen ajattelu- ja päättelyprosessiin (Hakonen 2012, 31). Viktor Vroomin (1964) kehittämä teoria perustuu hedonismiin, ajatukseen, että ihminen pyrkii maksimoimaan mielihyvän ja minimoimaan kokemansa tuskan. Kognitiivisena teoriana se pyrkii etsimään motivaation perusteita ihmisen tietorakenteista sekä ajatusmalleista. Teorian mukaan yksilön toimintaa ohjaavat kolme tekijää: odotukset (expectancy), välineellisyys (instrumentality) ja houkuttelevuus (valence). Teorian kantavana ajatuksena on, että ihminen on motivoitunut, kun hän uskoo pystyvänsä toivottuun suoritukseen sekä uskoo saavansa suorituksesta palkkion, jota pitää houkuttelevana. (Vroom 1964, 15–18, 28.) Odotusarvoteorian mukaan tärkeät palkkiot on sidottava suoritukseen. Tällöin edellytetään, että suoritukselle on olemassa relevantit mittarit. Lisäksi palkkioiden tulee olla työntekijöiden arvostamia ja niiden saavuttamisen mahdollisuus on tehtävä näkyväksi. Tämä taas edellyttää julkisia palkitsemisen kriteerejä sekä työntekijöiden osallistumista niiden määrittelyyn. (Vartiainen & Nurmela 2005, 195.)

2.4.2 Talousteoriat

Sekä psykologiset että talousteoriat keskittyvät yksilön hyödyn, kuten palkkion maksimointiin. Teoriat kuitenkin eroavat toisistaan usealla tavalla. Ensinnäkin talousteoriat eroavat psykologisista teorioista siinä, että tutkimuskohteena on yksilön ja tämän motivaation sijaan yritys, jossa yksilö työskentelee. Toiseksi, ja ensimmäiseen eroavaisuuteen pohjautuen, suorituksen ja palkkion välistä yhteyttä tarkastellaan työntekijän, ei

työntekijän näkökulmasta. Kolmanneksi, silloin kun talousteorioissa keskitytään organisaation sijasta yksilön suoritukseen, kuten tehokkaiden palkkojen teorian tapauksessa, huomiota kiinnitetään työntekijän päätösten vaihtoehtoiskustannuksiin, kun taas psykologiset teoriat korostavat kustannusten sijaan palkkioiden houkuttelevuutta työntekijän näkökulmasta. (Heneman & Werner 2005, 33–34.) Talousteoriat auttavat näin ymmärtämään tulospalkkauksen motiiveja työnantajan näkökulmasta.

Tulospalkkausta tukevia talousteorioita ovat tehokkaiden palkkojen teoria (*efficiency wage theory*), teoria implisiittisistä sopimuksista (*implicit contract theory*) sekä agenttiteoria (Schultz & Tanguay 2006, 1). Tehokkaiden palkkojen teorian, tai tehokkaiden palkkojen hypoteesin mukaisesti työntekijän kannattaa asettaa palkkataso yli markkinoiden tasapainopalkan. Näin työntekijä tietää, että mikäli hän laiminlyö työtehtävänsä ja tämän seurauksena menettää työpaikkansa, hän ei saa muualta yhtä hyvin palkattua työtä. (Ylä-Liedenpohja 1995, 134.) Näin työpaikan menettämisen vaihtoehtoiskustannus on korkea, koska markkinoilla ei ole saatavissa yhtä korkeaa palkkaa (Heneman & Werner 2005, 38). Työntekijä pyrkii näin työssään suurempaan tuottavuuteen. Työn suurempi tuottavuus on siis tehokkaiden palkkojen teorian mukaan seurausta korkeammista palkoista, jotka rohkaisevat työntekijöitä parempaan suoritukseen ja työpaikkansa säilyttämiseen. (Schultz & Tanguay 2006, 2.)

Työnantajan palkatessa työntekijän hän lupautuu maksamaan tälle palkkaa tehdystä työstä. Vastaavasti työntekijä lupautuu suorittamaan annetut työtehtävät saamaansa palkkaa vastaan. Sekä työnantajaa ja työntekijää sitoo näin implisiittinen sopimus. (Heneman & Werner 2005, 35.) Teoria implisiittisistä sopimuksista sisältää oletuksen, että työsuoritus vaihtelee työntekijöiden mukaan. Mikäli kaikille työntekijöille maksetaan yhtä suurta palkkaa, kohtaa työnantaja ylimääräisiä kustannuksia maksaessaan ylisuurta palkkaa työssään huonoiten suoriutuville työntekijöille. Tulospalkkaus edustaa teorian mukaan implisiittistä sopimusta. Kun työntekijöiden tuottavuuden oletetaan vaihtelevan, mittaamalla työsuoritusta voidaan työssään parhaiten suoriutuvia työntekijöitä palkita suorituksensa mukaisesti. (Schultz & Tanguay 2006, 2.)

Jensenin ja Mecklinin (1976) kehittämä agenttiteoria on taloustieteissä yleisesti tunnettu ja laajasti erilaisten päämies-agentti -suhteiden tarkastelussa käytetty teoria. Jensen ja Mecklin (1976, 308) kuvaavat agenttisuhdetta kahdenvälisenä sopimuksena, jossa päämies palkkaa agentin toimimaan omaan lukuunsa delegoiden agentille päätösvaltaa. Kummankin osapuolen käyttäytyessä oma henkilökohtainen hyötynsä maksimoiden voidaan olettaa, että ennen pitkää agentin opportunistinen toiminta johtaa päämiehen kannalta epäedulliseen lopputulokseen, eli päämiehen ja agentin väliseen intressiristiriitaan (Jensen & Meckling 1976, 308). Intressiristiriidan lisäksi teorian avulla pyritään ratkaisemaan toinen agenttisuhteessa esiintyvä ongelma, joka liittyy päämiehen ja agentin erilaiseen riskikäyttäytymiseen. Päämiehen oletetaan olevan neutraali riskin suhteen, kun taas agentin voidaan katsoa olevan haluton ottamaan riskiä. (Eisenhardt 1989, 58.)

Edellä mainittujen agenttiongelmien ehkäisemiseksi päämies voi sopivilla kannustimilla ohjata agentin toimintaa paremmin päämiehen etua ajavaan suuntaan. Päämies voi toisaalta myös lisätä agentin valvontaa ja näin varmistua, että agentti toimii halutulla tavalla. (Jensen & Meckling 1976, 308.)

Eisenhardtin (1989, 59) mukaan päämies-agentti -suhteeseen liittyvien ongelmien ratkaisuun voidaan käyttää valvontaa, rangaistusta tai tarkkaan valikoituja kannustimia eli palkitsemista. Edellä mainituista menetelmistä kannustinjärjestelmät soveltuvat parhaiten agentin opportunistisen toiminnan sekä intressiristiriidan ehkäisyyn etenkin yliopiston kaltaisessa asiantuntijaorganisaatioissa (Wilkesmann & Schmid 2011, 35). Yhdistämällä agentin palkkio päämiehen tavoitteiden toteutumiseen, voidaan ehkäistä intressiristiriitaa sekä ohjata agenttia päämiehen kannalta kohtuulliseen riskinottoon (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005).

Vaikka päämies-agentti -teoriaa on pääasiassa sovellettu taloustieteen eri alueilla nimenomaan yritysjohtoon ja omistajien suhteen tarkasteluun, voidaan sitä sen yleispuolelta luonteen vuoksi hyödyntää myös yliopistosektoria tarkasteltaessa. Jensenin ja Mecklinin (1976, 309) mukaan agenttiongelmia esiintyy kaikissa organisaatioissa sekä niiden eri tasoilla niin yrityksissä, valtion laitoksissa kuin yliopistoissakin. Hulkon ym. (2002, 36) mukaan agenttiteorian ajatus yhteisen edun tavoittelusta soveltuu tulospalkkaukseen ja mille tahansa henkilöstöryhmälle. Suomessa agenttiteorian soveltuvuutta valtion ja yliopiston välisen suhteen tarkasteluun on tutkinut muun muassa Kivistö (2007).

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen tarkasteluun soveltuu edellä esitetyistä teorioista erityisesti agenttiteoria (ks. esim. Gerhart & Rynes 2003). Myös Kang ja Yanadori (2011, 1838) toteavat, että valtaosa organisaatiotason tulospalkkiotutkimuksesta perustuu juuri agenttiteoriaan, jonka mukaan tulospalkkioiden käytöllä pyritään ehkäisemään intressiristiriidasta ja epätäydellisestä informaatiosta johtuvia ongelmia.

2.4.3 Päämies-agentti-teoria valtion ja yliopiston välisen suhteen tarkastelussa

Taloustieteissä yleisesti tunnettu päämies-agentti-teoria perustuu ajatukseen päämiehen ja tämän palkkaaman agentin välisestä sopimuksesta. Mikäli päämiehen ja agentin oletetaan käyttäytyvän omaa henkilökohtaista hyötyään maksimoiden, voidaan myös olettaa, ettei agentti aina toimi päämiehen edun mukaisesti, eli päämiehen ja agentin välillä vallitsee intressiristiriita. Päämies voi ehkäistä intressiristiriidan syntymistä asianmukaisilla kannustimilla tai lisäämällä valvontaa. (Jensen & Meckling 1976, 308). Jensenin ja Mecklingin (1976) mukaan intressiristiriidasta seuraa kolmenlaisia agenttikustannuksia:

- valvontakustannukset johdon toiminnan mittaamisesta ja valvonnasta

- takuukustannukset johdon ja yrityksen välisistä sopimuksista
- residuaalikustannukset, mikäli johto valvonnasta ja sopimuksista huolimatta toimii omistajien etujen vastaisesti.

Teoria on ollut laajasti käytössä yritysmaailmassa yrityksen osakkeenomistajien ja palkatun johdon välisten intressiristiriitojen tarkastelussa, mutta se voi tuoda uusia teoreettisia ja käytännöllisiä näkökulmia myös valtion (päämies) ja sen rahoittamien yliopistojen (agentti) välisen suhteen tarkasteluun (Kivistö 2005 3).

Kivistön (2005, 4) mukaan päämiehen ja agentin väliseen suhteeseen liittyy kahdenlaisia ongelmia. *Haitalliseen valikoitumiseen* liittyviä ongelmia ilmenee jo ennen varsinaisen päämies-agentti-suhteen syntymistä. Taustalla on oletus epäsymmetrisestä informaatiosta, jota agentti käyttää hyväkseen sopimusta solmittaessa antaen näin valheellisen kuvan kyvyistään, jolloin agentti saattaa ”haitallisesti” valikoitua haettavaan tehtävään. Sopimuksen solmimisen jälkeen päämiehen saattaa olla vaikea valvoa agentin toimintaa tai valvonnasta aiheutuu liikaa kustannuksia. Agentti voi tällöin käyttää hyväkseen epäsymmetristä informaatiota tavoitellessaan henkilökohtaista etuaan päämiehen edun kustannuksella. Kyseistä ongelmasta käytetään myös nimitystä *moraalikato*¹. (Kivistö 2005, 4.)

Valtion ja yliopiston välistä suhdetta tarkasteltaessa saattaa haitalliseen valikoitumiseen liittyviä ongelmia esiintyä muun muassa rahoitussopimuksista neuvoteltaessa. Yliopistot joutuvat kilpailemaan niukasta valtionrahoituksesta, jolloin niiden toiminta saattaa olla opportunistista. Informaation epäsymmetrian vuoksi valtion on vaikea havaita tällaista opportunistista käyttäytymistä, mikä saattaa johtaa sen kannalta väärin rahoituspäätöksiin. Haitalliseen valikoitumiseen liittyviä ongelmia yleisempiä ovat kuitenkin moraalikadon ongelmat, jotka valtio-yliopisto-suhteessa liittyvät niin resurssien tehokkaaseen käyttöön, kuin agentin omaa etua ajavaan toimintaan. Yliopiston sisällä resursseja saatetaan allokoida päämiehen etujen vastaisesti esimerkiksi suosien tutkimustoiminnan rahoitusta opetustoiminnan kustannuksella. (Kivistö 2005, 4.) Toiminnan taustalla voi näin olla yliopiston maineeseen liittyvät tavoitteet, eikä niinkään päämiehen etujen ajaminen, koska yliopiston maine on usein vahvemmin sidoksissa tutkimuksellisiin saavutuksiin (Hölttä 1995, 130).

Ehkäistäkseen haitalliseen valikoitumiseen liittyviä epäsymmetrisen informaation ongelmia agentti voi itse pyrkiä osoittamaan pätevyytensä mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tämä ei kuitenkaan poista mahdollisuutta agentin opportunistiselle käyttäytymiselle ja toinen vaihtoehto onkin, että päämies valvoo agentin toimintaa ja tekee selvityksiä tämän valmiuksista saavuttaa toivotut tavoitteet esimerkiksi aikaisempien sopimusten perusteella, jolloin tulevat rahoituspäätökset voidaan johtaa näistä selvityksis-

¹ Englanninkieliset termit adverse selection ja moral hazard.

tä. Valvontaan perustuvaa rahoitusta voidaan kutsua myös syöttöperusteiseksi rahoitukseksi ja sitä käsitellään tarkemmin luvussa 5.1. Myös moraalikadon ongelmien ehkäisyssä voidaan käyttää agentin valvontaan perustuvia menetelmiä. Valvonnan toteuttaminen voi kuitenkin olla hankalaa ja sen kustannukset korkeat, jolloin päämiehen kannalta edullisempaa voi olla kytkeä jaettava rahoitus agentin saavutuksiin. Tavoitteena on yhdistää päämiehen ja agentin tavoitteet liittämällä agentin palkkio saavutettuihin tuloksiin. (Kivistö 2005, 5–6.) Tätä kutsutaan myös tavoitekongruenssiksi eli tavoitteiden yhdenmukaistamiseksi ja sen on katsottu vähentävän tarvetta agentin toiminnan valvontaan alentaen samalla valvonnasta koituvia kustannuksia (Eisenhardt 1989, 64).

3 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU JA KEHITTÄMINEN

3.1 Toimiva tulospalkkaus

Toimiva tulospalkkaus edellyttää jatkuvaa työtä. Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät kuitenkin parhaimmillaan kaikki osapuolet, omistaja, henkilöstö sekä asiakkaat. Tulospalkkauksen käyttöönotto on ensimmäinen askel kohti toimivaa järjestelmää. (Hulkko ym. 2002, 44.) Tulospalkkiojärjestelmän toimivuuden kannalta on kuitenkin elintärkeää, että sen ylläpitoon ja seurantaan panostetaan (Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla 2004, 24).

Tulospalkkauksen toimivuutta Suomessa voitaneen perustella jo pelkästään tulospalkkiojärjestelmien levinneisyydellä. EK:n vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan erilaisten tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piiriin kuului 48 prosenttia EK:n jäsenyritysten henkilöstöstä, mikä tarkoittaa henkilömääränä noin 440 000 palkansaajaa. Järjestelmien suosio ei tietystikään takaa niiden toimivuutta ja tulospalkkiojärjestelmien toimivuuteen yhteydessä olevia tekijöitä onkin tutkittu laajalti. Nurmela ym. (1999) ovat tutkineet 30 suomalaisorganisaation yhteensä 40 tulospalkkausjärjestelmää. Tutkimuksen organisaatiot olivat tuotanto-, palvelu- ja asiantuntijatyötä tekeviä yksiköitä niin kunnan ja valtion aloilta, kuin yksityiseltä sektoriltakin. Nurmelan ym. (1999, 49) mukaan toimivaksi koettu tulospalkkausjärjestelmä on sellainen:

- jota käytetään oikeudenmukaisella tavalla
- jonka koetaan sopivan organisaation tavoitteisiin
- jonka palkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti
- jonka myötä saa palautetta ja jota käytetään kehittämisen välineenä ja
- jonka tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen voi itse vaikuttaa.

Nurmelan ym. tutkimustulosten perusteella henkilöstö näkee tulospalkkiojärjestelmän taustalla olevan tarkoituksen palkita hyvät suoritukset, kun edellä esitetyt viisi piirrettä toteutuvat. Tulospalkkaus voidaan kuitenkin kokea myös kielteiseksi, mikäli järjestelmän käytössä rikotaan oikeudenmukaisuuskäsityksiä. Epäoikeudenmukaisena nähdään esimerkiksi se, että kaikkien mielipiteitä ei oteta huomioon. (Nurmela ym. 1999, 49.)

Osallistumisen, avoimuuden ja luottamuksen rakentamisen merkitystä palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä voidaan perustella myös menettelytapojen oikeudenmukaisuutta käsittelevällä tutkimuksella. Työntekijän kokemukset menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta auttavat heitä ymmärtämään päätösten perusteet ja hyväksymään ne. (Nurmela ym. 1999, 14.) Myös Hulkon ym. (2002, 79) mukaan tulospalkkiojärjestelmän suunnit-

telussa voidaan käyttää apuvälineenä Leventhalin (1980, 30) oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatteita:

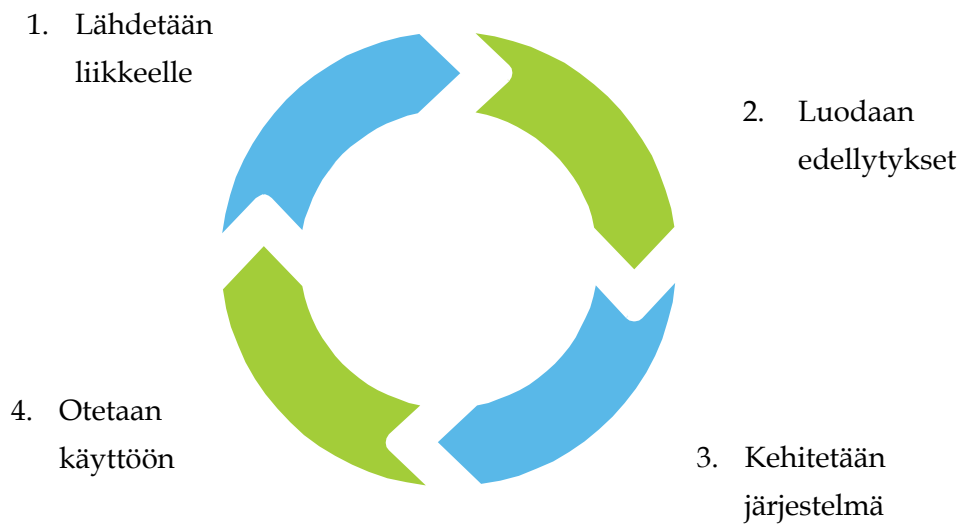
- Johdonmukaisuus: Menettelyä sovelletaan johdonmukaisesti samalla tavoin kaikkiin ihmisiin kaikkina aikoina.
- Puolueellisuuden estäminen: Päätöksentekijän omat intressit eivät saa näkyä päätöksenteossa.
- Tiedon tarkkuus: Menettelyn tulee perustua oikeaan ja tarkkaan tietoon.
- Oikaistavuus: Päätöksenteossa tehdyt virheet tulee voida oikaista.
- Edustavuus: Kaikilla, joita kyseessä oleva menettelytapa koskettaa, tulee olla mahdollisuus vaikuttaa päätökseen.
- Eettisyys: Menettelytapaan ei saa sisältyä epäeettisiä elementtejä, kuten lahjontaa, vilppiä tai yksityisyyden loukkausta.

Hulkko ym. (2002, 79) suosittelevat tulospalkkiojärjestelmän kehitysryhmää käymään oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatteet kohta kohdalta läpi ja miettimään, miten oikeudenmukaisuuden toteutumisesta voidaan varmistua sekä ongelmilta välttyä. Nurmelan ym. (1999, 64) mukaan tavanomainen johdonmukaisuusperiaatteen rikkomus on esimerkiksi, että palkkioita ei syystä tai toisesta jaeta kaikille, jotka ovat tavoitteisiin ylittäneet. Edustavuuden periaatetta taas rikotaan tilanteessa, jossa henkilöstö ei saa ääntänsä kuuluviin järjestelmää kehitettäessä. Tutkimuksessaan Nurmela ym. (1999, 76) havaitsivat hyvin toimivien tulospalkkiojärjestelmien erottuvan edukseen myös oikeudenmukaisten menettelytapojen noudattamisessa.

Nurmelan ym. (1999) tutkimustulosten mukaan vain joka neljäs tulospalkkiojärjestelmä toimi hyvin, eli sai aikaan odotettuja vaikutuksia ja sai lisäksi sekä henkilöstön että esimiesten hyväksynnän. Tulospalkkiojärjestelmät oli tutkimuksessa jaoteltu niiden toimivuuden perusteella ”lohiin, lahnoihin ja kiiskeihin”, joista lohet olivat parhaiten toimivia ja kiisket huonoiten toimivia järjestelmiä. Huomion arvoista on, että tutkimuksessa lohien joukkoon ei mahtunut ainuttakaan asiantuntijatyötä tekevää organisaatiota, joiksi myös yliopistot voidaan määritellä.

3.2 Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen

Varsinainen tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen esitetään kirjallisuudessa usein monivaiheisena prosessina. Hulkko ym. (2002, 90) jakavat tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen neljään vaiheeseen kuvan 6 mukaisesti.



Kuva 6 Tulospalkkauksen kehittämisen neljä vaihetta (muokattu Hulkko ym. 2002, 90)

Tulospalkkauksen kehittämisessä edetään kuvan 6 osoittamalla tavalla neljän vaiheen kautta kohti järjestelmän jatkuvaa parantamista. Liikkeelle lähtemisen jälkeen on varmistettava, että tulospalkkauksen kehittämisen edellytykset ovat kunnossa, jonka jälkeen järjestelmän kehittämisvaiheessa muokataan sääntöjä ja mittareita. Lopulta järjestelmä otetaan käyttöön. On kuitenkin tärkeää muistaa, että työ ei suinkaan lopu järjestelmän käyttöönottoon vaan tämän jälkeen järjestelmän toimintaa seurataan, ylläpidetään ja parannetaan yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön antama palaute järjestelmän toimivuudesta sekä kehitysehdotukset ovat tärkeä osa menestyksekkään palkitsemisjärjestelmän luomista. Eri kehittämisen vaiheet käydään läpi yhä uudelleen ja uudelleen edeten näin kohti järjestelmän jatkuvaa parantamista. (Hulkko ym. 2002, 90, 94; Belcher 1996, 216.)

3.2.1 Liikkeellelähtö

Tulospalkkauksen kehittämisessä lähdetään liikkeelle organisoimalla kehittäminen alustavasti, selvittämällä kehittämisen tarpeet ja lähtötilanne. Tällöin on esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn seurauksena havaittu henkilöstön tyytymättömyys olemassa olevaan palkitsemisjärjestelmään. Kehityshanke voidaan viedä läpi projektinomaisesti nimeämällä vastuuhenkilö ja ohjausryhmä, joiden tehtävänä on laatia projektisuunnitelma, josta selviää tulospalkkiojärjestelmän kehittämistarve, kehittämisen suuntaviivat sekä

suunniteltu aikataulu. Yleensä yrityksissä vastuu palkitsemisesta ja sen kehittämisestä on esimerkiksi henkilöstöpäälliköllä. Ohjausryhmän lisäksi nimetään erillinen kehitysryhmä. Tarkoituksena on, että kehitysryhmällä on sekä innostusta että aikaa järjestelmän ideointiin ja ohjausryhmällä valtuudet tehtyjen esitysten hyväksymiseen. (Hulkko ym. 2002, 101, 104.)

Turunen (1996, 95) on tutkinut tulospalkkausjärjestelmiä valtionohjaussuhteen alaisissa organisaatioissa ja toteaa, että tulospalkkauksen kehittäminen tapahtuu pääasiassa johdon asettamissa yhteistyöryhmissä, joissa on mukana myös henkilöstön edustajia. Myös EK:n vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelun perusteella tulospalkkausta käsitellään useimmin juuri yhdessä henkilöstön kanssa erikseen perustetussa tulospalkkiojärjestelmän kehitysryhmässä. Henkilöstön osallistamisella kehitysryhmän kautta tulospalkkiojärjestelmän suunnitteluun voidaan parantaa järjestelmän toimivuutta. (Palkitaan tuloksesta – – 2011, 17.) Tulospalkkausjärjestelmän rakentaminen on prosessi, jossa henkilöstö otetaan mukaan miettimään toiminnan tavoitteita ja kehittämismahdollisuuksia. Näin henkilöstöä myös sitoutetaan palkkausjärjestelmään samalla varmistaen, että se haluaa olla mukana toiminnan kehittämisessä. (Gustafsson & Jokinen 1998, 17.)

Se, miten paljon henkilöstöä otetaan mukaan järjestelmän suunnitteluun, vaihtelee organisaatioittain. Hulkon ym. (2002, 103) mukaan pienellä ryhmällä työ voidaan tehdä melko nopeasti, mutta haasteena voi olla muun henkilöstön kuuleminen ja innostaminen mukaan. Toisaalta organisoimisen ja kehittämisen kannalta on työläämpää osallistaa laajempi joukko henkilöstöä kehitysprojektiin, mutta vaivannäkö palkitaan usein järjestelmän käyttöönottovaiheessa, sillä suunnitteluun osallistuminen on usein tehokkain tapa viestiä järjestelmästä (Hulkko ym. 2002, 102). Nurmela ym. (1999, 62) toteavat kuitenkin, että edes jossain määrin henkilöstöä osallistava kehittämistapa on parempi kuin, että henkilöstöä ei oteta suunnitteluun lainkaan mukaan. Henkilöstön osallistuminen järjestelmän suunnitteluun sekä myöhemmin sen arvioimiseen ja parantamiseen luo paremmat edellytykset aidolle sitoutumiselle, mikä on palkitsemisen toimivuuden keskeinen edellytys (Hakonen ym. 2004, 52).

Tulospalkkiojärjestelmän kehitystyö on usein erikseen nimitetyn kehitysryhmän vastuulla. Tällainen ryhmä on yleensä kooltaan 3–10 -henkinen ja koostuu vastuuhenkilön ohella eri alojen, kuten tietojärjestelmien sekä talous- ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoista ja henkilöstön edustajista. (Hulkko ym. 2002, 103; Gustafsson & Jokinen 1998, 66.) Vaihtoehtoisesti voidaan vastuu kehityshankkeen läpiviemisestä antaa yhden erikseen nimetyn henkilön kannettavaksi. Ongelmalliseksi saattaa kuitenkin muodostua muun henkilöstön sitouttaminen tilanteessa, jossa henkilöstölle tuodaan valmis järjestelmä, mistä johtuen suositellaankin kehitysryhmän käyttöä. (Gustafsson & Jokinen 1998, 68–69.)

Etenkin suuremmissa hankkeissa tai tilanteessa, jossa oman organisaation palkkaus- asiantuntemus ei ole riittävää, voidaan kääntyä ulkopuolisen palkkauskonsultin puoleen

(Gustafsson & Jokinen 1998, 66). Tällöin kannattaa selvittää, tarjoaako tulospalkkioihin erikoistunut konsultti valmista ratkaisua vai tukea järjestelmän kehittämiseen. Valmis ratkaisu on usein nopea, mutta kuitenkin riskialtis vaihtoehto, koska järjestelmän on ennen kaikkea sovittava organisaation tavoitteisiin ja toimintatapaan. Organisaation hyötyjä ulkopuolisen asiantuntijan käytöstä voivat olla säästynyt aika ja vaiva. (Hulkko ym. 2002, 104.) Suomessa palkitsemispalveluita tarjoaa esimerkiksi Suomen Palkitsemiskeskus Oy, joka ilmoittaa kehitysprosessinsa olevan lyhyitä ja tehokkaita, suurimman osan hankkeista kestäessä vain 6–8 viikkoa (Suomen Palkitsemiskeskus OY).

Jotta ohjaus- ja kehitysryhmän välinen vuorovaikutus olisi sujuvaa, on suositeltavaa, että vähintään yksi henkilö on mukana molemmissa ryhmissä. Tämä henkilö voi olla myös ulkopuolinen konsultti. Näin vastuu kehittämisprosessin läpiviemisestä on yhdellä henkilöllä, esimerkiksi kehitysryhmän vetäjällä ylimmän johdon tai ohjausryhmän vastatessa kehittämisen suunnasta sekä kehitysryhmän esitysten hyväksymisestä. (Hulkko ym. 2002, 107.) Kehitysryhmän vetäjä vastaa myös siitä, että kehitysprosessi pysyy suunnitellussa aikataulussa, minkä vuoksi on laadittava selkeä projektisuunnitelma. Suunnitelman laatijalla on oltava kokemusta projektityöskentelystä sekä asiantuntemusta niin perinteisistä palkkausjärjestelmistä kuin tulospalkkauksesta. (Gustafsson & Jokinen 1998, 66.)

Lähdettäessä rakentamaan uutta tai muokkaamaan jo olemassa olevaa tulospalkkiojärjestelmää on organisaatiossa hyvä suorittaa palkkauksen nykytilan arviointi ja näin varmistaa, että perinteiset palkkausjärjestelmät toimivat moitteettomasti, koska tulospalkkauksella ei voida paikata perinteisissä palkkausjärjestelmissä esiintyviä puutteita tai vääristymiä (Gustafsson & Jokinen 1998, 54). Nykytilaa arvioitaessa selvitetään myös, millaiset ovat tulospalkkiojärjestelmän onnistuneen kehittämisen edellytykset. Uuden järjestelmän kehittämistä ei kannata aloittaa, mikäli organisaatiossa on käynnissä suuria strategisista muutoksista tai uudelleenjärjestelyjä. Näin kehittämisen edellytyksiä arvioitaessa selvitetään jo etukäteen asiat, jotka saattavat vaikeuttaa järjestelmän kehittämistä, jotta mahdollisiin ongelma-kohtiin voidaan puuttua hyvissä ajoin. (Hulkko ym. 2002, 121.)

Jo käytössä olevaa järjestelmää voidaan arvioida esimerkiksi Teknillisen korkeakoulun kehittämällä tulospalkkiojärjestelmän arviointimenetelmällä (Tupa-arviointi). Arvioinnin toteuttavat koulutetut arvioijat ja itse arviointiprosessi etenee neljässä vaiheessa: (Teknillinen korkeakoulu)

- Organisaation edustajan kuvaus järjestelmästä ja sen rakenteesta.
- Organisaation henkilöstölle kohdennettu kysely järjestelmän toimivuudesta ja vaikutuksista.
- Arvioijien toteuttamat kohdeorganisaation johdon, esimiesten, henkilöstön sekä järjestelmän kehittäjien haastattelut.

- Arvioijien kirjallinen raportti tulospalkkiojärjestelmän toimivuudesta sekä suositukset järjestelmän kehittämiseksi.

Tupa-arvioinnissa hyödynnetään useita tiedonkeruutapoja, kuten haastatteluja ja kyselyjä ja tietoa kerätään eri tahoilta. Näin saadaan monipuolinen katsaus järjestelmän toimivuudesta sekä ennen kaikkea kehityskohteista. Itse arviointi suoritetaan tarkastelemalla kymmentä eri arviointikohdetta, joista kukin pisteytetään asteikolla 0–100 pistettä (ks. liite 1). Arvioinnin tulokset ovat vertailukelpoisia muiden organisaatioiden sekä oman organisaation eri ajankohtina toteutettujen arviointien kanssa. Pisteytyksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole kilpailla muiden arvioitujen järjestelmien kanssa, vaan pyrkiä paikallistamaan kunkin järjestelmän vahvuudet sekä kehitysalueet. (Hulkko ym. 2002, 134, 138.)

Kun organisaatiossa aletaan kehittää uutta palkitsemisjärjestelmää, herättää se henkilöstön keskuudessa uteliaisuutta. Jotta koko henkilöstö saadaan innostettua kehitystyöhön, on tärkeää, milloin sekä mistä asioista aletaan tiedottaa. (Gustafsson & Jokinen 1998, 65.) Hulkko ym. (2002, 120) suosittelevat seuraavien asioiden huomioimista, kun tulospalkkiojärjestelmästä aletaan tiedottaa henkilöstölle:

- Mitä ja kenelle kerrotaan jo kehitystyön alkuvaiheessa?
- Mitä varaudutaan viestimään kehittämisen kuluessa?
- Kuka vastaa viestinnän sujumisesta?
- Mitä viestintäkanavia käytetään?

Uudesta palkkiojärjestelmästä kannattaa tiedottaa avoimesti alusta asti. Näin vältetään myös järjestelmää koskevien huhujen leviämistä. Tiedottamisessa voidaan hyödyntää kehittämissryhmän kokoontumisten lisäksi esimerkiksi sähköpostia, kirjeitä, tiedotus- tai keskustelutilaisuuksia tai muita yhteisiä tapahtumia. (Hulkko ym. 2002, 120.)

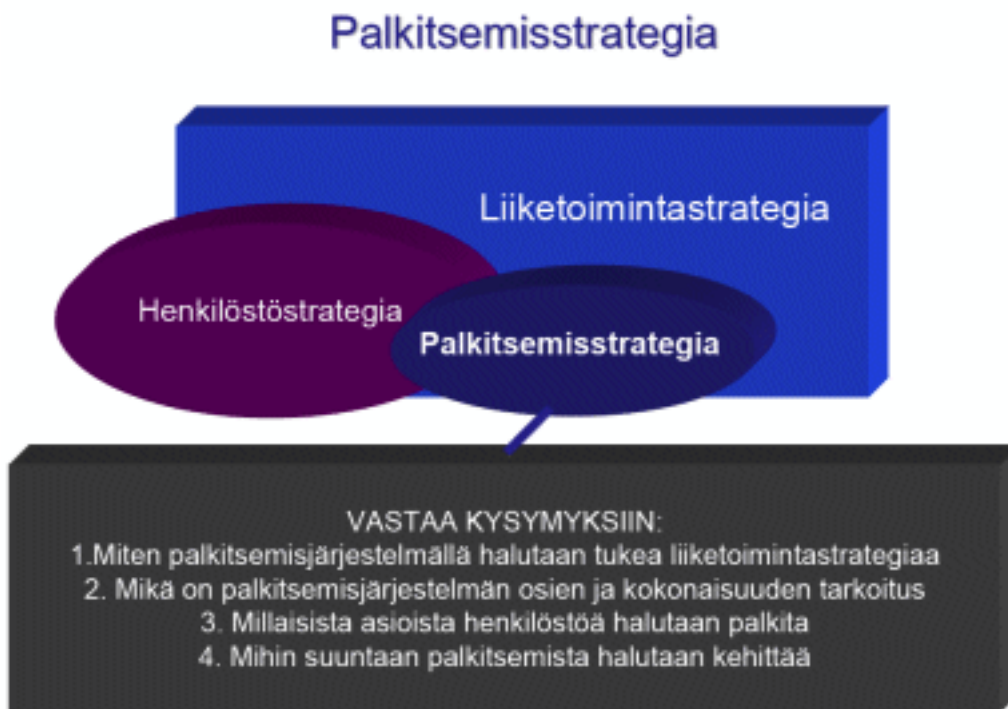
Ihannetilanteessa tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä lähdetään siis liikkeelle yhdessä henkilöstön kanssa nimeämällä järjestelmän kehittämisestä vastuussa oleva kehitysryhmä. Nurmelan ym. (1999, 76) tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, ettei palkitsemisen osallistuvaa suunnittelua ainakaan vielä vuosituhannen vaihteessa käytetty useimmilla työpaikoilla, vaan tavallisin tapa järjestelmän kehittämisessä oli johdon yksipuolinen päätös ilman henkilöstön kuulemista.

3.2.2 Edellytysten luonti

Jotta tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen voisi jatkua, on varmistuttava, että edellytykset kehitystyön jatkamiseen ovat kunnossa. Ensinnäkin organisaatiossa tulee olla ajantasainen palkitsemisstrategia ja sille riittävä tuki organisaation eri puolilla. (Hulkko ym. 2002, 141.) Toiseksi on hyvissä ajoin ratkaistava, miten tulospalkkiot rahoitetaan. Erityisesti, jos tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet eivät olennaisesti liity taloudelliseen

tulokseen, on otettava selvää, liittyykö palkkioiden maksamiseen joiain kannattavuuteen yhteydessä olevia kynnysehtoja. (Hakonen ym. 2004, 53.)

Palkitsemisstrategia sisältää perustelut sille, miksi tulospalkkiot halutaan ottaa käyttöön, miten ne kytkeytyvät organisaation strategiaan ja mikä on niiden rooli palkitsemisen kokonaisuudessa (ks. kuva 1), miten organisaation eri osapuolien uskotaan hyötyvän tulospalkkauksen käytöstä sekä miten järjestelmä rahoitetaan (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005a, 124). Palkitsemisstrategia on vapaamuotoinen kuvaus esimerkiksi siitä, mihin organisaation palkkataso on kytketty, miten palkkakehityksestä huolehditaan ja miten palkitsemisen toimivuutta arvioidaan. Esimiesten tehtävänä on viestittää yrityksen palkitsemisstrategiasta henkilöstölle. Tämä helpottuu, kun palkitsemisen periaatteet on kirjattu selkeästi yrityksen palkitsemisstrategiaan. (Aalto-yliopisto b.)



Kuva 7 Palkitsemisstrategia (Aalto-yliopisto b)

Palkitsemisstrategian kehittäminen on tyypillisesti johdon tai palkitsemisen kehittämisestä vastaavan ryhmän tehtävä. Palkitsemisstrategian lähtökohtana on yrityksen liiketoimintastrategia ja siinä pyritään vastaamaan tulospalkkauksen osalta ainakin seuraaviin kysymyksiin: (Hulkko ym. 2002, 143, 146–149.)

- Mihin tulospalkkauksella pyritään? Eli mikä on tulospalkkauksen tarkoitus ja rooli muiden palkitsemistapojen joukossa?

- Miksi tulospalkkaus on tärkeää? Eli minkälaisia vaikutuksia tulospalkkauksella halutaan saavuttaa niin organisaation kuin yksilön tasoilla?
- Miksi halutaan ottaa käyttöön juuri tällainen tulospalkkiojärjestelmä? Miten organisaation strategiset tavoitteet näkyvät tulospalkkiojärjestelmässä ja sen mittareissa?
- Ketkä tulospalkkiojärjestelmästä hyötyvät ja miten? Lähtökohtaisesti kaikkien tärkeimpien sidosryhmien tulisi hyötyä tulospalkkauksesta; työntekijä taloudellisen palkkion ja saamansa palautteen muodossa, asiakas laadun paranemisen kautta, yrityksen omistajat taas osakkeen arvon nousun myötä.
- Millainen on tulospalkkiojärjestelmän käytön taustalla oleva ihmiskuva? Kannattaa siis miettiä henkilöstön työnteon motiiveja. Toisille voi itse työ ja tavoitteiden saavuttaminen olla palkitsevaa, toiset taas voivat tehdä samaa työtä pelkän rahan takia.

Tulospalkkioiden maksamisen ensimmäisen ehdon tulisi olla, että tähän tarkoitukseen on ylipäättään käytössä tarvittavat varat (Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla 2004, 24). Rahoitusmallia valittaessa tulisi pohtia, onko tulospalkkiojärjestelmä väline rahan jakamiseen vai toiminnan ohjaamiseen vai kenties molempiin. Lisäksi on mietittävä, millä aikavälillä järjestelmä tuottaa taloudellista hyötyä. (Hulkko ym. 2002, 153–154.) Hakonen ym. (2005a, 133) jakavat tulospalkkioiden rahoitustavat kolmeen: 1) Palkkiot on budjetoitu etukäteen, 2) palkkiot on sidottu voittoon tai säästöön tai 3) minimimäärä palkkiosta on budjetoitu ja loppuosa sidottu organisaation voittoon tai säästöön.

Mikäli palkkiot on budjetoitu etukäteen, voidaan tulospalkkioiden mittareina käyttää mitä tahansa yrityksessä tärkeänä pidettyä tavoitetta, mikäli luotetaan, että valituissa mittareissa menestyminen heijastuu yrityksen menestymiseen. Mikäli taas tulospalkkiojärjestelmän rahoitus perustuu puhtaasti yrityksen liiketaloudelliseen menestykseen, ei voida palkita yksittäisten tavoitteiden saavuttamisesta, jos päätavoitetta ei saavuteta. Kyseinen malli sopii hyvin voiton jakamiseen ja henkilöstön työtyytyväisyyden lisäämiseen, silloin kun toiminta on kannattavaa. Malli ei välttämättä kuitenkaan lisää työponnisteluja, ellei työntekijä koe omalla työpanoksellaan voivansa vaikuttaa taloudellisen tuloksen kertymiseen. (Hulkko ym. 2002, 154–155, 159.)

Tulospalkkiojärjestelmän rahoitus voidaan myös järjestää sitomalla palkkiot yrityksen voittoon tai yhdistämällä eri rahoituslähteitä, voittoa ja järjestelmään ennalta varattua rahaa keskenään. Budjetoitu raha mahdollistaa tällöin sellaisten tavoitteiden käytön, joiden saavuttaminen ei suoraan vaikuta taloudelliseen tulokseen kyseisellä mittausjaksolla. (Hulkko ym. 2002, 157.) EK:n vuonna 2011 toteuttaman palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan yrityksen voitollisuus oli määrätymisperusteena 72 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluvista henkilöistä (Palkitaan tuloksesta – 2011, 12).

Palkkioiden maksuun saatetaan myös liittää kynnysehtoja, kuten tietyn suuruisen liikevoiton saavuttaminen (Hulkko ym. 2002, 157). Hakonen ym. (2005a, 134) kuitenkin

havaittivat tutkimuksessaan, miten tällainen kynnysehto romahdutti henkilöstön kiinnostuksen järjestelmään sekä heikensi luottamusta johtoa kohtaan. Kyseisessä teollisuusyrityksessä tulospalkkiojärjestelmän rahoitus kertyi konsernin käyttökateavoitteen ylittämisestä. Tämän tavoitteen jäädessä saavuttamatta, ei palkkioita jaettu, vaikka tehdastasontavoitteet saavutettiin. (Hakonen ym. 2005a, 134).

3.2.3 Järjestelmän kehittäminen

Kun on varmistettu, että edellytykset tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen ovat kunnossa ja kehittämisen kohteet on kartoitettu, voidaan alkaa kehittää itse järjestelmää. Tällöin aletaan pohtia järjestelmän rakenteellisia ominaisuuksia, kuten sääntöjä ja mittareita. (Hulkko ym. 2002, 160.) Tulospalkkiojärjestelmän rakenne on suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteilla ja kenelle (Hakonen ym. 2005a, 126). Tulospalkkiojärjestelmän säännöissä taas kuvataan yksityiskohtaisemmin, miten järjestelmää käytetään sekä palkkioiden maksu suoritetaan oikeudenmukaisuuden periaatteita noudattaen (Hulkko ym. 2002, 160).

Rakennettaessa toimivaa palkitsemisjärjestelmää on olennaista tunnistaa selkeät suoritusta kuvaavat tekijät eli mittarit. Julkisen sektorin työn monimutkainen luonne, moninaiset työtehtävät sekä epäyhtenäiset tuotokset vaikeuttavat usein suoritettavan työn mittausta, jolloin mittauksen kustannukset mittauksesta saataviin hyötyihin nähden saattavat nousta huomattavan suuriksi. (Heinrich & Marschke 2010, 183–184.) Julkisen sektorin suoritusmittauksessa on viime aikoina korostunut tuotoksen mittaus ja julkisorganisaatioilta vaaditaan entistä vastuullisempia ja läpinäkyvämpiä suoritusmittausjärjestelmiä (Heinrich 2007, 282). Erityisen hankalana voidaan nähdä asiantuntijaorganisaation, kuten yliopiston suorituksen mittaaminen, mikä johtuu työn tietointensiivisestä luonteesta. Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka työssä korostuu uuden tiedon soveltaminen ja kehittäminen. Haasteena tällaisen organisaation suorituksen mittaamisessa on erilaisten tuotosten ja panosten yhteismitallistaminen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 49–51.)

Järjestelmää kehitettäessä on ensin päätettävä, keitä halutaan palkita. Kohderyhmänä voi olla yrityksen koko henkilöstö tai tietty henkilöstöryhmä. Tärkeintä on, että valittu kohderyhmä tukee järjestelmälle asetettuja tavoitteita. Kohderyhmän lisäksi järjestelmän säännöissä määritellään esimerkiksi poissaolojen sekä työsuhteen pituuden vaikutuksista palkkioiden määräytymiseen. Kohderyhmiä on syytä tarkastella erityisesti, silloin, kun yrityksessä on käytössä useita palkkiojärjestelmiä. Tällöin on syytä miettiä, ovatko eri henkilöstöryhmien palkkiopaketit tasapainossa. (Hulkko ym. 2002, 162–164.) Tärkeä pohdiskelun aihe on myös, maksetaanko palkkiot kaikille samansuuruise-

na, suhteutettuna työntekijän henkilökohtaiseen palkkaan vai käytetäänkö jotain muuta jakoperustetta (Gustafsson & Jokinen 1998, 100).

Toiseksi on mietittävä, mitä ja miten mitataan, eli on päätettävä järjestelmän mittarit (Hulkko ym. 2002, 164). Ensinnäkin on perusteltua, että palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu kohderyhmälle, jonka sisällä yksittäisten työntekijöiden toiminnan tuloksellisuutta voidaan mitata samoilla mittareilla (Hakonen ym. 2004, 53). Lönnqvistin ym. (2006, 123) mukaan onnistunut suorituskyvyn mittaaminen motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiinnyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua sekä luo edellytykset palkitsemiselle. Epäonnistuuessaan seurauksena voi kuitenkin olla väärin asioiden korostuminen ja toiminnan ohjaaminen väärään suuntaan, mitattavien henkilöiden ärsyttäminen, negatiivinen kilpailutilanne tai vääristä asioista palkitseminen (Lönnqvist ym. 2006, 123).

Tulospalkkion perusteina voidaan käyttää monenlaisia saavutuksia, kuten koko yrityksen taloudellisia, osasto- tai ryhmätason toiminnallisia sekä yksilötason kehitystä kuvaavia mittareita (Hakonen ym. 2005a, 126). Esimerkiksi valtiolla tulospalkkaus on perinteisesti ollut ryhmäkohtainen palkitsemisen muoto ja palkkioita on maksettu vain harvoin yksilötason tavoitteiden pohjalta (Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla 2004, 23). Mittaustason valinnassa tulee huomioida, että lähelle tuotuihin mittareihin, kuten yksilötason mittareihin on työntekijän helpointa vaikuttaa omilla toimillaan ja kokea työnsä seuraukset, kun taas kaukaisemmat mittarit auttavat hahmottamaan kokonaisuutta sekä osaltaan rahoittavat tulospalkkiota (Hulkko ym. 2002, 166–167).

EK:n vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelussa tyypillisessä tulospalkkiojärjestelmässä oli mittareita 2–3 eri mittaustasolta. Vaihtoehtoina olivat konserni-, tulosityksikkö-, yritys-, osasto-, projekti-, ryhmä- tai tiimi-, työpaikka- ja yksilötasot. Toiminnan tuloksellisuutta mitattiin yleisimmin yrityksen tai tulosityksikön tasoilta, ja työntekijän henkilökohtaista suoritusta käytettiin arviointiperusteena kahdella viidestä tulospalkkauksen piiriin lukeutuvasta henkilöstä. Yrityksen voitollisuus oli määrätymisperusteena 72 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluvista henkilöistä. Myös asiakaspalvelu ja tuotteiden laatu, tuottavuus, kehitystavoitteet ja niiden yhdistelmät olivat määrätymisperusteena yli puolella tulospalkkauksen piiriin kuuluvista. (Palkitaan tuloksesta – – 2011, 12–13.)

Tulospalkkiojärjestelmän mittarit voidaan johtaa esimerkiksi tasapainotetusta tuloskortista, jossa on jo valmiiksi huomioitu toiminnan kannalta keskeiset näkökulmat, kuten taloudellisuuden, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittämisen näkökulmat. Mittarit voivat kuvata sekä työn määrää että laatua ja niitä voivat olla esimerkiksi yrityksen liikeloudellinen tulos, tuottavuus, kustannussäästö, asiakaspalvelu, kehitystavoite, tuotannon läpimenoaika tai käyttökate. Jo olemassa olevaa tietoa kannattaa myös pyrkiä hyödyntämään, jottei turhaan kehitetä uusia mittareita vain palkitsemi-

sen tarpeisiin. (Hulkko ym. 2002, 164–165.) Lönnqvistin ym. (2006, 32) mukaan hyvä mittari täyttää mahdollisimman tarkasti seuraavat mittausteoreettiset vaatimukset:

- Validiteetti kuvaa mittarin kykyä mitata juuri tarkoitettua tekijää.
- Reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä; reliabelin mittarin arvot ovat johdonmukaisia.
- Relevanssi kuvaa mittarin olennaisuutta sen käyttäjän kannalta.
- Käytännöllisyys kuvaa mittarin kustannustehokkuutta.

Mikäli mittari huomioi mittavan tekijän kannalta epäoleellisia asioita, voidaan puhua heikosta mittarin validiteetista. Validiteetti siis kertoo mittarin arvoon liittyvästä systemaattisesta virheestä, kun taas reliabiliteetti kuvaa mittarin arvon satunnaisvirhettä. Reliabiliteettia havainnollistetaan usein tikkatauluesimerkillä, jossa mitattavan tekijän todellinen arvo on taulun keskipisteessä. Mittarin, jolla on hyvä reliabiliteetti, tulisi saada arvoja lähellä keskipistettä, kun taas huonon mittarin arvot vaihtelevat satunnaisesti taulun eri puolilla. Mittarin validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät kiinteästi toisiinsa. Mikäli mittarilla on heikko reliabiliteetti, ei sen validiteettikaan toteudu. Toisaalta validiteetin ollessa heikko, ei reliabiliteetillä ole juurikaan merkitystä. Mittarin tulee lisäksi olla relevantti eli sopia käyttäjänsä tarpeisiin. Käytännöllisyydellä taas tarkoitetaan helppokäyttöisyyden lisäksi, että mittarin käytöstä aiheutuvat kustannukset eivät saa olla kohtuuttoman suuria siitä saataviin hyötyihin nähden. (Lönnqvist ym. 2006, 32–33.)

Järjestelmän mittareita valittaessa on helposti löydettävissä paljonkin tärkeitä asioita, joita tulisi seurata ja kehittää. Näistä palkkausjärjestelmän mittareiksi tulisi kuitenkin valita vain kaikkein keskeisimmät. Lisäksi mittareita ei tulisi olla kovin useita, jottei henkilöstön huomio hajaannu liian moneen asiaan. Työntekijän voi myös olla vaikeaa havaita monen eri mittarin yhteys saamaansa palkkioon etenkin, jos eri mittareilla on eri painoarvot. (Gustafsson & Jokinen 1998, 80–81.) EK:n palkkausjärjestelmätiedustelussa tyypillisessä tulospalkkiojärjestelmässä oli 3–4 mittaria lukumäärän vaihdellessa yhdestä aina yli kymmeneen (Palkitaan tuloksesta – – 2012, 12).

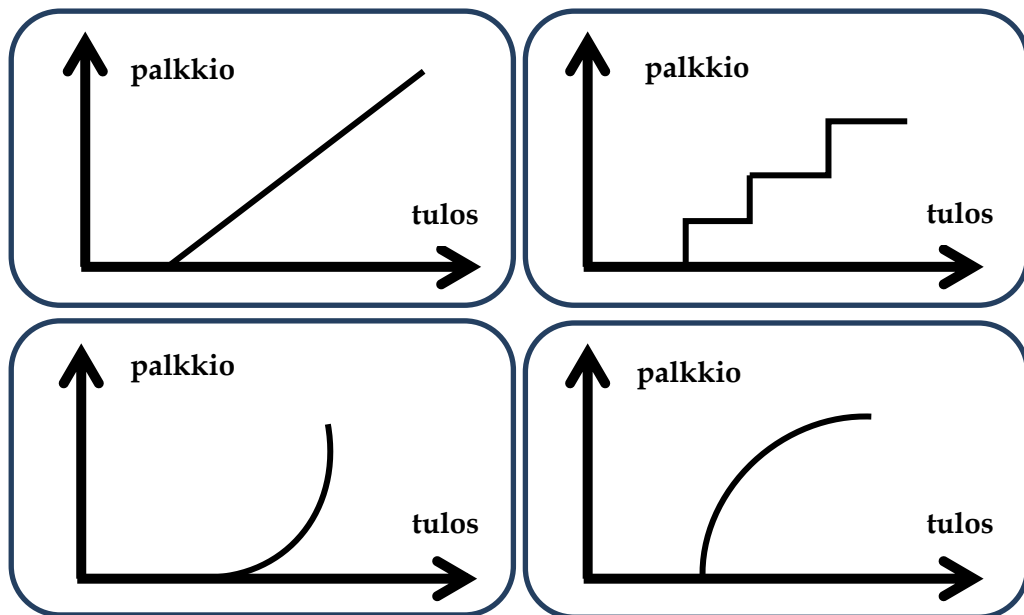
Tulospalkkauksen onnistumisen kannalta on keskeistä, että valituille mittareille määritetään haastavat, mutta kuitenkin saavutettavissa olevat tavoitteet. Yksi tulospalkkauksen pääperiaatteista on, että palkkio maksetaan kehityksestä, eikä olemassa olevasta tilanteesta. Tämän vuoksi on ensin tunnettava mittarin nykyinen, vallitseva tilanne. Kun lähtötaso on tiedossa, voidaan tavoitteet asettaa oikealle tasolle ja näin varmistutaan, että palkkio maksetaan tapahtuneesta kehityksestä lähtötasoon nähden. (Gustafsson & Jokinen 1998, 84–86.) Mikäli yrityksen eri osastojen lähtötasot poikkeavat toisistaan, tulee miettiä, voidaanko samat tavoitteet asettaa koko yritykselle vai tulisiko eri lähtötasot huomioida tavoiteasetannassa (Hulkko ym. 2002, 169).

Hakosen ym. (2004, 53) mukaan palkitsemisjärjestelmässä on hyvä olla useampia tavoitetasoja. Tulospalkkioiden kertyminen alkaa minimitalvoitteen täytyttyä kasvaen joko

lineaarisesti tai portaittain maksimitulostasoon asti. Tavoitteen täytyttyä palkkio voidaan myös jakaa täysimääräisenä ja vastaavasti jättää jakamatta, mikäli tavoitetta ei saavuteta. (Hakonen ym. 2005a, 130.) Tavoitetasoja voidaan myös muuttaa, tarvittaessa myös kesken tavoitekauden, mikäli tapahtuu jotain aivan ennakoimatonta. Myös mittareita voidaan sopivin väliajoin vaihtaa, etenkin jos optimaalinen tavoitetaso on jo aikaa sitten saavutettu. Toisaalta tällöin voidaan myös tyytyä ylläpitämään jo saavutettua hyvää suoritustasoa. (Hulkko ym. 2002, 169–170.)

Tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä on mittaamisen ja järjestelmän kohderyhmän lisäksi päätettävä palkkioiden maksamisesta. Palkkioiden mitoituksen tulee perustua yrityksen kannattavuuteen, sillä tulospalkkioista maksetaan muun palkan tavoin sivukustannukset, jotka ovat omalla osuudellaan heikentämässä yrityksen kannattavuutta. Ensinnäkin on päätettävä, miten palkkio riippuu tuloksesta. Toiseksi on mietittävä maksetaanko palkkiot kaikille samansuuruisena, suhteutettuna työntekijän henkilökohtaiseen palkkaan vai käytetäänkö jotain muuta jakoperustetta. (Gustafsson & Jokinen 1998, 89, 100.)

Gustafssonin ja Jokisen (1998, 92) mukaan palkkion ja tuloksen välinen riippuvuus voi olla lineaarinen, porrastettu, progressiivinen, degressiivinen tai näiden yhdistelmä.



Kuva 8 Esimerkkejä palkkiokuvaajista (muokattu Gustafsson & Jokinen 1998, 92–94)

Palkkiokuvaajan muodon valintaa ohjaa yrityksen kulloinenkin tilanne sekä keskeiset kehitystarpeet. Lineaarisella palkkiokuvaajalla henkilöstöä halutaan ohjata ja kannustaa

pitkäjänteiseen ja tasaiseen toiminnan kehittämiseen. Progressiivinen palkkiokuvaaja nousee loppupäässä hyvin voimakkaasti ja soveltuu näin tilanteeseen, jossa on tärkeätä korostaa viimeisenkin, ehkä vaikeasti hankittavan lisätilauksen saamista. Vastaavasti saattaa tulla vastaan tilanteita, jolloin kannustavuutta on syytä vähentää, kun haluttu tulostaso on saavutettu. Tällöin on syytä valita degressiivinen palkkiokuvaaja. (Gustafsson & Jokinen 1998, 92–93.) Kenties yleisin vaihtoehto on kuitenkin porrastaa tavoitteet useammalle tasolle. Porrastetun mallin etuna on etenkin palkkioiden helpompi hahmottaminen. (Hulkko ym. 2002, 172.)

Hakosen ym. (2005a, 132) mukaan tavallisin tulospalkkion jakoperuste niin yritysten kuin virastojenkin tapauksessa on suhteessa peruspalkkaan eli tietty prosenttiosuus peruspalkasta. Mikäli palkkahajonta järjestelmän kohderyhmän sisällä on pientä, voi palkkio olla kaikille yhtä suuri. Jos taas palkkaerot työntekijöiden välillä ovat suuret, on harkittava muuta jakoperustetta. (Gustafsson & Jokinen 1998, 100.) Toisaalta, jos halutaan välttää peruspalkkauksessa mahdollisesti piileviä ongelmia, on hyödyllistä pitää tulospalkkaus siitä erillään ja käyttää prosenttikytken sijaan esimerkiksi tasajakoa (Hulkko ym. 2002, 173).

Tulospalkkioita voidaan jakaa useammin kuin kerran vuodessa, mikäli palkkiot ovat riittävän suuria sekä väliaikatietoa on mahdollista kerätä esimerkiksi neljännes- tai puolivuositain. Palkkioiden ajoituksen tulisi kuitenkin olla mahdollisimman lähellä suoritusta tai tavoitteen saavuttamista. Järjestelmän säännöissä määritellään sen voimassaoloajasta, joka voidaan kytkeä sääntöjen ja määräytymisperusteiden muuttamiseen. Tällöin järjestelmän voimassaoloaika on esimerkiksi vuoden kerrallaan. (Hulkko ym. 2002, 175–177.)

Tulospalkkiojärjestelmän säännöissä on syytä määritellä myös selkeästi palkkioiden jakamiseen liittyvistä kynnysehdoista. Kynnysehtona voi olla esimerkiksi yrityksen liikeloudellinen tulos, mikä tarkoittaa, että palkkioita ei makseta lainkaan yrityksen tuloksen jäädessä tavoiteltua heikommaksi. Kynnysehtoja harkittaessa tulee kuitenkin olla varovainen, sillä niillä on usein negatiivisia vaikutuksia järjestelmän kannustavuuteen. (Hulkko ym. 2002, 174–175.) Kynnysehtoja käytettäessä niiden tulisin olla hyvin selkeitä, jotta vältetään pettymyksiltä, joita monimutkaisten kynnysehtojen aiheuttamat palkkioiden eväämiset saattavat tuottaa (Hakonen ym. 2005a, 131).

EK:n vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan tulos- ja voittopalkkioiden maksimimäärät olivat keskimäärin 12 prosenttia henkilön säännöllisistä vuosiansioista. Tulospalkkioita maksettiin yleisimmin kerran vuodessa ja kyseinen maksurytmi oli käytössä 69 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista henkilöistä. Palkkioiden ajoitus osui tyypillisesti maaliskuulle maksavan yrityksen tuloslaskelman valmistuttua. Jakoperusteista tietty prosenttiosuus peruspalkasta oli käytössä 36 prosentilla ja sama rahamäärä 19 prosentilla tulospalkkauksen piiriin kuuluneista. Valtaosa (84 %) tulospalkkiojärjestelmistä sisälsi palkkioiden maksuun liittyviä kynnysehtoja, kuten yrityk-

sen liiketaloudellisen tuloksen saavuttamisen (69 prosenttia tulospalkkausyritysten henkilöstöstä) ja 30 prosenttia henkilöstöstä työskenteli yrityksessä, jossa palkkioiden maksaminen on ainakin kertaalleen estynyt juuri kynnysehdon vuoksi. (Palkitaan tuloksesta – – 2012, 14, 16–17.)

Ennen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa on vielä hyvä testata järjestelmän toimivuus eri tilanteissa sekä tilastoaineiston että erilaisten tulevaisuuden arvioiden avulla. Testautuloksien avulla voidaan myös helposti havainnollistaa järjestelmän piiriin kuuluville, millä edellytyksillä millekin palkkiotasolle on mahdollista yltää. (Gustafsson & Jokinen 1998, 101–102.) Kun suunnitelmaa tulospalkkiojärjestelmästä on riittämiin hiottu kommenttikierroksilla, tehdään päätös järjestelmän käyttöönotosta sovitulla tavalla joko ohjausryhmässä, yrityksen hallituksessa tai yhteisellä sopimuksella. Ennen käyttöönottoa voidaan myös varmistaa järjestelmän kannatus esimerkiksi järjestämällä asiasta sähköpostiaänestys kohderyhmän keskuudessa. (Hulkko ym. 2002, 180.)

3.2.4 Järjestelmän käyttöönotto

Vaikka hyvin suunniteltu järjestelmä on puoliksi tehty, on järjestelmän onnistumisen kannalta keskeistä, että sen implementointi ja ylläpito hoidetaan oikealla tavalla. Kehitysryhmän vastuulla on järjestelmän suunnittelun lisäksi sen käyttöönoton ja ylläpidon suunnittelu, minkä vuoksi kehitysryhmän tulisi tarkkaan määritellä seuraavat neljä prosessia: 1) Järjestelmästä tiedottaminen, 2) henkilöstön kehitysehdotusten käsittely, 3) järjestelmän käyttöönottovalmiuden parantaminen sekä 4) järjestelmän johtaminen ja ylläpito. (Belcher 1996, 211.)

Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta on tiedotettava laajasti järjestelmän piiriin kuuluville henkilöille. Lisäksi esimiesten ja henkilöstön kouluttaminen järjestelmän käyttäjiksi on suoritettava ennen käyttöönottoa järjestelmän rakenteen niin vaatiessa. Käyttöönottoaiheessa on erityisen tärkeää saada esimiehet mukaan ja ymmärtämään oma keskeinen roolinsa järjestelmästä tiedottamisessa, sillä heidän on kyettävä perustelemaan järjestelmän tavoitteet, varmistamaan tiedonkulku sekä kannustamaan henkilöstöä yhteistoiminnallisuuteen. (Hakonen ym. 2004, 55; Gustafsson & Jokinen 1998, 107.)

Tulospalkkiojärjestelmästä tiedotettaessa on aluksi hyvä kertoa yleisemmin, mitä tulospalkkiot ovat sekä miten järjestelmän on ajateltu toimivan. Lisäksi on syytä esitellä ja perustella järjestelmän mittarit. Kaikkia yksityiskohtia ei kuitenkaan tarvitse tai kannatakaan vielä käydä läpi, sillä järjestelmä harvemmin kirkastuu heti ensikuulemisella. (Hulkko ym. 2002, 184.) Itse tiedotusprosessin tulisi kattaa järjestelmän teknisten lähtökohtien lisäksi ainakin seuraavat kolme täydentävää osa-aluetta: 1) Järjestelmän tarkoitus, 2) miten järjestelmän piiriin kuuluva henkilö voi vaikuttaa valittuihin mittareihin

sekä 3) järjestelmään tulevaisuudessa tehtävien muutosten mahdollisuus. (Belcher 1996, 212.)

Belcherin (1996, 212) mukaan palkkiojärjestelmä voi olla tehokas työkalu muutoksen tavoittelussa, mikäli henkilöstö ymmärtää järjestelmän tarkoituksen. Muutoksen aikaansaamiseksi on työntekijän ymmärrettävä, miten hänen on mahdollista omalla jorokapäiväisellä työpanoksellaan vaikuttaa mittareiden kehittymiseen. Lisäksi on saatettava henkilöstön tietoisuuteen se tosiasia, että järjestelmään tullaan jatkossa tekemään muutoksia tarpeen niin vaatiessa. Koska työntekijät tavallisesti kokevat palkka- ja palkkiojärjestelmät kiinteiksi ja muuttumattomiksi kokonaisuuksiksi, on erityisen tärkeää alusta pitäen tehdä selväksi, että tulospalkkiojärjestelmän on kulloinkin sopeuduttava yrityksen tarpeisiin, mistä johtuen järjestelmää päivitetään jatkossa säännöllisin väliajoin. (Belcher 1996, 212.)

Järjestelmän esittelyssä voidaan edetä esimerkiksi seuraavan kaavan mukaan: (Hulkko ym. 2002, 185)

- Yhteistilaisuus, jossa johto ilmoittaa järjestelmän käyttöönotosta, kertoo järjestelmän tarkoituksen sekä perustelee järjestelmään valitut mittarit.
- Esite, jossa järjestelmä kuvataan yksityiskohtaisemmin. Yksityiskohtainen kuvaus voidaan myös sijoittaa intranettiin, missä myös jatkossa seurataan järjestelmän tunnuslukujen kehitystä.
- Pienryhmätilaisuudet, joissa ollaan koolla pienemmällä joukolla keskustelun viriämiseksi. Nyt voidaan myös etsiä vastauksia työntekijöitä askarruttaviin kysymyksiin. Isommissa organisaatioissa voidaan lisäksi ottaa käyttöön palkitsemisasioihin keskittyvä sähköinen keskustelupalsta.

Järjestelmästä tiedottamisen lisäksi on kehitysryhmän suunniteltava tulosten jatkuva viestittäminen (Belcher 1996, 213). Tuloskehitystä on seurattava ja siitä tiedotettava riittävän usein, ainakin kerran kuussa, sillä työntekijän on voitava korjata toimintatapaansa palkkiojakson aikana. Yhtäältä työntekijän tulee tietää, mikä on mennyt hyvin, jotta voidaan jatkossakin tehdä oikeita asioita. Toisaalta on myös ymmärrettävä, missä asioissa on vielä parannettavaa. (Belcher 1996, 213; Gustafsson & Jokinen 1998, 110.) Sekä suullinen että kirjallinen tiedottaminen on suositeltavaa; suullinen palaute herättää keskustelua asioiden parhaasta hoitotavasta ja kirjallinen tiedottaminen on tarpeen, jotta tuloskehitystä voidaan jatkuvasti arvioida. (Gustafsson & Jokinen 1998, 110.)

Mittareiden kehitystä voidaan seurata myös organisaation tietojärjestelmien avulla. Taulukkolaskentaohjelmilla voidaan luoda pohjat palkkiojärjestelmiä varten sekä raportointilomakkeet, joihin kirjataan järjestelmän piiriin kuuluvat työntekijät, tarvittavat työaikatiedot, palkkiojärjestelmän mittareiden tuottama informaatio sekä laskentakavat. Mittareiden kehitystä seurataan nykyään myös entistä enemmän intraneteissä. Eri hallinnollisten ratkaisujen valinnassa tulee pohtia, paljonko työtä esimiehiltä vaaditaan

tiedon tuottamiseksi sekä pystytäänkö henkilöstölle ja esimiehille antamaan heidän tarvitsemansa palaute mittareista ja palkkioiden suuruudesta. (Hulkko ym. 2002, 193.)

Belcherin (1996, 216) mukaan henkilöstön kehitysehdotusten tehokas käsittely voi olla avainasemassa menestyksekkään palkitsemisjärjestelmän luomisessa. Kun järjestelmä on kehitetty yhdessä, kannattaa siihen tehtävät muutoksetkin toteuttaa yhteistyössä johdon, esimiesten ja henkilöstön kanssa (Hakonen ym. 2004, 56). Etenkin, jos henkilöstön aiemmat kokemukset ovat kielteisiä, voi pienilläkin parannuksilla olla suuri merkitys, mikäli parannusehdotus kumpuaa järjestelmän kohderyhmästä (Hulkko ym. 2002, 187). Palkkiojärjestelmä sinänsä ei vielä takaa kehitystä parempaan. Sen avulla voidaan ainoastaan vahvistaa ja palkita haluttua käyttäytymistä parannusten aikaansaamiseksi. Tämän vuoksi palkkiojärjestelmän tehokkuus on ainakin osittain riippuvainen siitä, miten hyvin henkilöstö saadaan aidosti mukaan vaikuttamaan järjestelmän kehittämiseen. (Belcher 1996, 214.)

Palkkiojärjestelmäimplementoinnin onnistumiseksi Belcher (1996, 216) esittää järjestelmästä tiedottamisen ja henkilöstön kehitysehdotusten käsittelyn lisäksi kolmantena prosessina järjestelmän käyttöönottovalmiuden ja edellytysten parantamista. Tärkeimpänä yksittäisenä edellytyksenä hän pitää johdon sitoutumista, jota voidaan parantaa johtoa kouluttamalla, sekä sitoutumisen tekemistä näkyväksi. Näkyvyydellä Belcher (1996, 216–217) tarkoittaa, että johdon sitoutumisen on oltava koko organisaation havaittavissa, minkä vuoksi johdon onkin kommunikoitava muutosprosessiin liittyvät organisatoriset tavoitteet selkeästi sekä taattava riittävät resurssit muutoksen läpiviemiseksi, kuten koulutus- ja muihin tukitoimintoihin.

Ylimmän johdon sitoutumisen ja tuen lisäksi on erittäin tärkeää taata työnjohdon tuki uudelle järjestelmälle. Tätä varten on syytä perustaa oma koulutusohjelmansa keski-johdon kouluttamiseen, sillä heillä on elintärkeä rooli ylimmän johdon ja henkilöstön rajapinnassa. Tietyn tasoista koulutusta tulee toki antaa koko organisaation tasolla, mutta erityistä huomiota tulee kiinnittää juuri keskijohdon kouluttamiseen. (Belcher 1996, 219.)

Palkkiojärjestelmän käyttöönottovalmiuden parantamiseksi mainitaan lisäksi muun muassa työntekijöiden osallistaminen, tiedon jakaminen, ammattiliiton tuki sekä luottamuksen rakentaminen (Belcher 1996, 217–218). Myös Hulkko ym. (2002, 200) kehoittavat perustamaan tulospalkkausjärjestelmän arvostukselle, oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle. Organisaatiossa voidaan jopa tehdä sopimus tulospalkkauksen tarkoituksesta ja käyttöönotosta henkilöstön kanssa. Sopimukseen voidaan kirjata järjestelmän perustuvan molemminpuoliseen luottamukseen ja, että järjestelmä voidaan tarvittaessa irtisanoa väärinkäytösten esiintyessä ja luottamuksen rikkoutuessa. (Hulkko ym. 2002, 200.)

Tulospalkkiojärjestelmä voidaan saada toimimaan hyvin heti ensiyrittämällä. Yleisempää on kuitenkin, että tulospalkkioiden käyttöön harjaannutaan vähitellen ja paran-

nuksia tehdään sitä mukaa, kun opitaan aiemmin tehdyistä virheistä. Etenkin asiantuntijatyössä tulospalkkioiden käyttöön opettelu voi viedä vuosia ja järjestelmää kehitetään usein kokeiluluonteisesti kausittain yhä paremmaksi. Tällaisen kokeilun luonteeseen kuuluu, että seuraavalla kaudella asiat voidaan tehdä toisin. Tulospalkkioiden käyttöä pitää siis opetella. (Hulkko ym. 2002, 181–182, 188.) Seuraavassa luvussa tarkastellaan Belcherin (1996, 211) järjestelmäimplementaation neljättä ja sen toiminnan kannalta elintärkeää prosessia, palkkiojärjestelmän ylläpitoa.

3.2.5 *Ylläpito*

Koska tulospalkkauksen toimivuuden kannalta on olennaista, että sen seurantaan ja ylläpitoon panostetaan jatkuvasti, ei tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen voida vielä huokaista helpotuksesta (Hulkko ym. 2002, 203). Tulospalkkaus edellyttää toimia nopean ja selkeästi ymmärrettävän seurantajärjestelmän. Seuranta tulisi pystyä toteuttamaan osana yrityksen tavanomaista raportointia, jotta vältetään turhat lisäkustannukset. Koska nykytietotekniikalla tietoa on saatavilla yrityksen tarpeisiin nopeasti ja runsaasti, on tärkeää, että käytettävät raportit ovat riittävän selkeitä ja näin niitä käyttävien henkilöiden ymmärrettävissä. (Gustafsson & Jokinen 1998, 109.)

Tulospalkkiojärjestelmä vaatii säännöllistä uudelleenarviointia, mutta erityisen tärkeää on tulosten sekä palkkioiden kertymisen säännöllinen tarkastelu. Raportoinnin tulee sisältää koottua tietoa tavoitteiden siihenastisesta toteutumisesta. Tämän lisäksi raportoinnissa voidaan tarkemmin analysoida ja selittää tuloksia. (Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla 2004, 24.) Kun tavoitteiden toteutumista on mahdollista seurata säännöllisesti, voidaan omaa toimintatapaa korjata palkkiokauden aikana. Toisaalta tieto palkkion kertymisestä pitää myös yllä henkilöstön mielenkiintoa järjestelmää kohtaan. (Gustafsson & Jokinen 1998, 110; Belcher 1996, 214.)

Tavoitteiden ja palkkioiden seurannan ohella on seurattava järjestelmän aiheuttamia kustannuksia ja hyötyjä. Kustannuksista maksetut palkkiot ovat helposti nähtävissä, mutta järjestelmän kehittämisestä, hallinnoinnista ja käyttämisestä aiheutuvat kustannukset ovatkin jo vaikeammin arvioitavissa. Arvioimalla pelkästään aiheutuneita kustannuksia tulee järjestelmästä helposti pelkkä rahanjakoautomaatti. Tämän vuoksi on syytä arvioida myös järjestelmän hyötyjä niin euromääräisesti, kuin toiminnan kehittymisen osalta. Hyötyjen arvioinnissa haastavinta on laatu- ja kehitystavoitteiden määrällinen arviointi, sillä rahallinen hyöty saattaa ajoittua pitkällekin tulevaisuuteen sekä eri ajanjaksoille. (Hulkko ym. 2002, 205, 208–209.)

Jotta palkkiojärjestelmä säilyttäisi elinvoimaisuutensa, on sitä enemmän tai myöhemmin muutettava vastaamaan yrityksen kulloisiakin tarpeita. Kuten jo aikaisemmin todettiin, on tulospalkkiojärjestelmän kehitysryhmän alusta alkaen tehtävä henkilöstölle

selväksi, että muutoksia tullaan jatkossa tekemään. Lisäksi kehitysryhmän on suunniteltava, miten muutosprosessi jatkossa toteutetaan. Yleensä järjestelmän ylläpitämisestä vastaa ohjausryhmä, jonka vastuulla on muutosten läpiviemisen sekä niistä tiedottamisen lisäksi 1) palkkiokauden jälkeen tapahtuva tulosten analysointi ja vahvistaminen, 2) palkkiokauden tulosten viestittäminen muulle organisaatiolle, 3) järjestelmän sääntöjen tarkastaminen, 4) henkilöstön kehitysehdotusten arviointi sekä 5) järjestelmän toimivuuden kausittainen arviointi kerätyn palautteen valossa. (Belcher 1996, 223–224.)

Ohjausryhmän jäsenet ovat usein pääasiassa järjestelmän kehittämiseen osallistuneita henkilöitä. Näin varmistetaan riittävän asiantuntemuksen lisäksi jäsenten sitoutuminen. Toisin kuin kehitysryhmä, jonka työ päättyy järjestelmän käyttöönottoon, ohjausryhmä on pysyvä elin, jonka työ jatkuu järjestelmän koko elinkaaren ajan. (Belcher 1996, 223.) Belcherin (1996, 224) mukaan ohjausryhmällä on merkittävä rooli palkkiojärjestelmän onnistumisessa, sillä sen avulla saadaan henkilöitä organisaation eri tasoilta osallistumaan järjestelmän kehittämiseen ja johtamiseen ja näin vältetään riskit, joita saattaa liittyä johdon yksipuoliseen palkitsemisjärjestelmiä koskevaan päätöksentekoon.

Mikäli tulospalkkiojärjestelmää ei muokata säännöllisesti, muuttuu se helposti itsensänselvyydeksi, sen perusajatus unohtuu ja siitä muodostuu saavutettu etu. Palkkiojärjestelmän mittareita muuttamalla voidaan virkistää olemassa olevaa järjestelmää ja saavuttaa uusia hyötyjä. Toisaalta voidaan tyytyä ylläpitämään käytössä olevilla mittareilla saavutettua korkeaa toiminnan tasoa. Joskus voidaan myös joutua harkitsemaan palkkiojärjestelmän lakkauttamista tai hyllyttämistä toistaiseksi, etenkin jos siitä on tullut vain rahanjakoväline. Tämä on kuitenkin harvinaista, kun järjestelmän säännölliseen ylläpitoon ja kehittämiseen panostetaan henkilöstöä osallistaen. (Hulkko ym. 2002, 212–213.)

4 VALTIO-YLIOPISTO -SUHDE

Viime vuosikymmeninä yliopistojen toimintaympäristöt ovat nopeasti muuttuneet. Jongbloedin ja Koelmanin (2000) mukaan yliopistojen toimintaympäristöt muuttuvat yliopistojen eri sidosryhmien tarpeiden muuttuessa; toisaalta muutospaineita aiheuttavat opiskelijoiden alati muuttuvat tarpeet koulutusohjelmien yksilöllisyydestä, toisaalta yrittäjämaailman muuttuvat tarpeet ajantasaisen ja pätevän työvoiman osalta. Myös EU:n sekä eri maiden hallitusten tasoilla on jouduttu miettimään uusia tapoja ohjata, säännellä ja rahoittaa muuttuvaa yliopistosektoria.

4.1 Valtion ja yliopiston suhteen historiaa

Suomessa valtion ja yliopistolaitoksen väliset sidokset ovat perinteisesti olleet hyvin tiiviit. Yliopistot ovat olleet valtion tiukassa kontrollissa ja jatkuvan valvonnan alla. 1960- ja 1970-luvuilla valtion valvojan rooli nähtiin poliittisesti tehokkaana ratkaisuna ja keskitetyn päätöksenteon avulla valtiollisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden täytäntöönpano oli nopeaa. Osana laajempaa julkisen sektorin uudistusta 1980-luvun lopulta lähtien valtio on muuttanut yliopistosektorin hallinnointiperiaatteitaan ja vastaavaa kehitystä on tapahtunut myös muissa OECD – maissa. Yliopistoilta, kuten muiltakin julkisen alan organisaatioilta odotetaan entistä tuloksellisempaa toimintaa, mikä korostaa vastuullisuuden ja itsesäätelyn merkitystä. (Hölttä 1995.)

Julkisen sektorin uudistuksen painopiste on ollut byrokraattisten julkisorganisaatioiden muuttamisessa tulosorientoituneiksi ja – vastuullisiksi yksiköiksi. Etenkin Suomessa uudistuksen tavoitteena on ollut parantaa julkisen sektorin palveluntuotantoa sekä lisätä sektorin hallinnoinnin joustavuutta ja tehokkuutta. Yliopistotasolla tämä on näkynyt itsemääräämisoikeuden lisääntymisenä, kun päätöksentekoa on hajautettu valtiolta oppilaitoksille. Yliopistojen valtionrahoituksen kohdistamisperusteissa on alettu korostaa tuloksen merkitystä ja yliopistoille on myös annettu enemmän valtaa päättää rahoituksen kohdistamisesta yliopiston sisällä. (Hölttä 1995.)

Höltän (1995, 208) mukaan rahoitusjärjestelyt muodostavat tärkeimmän komponentin itsesäätelävän yliopiston ohjauksessa. Yleisesti käytössä olevat rahoitusmallit Hölttä jakaa karkeasti institutionaaliseen ja opiskelijälähtöiseen rahoitukseen. Institutionaalinen rahoitus on käytännössä valtion suoraa yliopistojen rahoittamista, kun taas opiskelijälähtöisessä rahoituksessa rahoitus kohdistetaan oppilaitoksille välillisesti opiskelijoiden maksamien lukukausimaksujen muodossa. Yhdistämällä nämä kaksi rahoitusmallia saadaan niin sanottu rahoitussetelimalli, jota tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.1. Suomessa on perinteisesti ollut käytössä institutionaalinen rahoitusmalli, jossa varat on osoitettu yliopistoille tarkasti ennalta määriteltyihin tarkoituksiin. Tämän tyyppinen

line-item – budjetointi ei kuitenkaan enää soveltunut 1990-luvun yliopistojen itsesääteilyä korostavaan toimintamalliin ja budjetoinnissa siirryttiin ns. kertasumma (*lump-sum*) – periaatteeseen. Käytännössä tämä tarkoitti, että yliopistoille annettiin valta päättää rahoituksen jakamisesta yliopiston sisällä. (Hölttä 1995, 137, 210–211.)

Yliopistojen valtion rahoituksen kohdentamisessa siirryttiin asteittain tulospainotteisempaan suuntaan 1990-luvun edetessä. Kertasummamalli oli omiaan lisäämään valtion ja yliopistojen välisten päämies-agentti ongelmien, kuten ristiriitaisten tavoitteiden olemassaoloa, joten siirtyminen tulosperusteiseen rahoitukseen nähtiin välttämättömänä. Tulospainotteisen mallin vahvuutena nähtiin sen kannustava ja kansallista korkeakoulupolitiikkaa tukeva vaikutus. Ongelmana on kuitenkin mallin rakentaminen, koska yhteisen, eri instituutioille soveltuvan tulosmittariston suunnittelu on haastavaa. (Hölttä 1995, 212–213.) Alhon ja Salon (2000, 96) mukaan tulospainotteisen rahoitusmallin keskeinen ongelma on, että mallissa käytettäviin tuotoksiin (suoritetut tutkinnot, julkaistut tutkimukset) liittyy korkea satunnainen vaihtelu etenkin pienten yksiköiden tapauksessa, mikä lisää mallin perusteella jaettavan rahoituksen vaihtelua vuositasolla.

Viime vuosina yliopiston ja valtion suhteessa on tapahtunut suuria muutoksia, joiden seurauksena yliopisto on entistä tulos-orientoituneempi ja itsenäisempi instituutio. Yliopiston organisaatorakenne saattaa muistuttaa nykyään enemmän monimutkaista yrityskonsernia, kuin perinteistä valtion valvomaa yliopistolaitosta (ks. esim. Aaltoyliopiston hallituksen toimintakertomus 2011, 27). Uuden yliopistolain seurauksena yliopistojen oma päätösvalta on lisääntynyt ja vastaavasti valtionhallinnon yliopistoihin kohdistuva ohjaus vähentynyt. Näin yliopistot ovat irtautuneet valtiosta. Valtiolla on kuitenkin edelleen vastuu yliopistojen rahoituksen riittävydestä. (Mäenpää 2009.)

4.2 Yliopistolaki

4.2.1 *Lain tavoitteet*

OECD:n arviointiryhmä laati vuonna 2006 raportin *Suomen korkea-asteen koulutuksen teematutkinta*, jonka opetusministeriö julkaisi vuonna 2007. Raportin yhteenvedossa määritellään ne periaatteet, joiden mukaan Suomen yliopistolaitosta tulisi järjestää uudelleen. Tässä uudelleenjärjestelyssä korostuu yliopiston rahoituspohjan monipuolisuus, määrätietoiset ohjausjärjestelmät sekä valmius reagoida ulkoisiin muutoksiin. (Korkea-asteen koulutuksen teematutkinta 2007:13, 73.) OECD:n raportin pohjalta laadittiin selvitys *Yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman uudistaminen*, jossa konkreettiset yliopistojen uudistamistavoitteet kirjattiin lakiluonnoksen muotoon. Lopulliset uuden yliopistolain tavoitteet ovat: (Mäenpää 2009, 6–7.)

- yliopistojen toimintaedellytysten parantaminen
- yliopistojen itsehallinnon vahvistaminen
- yliopistojen hallintomallin uudistaminen.

Yliopistouudistuksen tavoitteena on luoda yliopistoille nykyistä paremmat toimintaedellytykset yliopistojen taloudellista ja hallinnollista autonomiaa vahvistamalla (Hallituksen esitys 7/2009, 29). Näin pyritään luomaan paremmat edellytykset opetus- ja tutkimustoiminnan laadun ja vaikuttavuuden vahvistamiseksi. Tavoitteena on myös monipuolistaa toiminnan taloudellista perustaa sekä helpottaa ulkopuolisen rahoituksen hankkimista. Toisaalta yliopistojen autonomia ja itsenäinen päätöksenteko sallivat myös yritysmäisemmän toimintamallin, jonka puitteissa mahdollistetaan muun muassa tuottavuuden kohottaminen henkilöstön käytössä sekä uusien palkkausrakenteiden käyttäminen. (Mäenpää 2009, 6.)

Yksi uuden yliopistolain keskeisistä tavoitteista on yliopistojen itsehallinnon ja yleisemmin itsenäisen aseman vahvistaminen (Mäenpää 2009, 6). Lisäämällä yliopistojen taloudellista ja hallinnollista itsemääräämisoikeutta, vahvistetaan yliopistojen strategista tavoitteenasetantaa, jota tuetaan uudistamalla johtamisjärjestelmiä ja takaamalla joustavammat toimintatavat (Hallituksen esitys 7/2009, 29). Yliopistojen autonomian vahvistamisessa on keskeistä niiden oikeusaseman itsenäistäminen. Valtaosa yliopistoista toimii jatkossa itsenäisenä julkisoikeudellisena laitoksena ja yliopistolaisissa erikseen mainitut yliopistot yksityisoikeudellisina säätiöinä. (Mäenpää 2009, 7.)

Yliopistojen taloudellinen ja hallinnollinen itsenäistyminen edellyttää yliopiston johtamiseen ja talouden hoitamiseen liittyviä uudistuksia. Hallintomallin uudistaminen joustavoittaa myös yliopistojen henkilöstöhallintoa sekä mahdollistaa strategisen kehittämisen ja yliopistojen entistä selkeämmän profiloitumisen. (Mäenpää 2009, 7.)

4.2.2 Yliopiston tehtävät

Yliopistolain 2 §:ssä säädetään yliopistojen lakisääteisistä tehtävistä:

Yliopistojen tehtävänä on edistää vapaata tutkimusta sekä tieteellistä ja taiteellista sivistystä, antaa tutkimukseen perustuvaa ylintä opetusta sekä kasvattaa opiskelijoita palvelemaan isänmaata ja ihmiskuntaa. Tehtäviään hoitaessaan yliopistojen tulee edistää elinikäistä oppimista, toimia vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnan kanssa sekä edistää tutkimustulosten ja taiteellisen toiminnan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (YOL 2 §.)

Yliopistoilla voi lakisääteisten perustehtäviensä lisäksi olla myös itsehallintonsa perusteella muita omia tehtäviä. Erona lakisääteisten ja omien tehtävien välillä on tehtävien rahoittaminen. Yliopistojen itsenäiseen päätösvaltaan perustuvat omat tehtävät kuuluvat ensisijaisesti yliopistojen oman rahoitus- ja kustannusvastuun piiriin. (Mäenpää 2009, 10.) Opetusministeriö taas myöntää yliopistoille rahoitusta lakisääteisten tehtävien toteuttamiseksi (YOL 49.1 §). Valtion yleistä rahoitusvastuuta sekä rahoituksenjako-perusteita tarkastellaan lähemmin tämän tutkielman luvussa 4.2.5.

Yliopistojen lakisääteiset tehtävät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: perustehtävät, laadunvarmistustehtävä ja edistämistehtävät. Perustehtävinä voidaan pitää tieteellisen tutkimuksen harjoittamista sekä tutkimukseen perustuvan ylimmän opetuksen antamista. Perustehtävien toteuttaminen on ensisijaisesti yliopiston tutkimus- ja opetushenkilöstön tehtävä. Näiden tehtävien toteuttamisessa korostuu vapaan tutkimuksen merkitys, minkä vuoksi akateeminen vapaus on turvattu perusoikeutena. Vapaalla tutkimuksella tarkoitetaan niin tutkimuksen riippumattomuutta ulkoisista vaikutteista, kuin myös tutkimuksen kriittisyyttä. (Mäenpää 2009, 12–13.)

Yliopiston perustehtävien hoitamiseen liittyy velvollisuus varmistaa opetuksen ja tutkimuksen korkea laatu. YOL 2.2 §:n mukaan yliopistojen tulee varmistaa tutkimuksen, taiteellisen toiminnan sekä koulutuksen ja opetuksen korkea kansainvälinen taso, jota voidaan näin pitää yliopistojen toiminnassa noudatettavana laatutasona. Jotta tämä korkea kansainvälinen taso saavutetaan, on yliopistojen arvioitava omaa toimintaansa ja perustehtävien toteuttamista (YOL 87 §). Yliopistojen toiminnan arviointiin on suunniteltu yliopistojen uusi rahoitusmalli, jota käsitellään tutkielman luvussa 5.3.

Yliopistojen kolmas lakisääteinen tehtäväryhmä on edistämistehtävät, mikä tarkoittaa, että yliopistojen tulee tehtäviään hoitaessaan edistää elinikäistä oppimista (Mäenpää 2009, 17). Elinikäisen oppimisen edistäminen on myös määritelty tärkeäksi osaksi Lisabonin strategian ja sen mukaisten tavoitteiden toteuttamista. Euroopan yhteisöjen komission määritelmän mukaisesti elinikäiseen oppimiseen kuuluu:

kaikki elämän aikana aloitettu oppimistoiminta, jonka tavoitteena on parantaa ammattitaitoa, tietoja ja osaamista sekä edistää henkilökohtaisten toiveiden toteutumista, aktiivista kansalaisuutta, sosiaalisia taitoja ja/tai työllistettävyyttä (Eurooppalaisen elinikäisen – 2001, 10).

Yliopistojen edistämistehtäviin kuuluu myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden edistäminen. Hoitaessaan tehtäviään yliopistojen tulee toimia vuorovaikutuksessa yhteiskunnan eri toimijoiden, kuten elinkeinoelämän ja julkisyhteisöjen kanssa. Tarjoamalla tutkimuksen tuloksia yleiseen käyttöön yliopistot voivat edistää yhteiskunnallista vai-

kuttavuutta. Tutkimustuloksia voidaan myös hyödyntää yliopiston omin kaupallisin toimin tai yhteistyössä yritysten ja muiden rahoittajien kanssa. (Mäenpää 2009, 18–19.)

4.2.3 *Yliopiston oikeudellinen asema*

Uuden yliopistolain myötä yliopistoilla voidaan nähdä olevan kolme erillistä, vaikkakin kiinteästi toisiinsa liittyvää oikeudellista asemaa. Yliopistot toimivat itsehallinnollisina yhteisöinä, itsenäisinä oikeushenkilöinä ja lisäksi laitoksen tai säätiön muodossa. Yliopiston itsehallinnossa korostuvat hallinnollinen riippumattomuus suhteessa valtion toimielimiin sekä oikeudellinen, muista ulkopuolisista tahoista riippumaton itsenäisyys. Näiden keskeisten tekijöiden lisäksi yliopiston itsehallintoon kuuluu perinteisesti yhteisöllinen elementti. Yliopiston itsehallinnon toteutumisen kannalta onkin ensisijaisen tärkeää, että yliopistolain 4 §:n säätämät henkilöryhmät (opetus- ja tutkimushenkilöstö, muu henkilöstö ja opiskelijat) osallistuvat yliopiston toimielinten valintaan, yliopiston toiminnasta käytävään keskusteluun sekä yliopiston tehtävien toteuttamista koskevaan päätöksentekoon. (Mäenpää 2009, 25–26.)

Yliopistot ovat YOL 5.1 §:n määritelmän mukaan itsenäisiä oikeushenkilöitä. Itsenäisen oikeushenkilön asema vahvistaa yliopiston itsehallintoa ainakin kolmella tavalla. Ensinnäkin jokainen yliopisto on jatkossa valtio-oikeushenkilöstä erillinen oikeussubjekti, sillä on oma pääoma ja se vastaa velvoitteistaan omilla varoillaan. Yliopistot eivät enää kuulu valtion budjettitalouden piiriin, joskin valtiolla on edelleen vastuu yliopistojen lakisääteisten tehtävien hoitamisen rahoittamisesta. Toiseksi yliopisto on oikeushenkilönä myös oikeuskelpoinen, mikä tarkoittaa, että sillä voi olla erilaisia oikeuksia ja velvollisuuksia, joista se itse vastaa. Kolmas oikeushenkilöaseman mukanaan tuoma muutos on yliopistojen irtautuminen valtionhallinnon ohjaus- ja valvontasuhteista. Yliopistot eivät siis enää kuulu valtionhallintoon, eivätkä sen hierarkkisten ohjaus- ja valvontasuhteiden piiriin, vaikka niillä julkisen rahoituksen kautta edelleen onkin erityinen yhteys valtioon. (Mäenpää 2009, 28–29.)

Yliopistolain 1 §:ssä säädetään yliopiston organisaatiomuodosta. Valtaosa Suomen 16 yliopistosta toimii julkisoikeudellisena laitoksena ja kaksi (Aalto-yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto) säätiön muodossa (YOL 1.2 §). Mäenpään (2009, 25) mukaan näiden kahden organisaatiomuodon välillä ei kuitenkaan ole ratkaisevaa eroa. Siinä missä julkisoikeudelliset yliopistot kuuluvat kokonaisuudessaan yliopistolain soveltamisalaan, säännellään säätiöyliopistojen toimintaa myös säätiölaissa ja säätiön säännöissä (Mäenpää 2009, 25).

4.2.4 *Yliopiston toimielimet ja päätöksenteko*

Julkisoikeudellisen yliopiston lakisääteisiä toimielimiä ovat hallitus, rehtori ja yliopistokollegio, jonka säätiöyliopiston tapauksessa korvaa yliopiston yhteinen monijäseninen hallintoelin (YOL 13 §; YOL 23 §). Yliopistolaki sisältää säännöksiä, joissa päätösvalan katsotaan tietyissä asioissa, kuten opiskelijavalinnoissa, kuuluvan yleisesti ottaen yliopistolle. Yliopiston päätösvalan käyttämisestä ja käyttäjistä on kuitenkin säädetty kattavasti yliopistolaissa. Hallituksella on enumeratiivinen päätösvalta eli hallitus päättää sille yliopistolaissa säädettyistä asioista, kun taas rehtorilla on yleistoimivalta. Yliopistokollegion keskeisenä tehtävänä on hallituksen valinta. (Mäenpää 2009, 116, 155).

Hallitus on yliopistolain mukaan yliopiston ylin päättävä toimielin (YOL 14.1 §). Hallituksessa on joko 7 tai 9–14 jäsentä ja jäsenten lukumäärästä päättää yliopistokollegio (YOL 15.1 §). YOL 4 §:n määrittämien henkilöryhmien tulee olla edustettuina hallituksessa. Tämän lisäksi vähintään 40 % jäsenistä tulee olla edellä mainittujen henkilöryhmien ulkopuolelta edustaen monipuolisesti yhteiskuntaelämän eri aloja. (YOL 15.2 §.)

Hallituksen tehtävistä on säädetty yliopistolain 14.2 §:ssä kattavasti 10 kohdan luettelona. Tehtävät sisältävät yliopiston strategian, talouden ja sopimustoimivallan kannalta keskeisimmät päätökset (Mäenpää 2009, 134). Hallitus päättää yliopiston toiminnan tarkoituksenmukaisesta järjestäytymisestä sekä toiminnan laadusta ja laajuudesta yliopiston taloudellisten voimavarojen puitteissa, mikä tarkoittaa, että hallitus vastaa esimerkiksi yliopiston varallisuuden hoidosta, kuten sijoitustoiminnasta (Hallituksen esitys 7/2009, 58). Hallituksella on yliopiston ylimpänä päättävänä toimielimenä taloudellisen päätöksentekovastuun lisäksi merkittävä strateginen päätöksentekovastuu. Sen tehtävänä on määrittellä yliopiston talouden ja toiminnan tavoitteet sekä päättää yliopiston ohjauksessa noudatettavista periaatteista. (Mäenpää 2009, 135–136.)

Yliopiston hallituksen tehtäviin kuuluu myös rehtorin valinta (YOL 4.2 §). Hallituksen päättäessä yliopiston strategiasta, on rehtorin tehtävänä vastata yliopiston päivittäisestä johtamisesta ja hallinnosta sekä yleistoimivallan nojalla päättää yleisesti yliopiston päätösvaltaan kuuluvista asioista (Mäenpää 2009, 135, 149). YOL 17.2 §:n mukaan rehtorin tehtävänä on *vastata yliopiston tehtävien taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta hoitamisesta*. Hallituksen ja rehtorin vastuulla on myös yhdessä yliopistokonsernin johtaminen sekä yliopistokonsernin ohjauksen ja konsernivalvonnan järjestäminen (YOL 63.2 §). Rehtorin ja yliopiston välisessä sopimuksessa (rehtorisopimus), jonka hallitus yliopiston puolesta solmii, määritetään rehtorin tehtävään liittyvät oikeudet ja velvollisuudet sekä muut ehdot, kuten tehtävän suorittamisesta maksettavan korvauksen suuruus (Mäenpää 2009, 146).

Julkisoikeudellisen yliopiston yliopistokollegio koostuu 50, yliopistoyhteisön eri henkilöryhmiä edustavasta jäsenestä. Kustakin henkilöryhmästä tulee olla jäseniä vä-

hemmän kuin puolet koko yliopistokollegion jäsenmäärästä. Yliopistokollegio valitsee yliopiston hallituksen sekä päättää hallituksen jäsenmäärästä ja toimikauden pituudesta. (YOL 22 §.) Yliopistokollegiolla on myös yliopiston johdon vastuuseen liittyviä tehtäviä, sillä sen päätösvaltaan kuuluu yliopiston tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistaminen (Mäenpää 2009, 156).

4.2.5 Yliopiston talous ja rahoitus

Yliopistoilla on YOL 60.1 §:n mukaan oltava oma pääoma. Voidakseen toimia itsenäisinä ja omavaraisina oikeushenkilöinä sekä taloudellisen autonomian takaamiseksi tulee yliopistoilla olla riittävä oma pääoma, jolla turvataan omavaraisuuden kannalta keskeiset vakavaraisuuden, maksuvalmiuden ja luottokelpoisuuden vaatimukset (Mäenpää 2009, 271). Yliopistojen muuttuessa itsenäisiksi julkisoikeudellisiksi laitoksiksi tai säätiöiksi, toteutetaan niiden pääomittaminen kohdentamalla valtionrahoitusta yliopistojen pääomaan sekä säätiöyliopistojen säätiövarallisuuteen (Valtioneuvoston selonteko – – 2009, 10). Myös yliopistojen taseissa ollut kiinteistöomaisuus luovutetaan kiinteistövarallisuuden siirtona yliopistoille (Mäenpää 2009, 271).

Opetusministeriö myöntää yliopistoille rahoitusta niiden lakisääteisten tehtävien toteuttamiseksi (YOL 49.1 §). Valtiolla on näin vastuu yliopistojen rahoituksen riittävydestä (Mäenpää 2009, 291). Tämä merkitsee sitä, että yliopistoille osoitetaan vuosittain rahoitusta valtion talousarvion kautta lakisääteisten tehtäviensä suorittamiseen rahoituksen reaalitason heikkenemättä (Hallituksen esitys 7/2009, 35). Tämä tarkoittaa, että yliopistoille osoitettua määrärahaa korotetaan vuosittain yliopistoindeksin mukaisen kustannustason nousun perusteella. Yliopistoindeksi sisältää yleisen ansiotasoindeksin, kuluttajahintaindeksin sekä tukkuhintaindeksin. (YOL 49.2 §.) Valtaosa yliopistojen kokonaisrahoituksesta on valtionrahoitusta, jonka määräytymisessä käytetään vuoden 2013 alusta alkaen yliopistojen uutta rahoitusmallia. Tätä mallia tarkastellaan yksityiskohtaisesti luvussa 5.3.

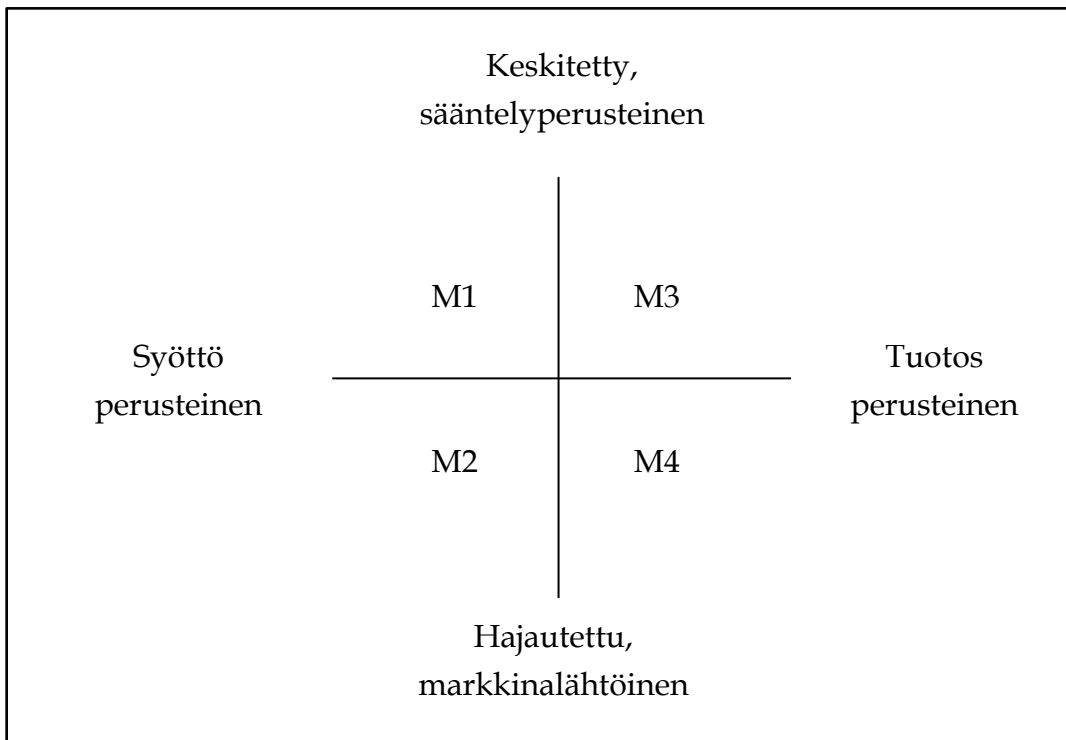
5 SUORITUSPERUSTEINEN RAHOITUS JA YLIOPISTOJEN UUSI RAHOITUSMALLI 2013

5.1 Rahoitusmallien jaottelua

Jongbloed ja Koelman (2000) esittävät markkinalähtöisempää rahoitusta ratkaisuksi yliopistoihin kohdistuviin kasvaviin tehokkuusvaatimuksiin. Nykyisissä olosuhteissa, missä yliopistoilta vaaditaan yhä yksilöllisempiä opintokokonaisuuksia sekä tehokkaampia ja jatkuvaa oppimista tukevia toimintamalleja, on julkisen rahoituksen kohdentamisperusteiden oltava linjassa alati päivittyvien yliopistoihin kohdistuvien muutospaiteiden kanssa. (Jongbloed & Koelman 2000, 28.)

Tarkastellessaan rahoitusjärjestelmien erityispiirteitä Jongbloed ja Koelman (2000, 5) lähtevät liikkeelle kysymällä kaksi tärkeää kysymystä. Ensinnäkin *mistä oppilaitoksia palkitaan?* ja toisaalta *miten rahoitus on järjestetty?* Ensimmäinen kysymys viittaa rahoituksenjakoperusteisiin eli jaetaanko rahoitusta oppilaitosten suorituksen, vai kenties kustannusten tai suoritustavoitteiden perusteella. Mikäli rahoitusta jaetaan kustannusten, kuten palkkojen tai investointien kattamiseen, voidaan puhua syöttöperusteisesta rahoituksesta. Mikäli taas rahoitus riippuu opetuksellisista tai tutkimuksellisista tuloksista on kyseessä tuotosperusteinen rahoitus.² Jälkimmäisellä kysymyksellä viitataan rahoitusjärjestelmän markkinalähtöisyyteen eli missä määrin oppilaitokset joutuvat kilpailemaan jaettavasta rahoituksesta ja mikä on keskitetyn sääntelyyn perustuvan ohjauksen rooli. (Jongbloed & Koelman 2000, 5–7.) Kuva 9 havainnollistaa Jongbloedin ja Koelmanin jaottelua eri rahoitusjärjestelmistä.

² Englanninkieliset termit input/output oriented financing.



Kuva 9 Rahoitusjärjestelmien jaottelu (muokattu Jongbloed & Koelman 2000, 7)

Kuvassa 9 eri rahoitusjärjestelmät on jaettu neljään luokkaan. Luokan M1 rahoitusjärjestelmä edustaa syöttö- ja sääntelyperusteista palveluntarjoajille suunnattua rahoitusta. Rahoitus perustuu ennalta määriteltyihin sopimuksiin, joissa oppilaitokset sitoutuvat tuottamaan työmarkkinoiden vaatiman määrän tutkintoja. Luokassa M2 rahoitus on syöttöperusteista ja markkinalähtöistä. M2-luokan rahoitus on kysyntäpuolen rahoitusta ja se perustuu opiskelijoille jaettaviin rahoitusseteleihin. Opiskelija päättää, mihin rahoitussetelinsä käyttää, jolloin oppilaitokset joutuvat aidosti kilpailemaan asiakkaistaan. Rahoitus, joka on tuotosperusteista sekä suoraan palveluntarjoajille eli oppilaitoksille suunnattua kuuluu luokkaan M3. Koska järjestelmä palkitsee suorituksen perusteella, tulee sen pohjautua luotettavaan suorituskyvynmittausjärjestelmään. Luokassa M4 oppilaitokset tekevät tarjouksia tietyn tutkintomäärän toimittamisesta ja kilpailevat näin keskenään muiden oppilaitosten kanssa. Rahoitus on näin markkinalähtöistä sekä tuotosperusteista.

Suomessa perinteisesti käytetty institutionaalinen rahoitus on ollut Jongbloedin ja Koelmanin määritelmän mukaan luokan M1 mukaista rahoitusta. Viime aikoina yliopistojen valtionrahoituksessa on kuitenkin alettu korostaa tuotoksen merkitystä ja uusi rahoitusmalli edustaa näin luokan M3 mukaista, tuotosperusteista rahoitusta. Toisaalta juuri tuotosperusteisuus tekee rahoituksesta kilpailullisempaa, mikä tuo malliin myös markkinalähtöisiä piirteitä.

5.2 Suoritusperusteinen rahoitus

Yliopistojen opetus- ja tutkimusympäristöt ovat joutuneet käymään läpi suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Yksi näistä muutoksista on suoritukseen perustuvat rahoitusmallit (*Performance-based research funding system, PRFS*), joita otettiin käyttöön Iso-Britanniassa ensimmäisten RAE (*Research assessment exercise*) – tutkimusten yhteydessä. Suoritusperusteisten rahoitusmallien leviäminen alkoi, kun muutkin maat alkoivat toteuttaa omia, yliopistotutkimuksen laatua selvittäviä RAE – projektejaan. (Hicks 2011, 251.) Helsingin yliopisto oli ensimmäinen, Suomessa RAE – projektin toteuttanut oppilaitos. Vuonna 1999 toteutettu projekti nähtiin välttämättömänä, koska yliopistojen rahoituksessa korostettiin liikaa määrällisiä mittareita, kuten tutkintojen määriä. Tämän pelättiin johtavan epäterveelliseen yliopistojen väliseen kilpailuun ja pitkällä tähtäimellä tutkintojen laadun heikkenemiseen. (Research assessment exercise 1999, 6.) Viime vuosina RAE-projekteja on toteutettu muun muassa Oulun yliopistossa sekä Aalto-yliopistossa (ks. Research Assessment Exercise 2007; Striving for Excellence 2009).

Valtion kannalta voi siis olla edullisempaa valvonnan sijaan käyttää suoritukseen perustuvaa rahoitusmallia yliopistojen rahoittamisessa ja tavoitekongruenssin saavuttamisessa. Suoritukseen perustuvaa rahoitusta käytettäessä on ensisijaisen tärkeää, että suoritus ylipäätään on mitattavissa. Yleisellä tasolla yliopiston tehtävänä voidaan pitää henkisen pääoman tuottamista. Koska henkistä pääomaa on vaikea tai lähes mahdoton mitata, on yliopistojen suorituksen mittaukseen täytynyt kehittää luotettavampia mittareita. Koulutuksen osalta tuloksellisuutta kuvaavina mittareina käytetään usein suoritettuja maisterin tutkintoja tai opintopisteitä, kun taas tutkimuksen tulosmittareina voidaan käyttää suorittujen tohtorin tutkintojen tai akateemisten julkaisujen määriä. (Kivistö 2005, 7–9.)

Kivistön (2005, 9–12) mukaan suoritusperusteista rahoitusmallia harkittaessa tulee huomiota mittavuuden lisäksi kiinnittää agentin

- mahdollisuuksiin vaikuttaa mitattavaan tuotokseen
- toiminnan ohjelmoitavuuteen
- ja päämiehen tavoitteiden poikkeavuuteen
- ja päämiehen suhteen ajalliseen keston.

Mikäli agentin mahdollisuus vaikuttaa mitattavaan tulokseen on vähäinen, ei ole perusteltua käyttää suoritusperusteista rahoitusmallia. Yliopiston tapauksessa yhteyttä sen toimenpiteiden ja saavutetun tuloksen välillä ei voida aivan yksiselitteisesti todistaa. Tämä johtuu siitä, että yliopiston saavutuksista esimerkiksi suoritettut tutkinnot ovat riippuvaisia opiskelijoiden saavutuksista, ja opiskelijat taas voidaan nähdä sekä yliopistojen asiakkaina että resursseina. Yliopisto voi toki omilla toimillaan edesauttaa tutkintojen suoritusta, mutta viime kädessä on kyse enemmän opiskelijoiden omista päätöksis-

tä. Toiminnan ohjelmitavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin päämiehen on mahdollista etukäteen määrittää agentin toimintaperiaatteet ja -prosessit. Koska yliopistojen toiminnassa painottuu tiedon merkitys sekä korkea erikoistumisen aste, on niiden toimintaa vaikea ennalta määrittää. Tällöin toiminnan valvonta on myös pitkälle standardoidun toiminnan valvomista hankalampaa, mikä toisaalta kannustaa suoritusperusteisen rahoitusmallin valitsemiseen. (Kivistö 2005, 9–10.)

Mikäli päämiehen ja agentin tavoitteet poikkeavat toisistaan, on suositeltavaa valita suoritusperusteinen rahoitusmalli. Koska yliopistot joutuvat kilpailemaan toisiaan vastaan, eivät niiden tavoitteet koskaan ole täysin linjassa valtion tavoitteiden kanssa. Tällöin valtion kannalta suoritusperusteisen rahoitusmallin valinta on perusteltua. Rahoitusmallin valintaan vaikuttaa myös päämies-agentti-suhteen ajallinen kesto. Mitä pidempiaikainen on päämiehen ja agentin suhde, sitä paremmin päämies oppii tuntemaan agentin toimintatavat, mikä vähentää epäsymmetrisen informaation olemassaoloa sekä tarvetta suoritusperusteiselle rahoitusmallille. Vaikka valtion ja yliopiston suhde voidaan nähdä pitkäaikaisena, on suhde kuitenkin aina ainutlaatuinen ja rahoituspäätöksiä joudutaan tekemään myös lyhyellä tähtämellä. (Kivistö 2005, 11–12.) Kivistön (2005) tekemien päätelmien valossa on perusteltua, että valtion yliopistoille osoittama rahoitus on suoritusperusteista.

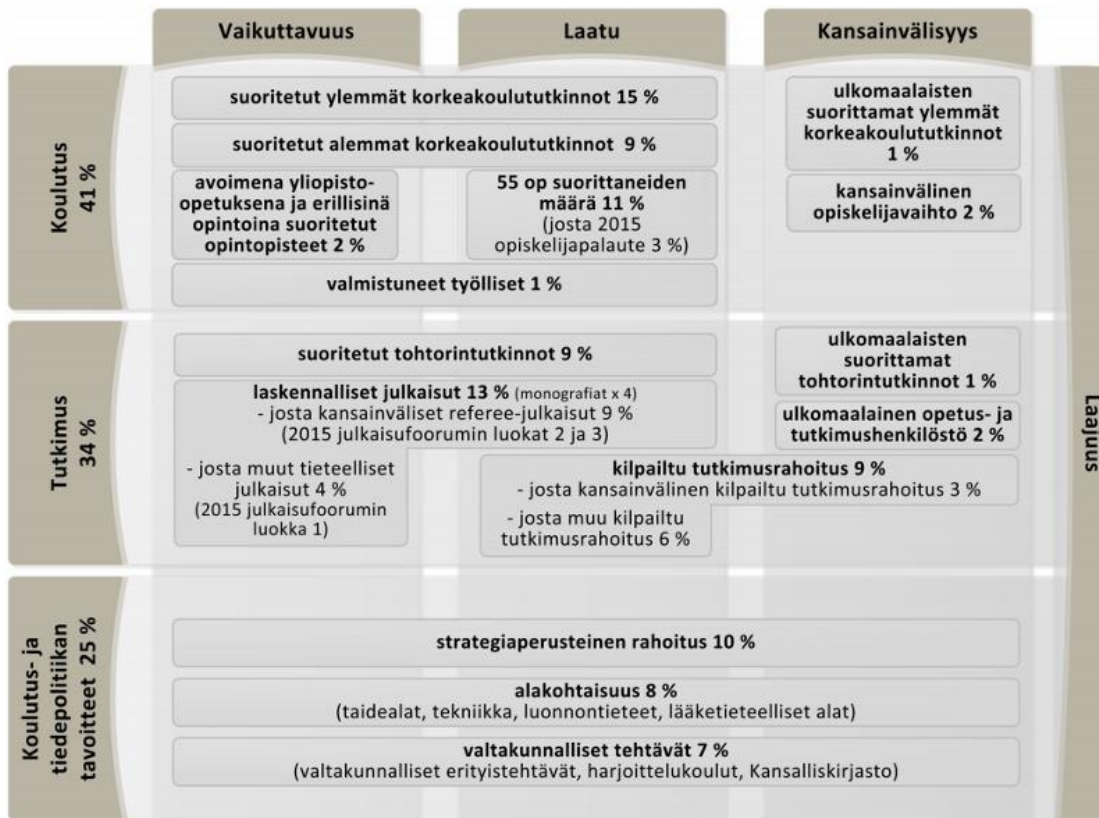
5.3 Yliopistojen uusi rahoitusmalli 2013

Uuden rahoitusmallin tavoitteet on johdettu noudattaen jo vuonna 1999 allekirjoitetun Bolognan julistuksen sekä vuonna 2000 hyväksytyn Lissabonin strategian päätavoitteita. Bolognan julistuksen käynnistämän prosessin aikana oli määrä luoda Eurooppalainen korkeakoulualue yhtenäisine koulutusjärjestelmineen perinteiset valtioiden rajat ylittävän korkeakoulualan luomiseksi. Uutta kansainvälisempää ja kilpailukykyisempää korkeakoulualuetta tarvitaan, jotta Lissabonin strategian päätavoite, tehdä Euroopasta maailman kilpailukykyisin talousalue vuoteen 2015 mennessä, saavutetaan. (Marginson & van der Wende 2006, 35.) Yliopistojen rahoituksen tulisi perustua entistä enemmän tuloksellisuuteen, jonka mittauksessa tarvitaan selkeästi määritetyjä ja monipuolisia tavoitteita sekä mittareita (Delivering on the – – 2006, 7–8).

Opetus- ja kulttuuriministeriö asetti 15.3.2011 työryhmän laatimaan ehdotuksen yliopistojen voimassa olevan rahoitusmallin tarkastamiseksi ja uudistamiseksi. Ehdotus tuli laatia siten, että nykyiseen rahoitusmalliin tehtävät muutokset voidaan ottaa käyttöön kohdennettaessa yliopistokohdaisesti yliopistolain (558/2009) 49 § kolme momentin mukaista perusrahoitusta vuodelle 2013. Työryhmän ehdotus perustuu ryhmän näkemyk-

seen hyvästä suomalaisesta yliopistosta vuonna 2020. Tavoitetilaksi asetettiin laadukkaampi, kansainvälisempi, profiloituneempi, vaikuttavampi ja tehokkaampi yliopistolaitos. Vuodesta 2013 alkaen käyttöön otettavaksi ehdotettu rahoitusmalli on askel kohti tätä tavoitetilaa. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 3.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettaman työryhmän tavoitteena oli luoda uusi rahoitusmalli, jota käytettäisiin yliopistojen valtionrahoituksen jakamisperusteena vuodesta 2013 alkaen. Valtio on Suomessa yliopistolaitoksen pääasiallinen rahoittaja ja valtion osuus yliopistojen kokonaisrahoituksesta on noin kaksi kolmasosaa. Aikaisemmista rahoitusmalleista poiketen uusi malli korostaa laatua, tuloksellisuutta sekä kansainvälisyyttä ja rahoituksen kohdentamisessa käytetään aikaisemman tutkintotavoitteisiin perustuvan mittarin sijaan tuloksellisuutta kuvaavia indikaattoreita kolmelta eri osa-alueelta: koulutus, tutkimus sekä muut koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet. Rahoitusta ei siis enää jaeta tutkintotavoitteiden perusteella, vaan ne muodostavat rajan, jonka ylittämisestä ei enää palkita. Näin mallissa pyritään varmistamaan, että yliopistojen tuottamien tutkintojen määrät vastaavat yhteiskunnan tarpeisiin. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 3, 31–32.) Työryhmän laatima rahoitusmalli on kuvattu matriisin muotoon (Kuva 10).



Kuva 10 Yliopistojen rahoitusmalli vuodesta 2013 alkaen (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 34)

Uuden rahoitusmallin osa-alueet koulutus, tutkimus sekä koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet on kuvattu matriisiin vasemmassa laidassa ja näitä tarkastellaan matriisin ylä-laidan pitkän tähtäimen vision mukaisten vaikuttavuuden, laadun ja kansainvälisyyden näkökulmista. Mallissa korostetaan tuloksellisuuden lisäksi laatua painottamalla erityisesti kaikkein laadukkaimpia tieteellisiä julkaisuja sekä huomioimalla opintoprosessien kehittäminen ja sujuvuus. Myös kansainvälisyyden korostaminen näkyy mallissa entistä vahvemmin: opiskelijaliikkuvuuden lisäksi kannustetaan aidosti kansainvälisen korkeakouluuyhteisön rakentamiseen. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 34–35.)

5.3.1 Koulutus ja koulutuksen rahoitustekijät

Rahoitusmallin koulutusosion perusteella jaettavan rahoituksen osuus on 41 % mallin kokonaisrahoituksesta (Kuva 10). Koulutusosion perusteella jaettava rahoitus määritetään alla olevan, toiminnan vaikuttavuutta, laatua ja kansainvälisyyttä kuvaavia tekijöitä sisältävän luettelon perusteella: (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 35.)

- yliopistossa suoritetut ylemmät korkeakoulututkinnot 15 %
- yliopistossa suoritetut alemmat korkeakoulututkinnot 9 %

- vähintään 55 opintopistettä suorittavien opiskelijoiden määrä 11 %
- avoimen ja erillisten opintojen (sisältäen erilliset opettajan pedagogiset opinnot) suoritettavat opintopisteet 2 %
- ulkomaalaisten yliopistossa suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot 1 %
- yliopistosta lähtevä ja yliopistoon saapuva kansainvälinen opiskelijavaihto (vähintään 3 kk mittaiset vaihdot, alempien ja ylempien korkeakoulututkintojen opiskelijat) 2 %
- yliopistosta valmistuneiden työllisten määrä (työllisyys valmistumista seuraavan vuoden lopussa) 1 %.

Koulutuksen rahoitustekijöistä suoritettavat ylemmät ja alemmat korkeakoulututkinnot muodostavat yhdessä yli puolet (24 %) koko koulutusosion rahoitustekijöiden painoarvosta. Toisaalta on haluttu painottaa ylemmän korkeakoulututkinnon merkitystä yliopistojen pääatutkintona antamalla sille selkeästi suurempi paino (15 %), kun taas toisaalta alemman korkeakoulututkinnon huomattavalla painolla (9 %) on haluttu korostaa järjestelmän kaksiportaisuutta sekä kannustaa yliopistoja alkuvaiheen opinto- ja ohjausprosessien laadun kehittämiseen. Tutkintotavoitteiden ohella koulutuksen rahoitustekijöistä merkittävän painoarvon (11 %) on saanut 55 opintopistettä suorittaneiden alempaa tai ylempää korkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden määrä. Kyseisellä rahoituskriteerillä kuvataan erityisesti yliopistojen opintoprosessien laatua ja sujuvuutta. Aikaisemmissa rahoitusmalleissa opintoprosesseja on seurattu indikaattorilla, jossa tarkasteltiin vähintään 45 opintopistettä suorittaneiden opiskelijoiden määrää. Uudessa mallissa halutaan näin kannustaa yliopistoja kunnianhimoisempaan tavoitteeseen. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 36–37.)

Koulutusosiossa kansainvälisyyden näkökulmaa edustavat ulkomaalaisten suorittamat ylemmät korkeakoulututkinnot sekä kansainvälinen opiskelijavaihto - rahoitustekijät. Vaikka kansainvälistymisen rahoitustekijöiden painoarvot ovat mallissa maltilliset, kannustetaan yliopistoja edelleen kansainvälisyyden vahvistamiseen. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 38.)

5.3.2 Tutkimus ja tutkimuksen rahoitustekijät

Rahoitusmallin tutkimusosion perusteella jaettavan rahoituksen osuus on 34 % mallin kokonaisrahoituksesta (Kuva 10). Tutkimusosion perusteella jaettava rahoitus määritetään alla olevan, toiminnan vaikuttavuutta, laatua ja kansainvälisyyttä kuvaavia tekijöitä sisältävän luettelon perusteella: (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 39.)

- suoritettavat tohtorintutkinnot 9 %
- julkaisut 13 %,
 - josta kansainväliset referee-julkaisut 10 %
 - muut tieteelliset julkaisut 3 %

- kilpailtu tutkimusrahoitus 9 %
 - josta kansainvälinen kilpailtu tutkimusrahoitus 3 %
 - muu kilpailtu tutkimusrahoitus 6 %
- ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot 1 %
- ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö 2 %.

Tutkimuksen rahoitustekijöistä suoritettujen tohtorintutkintojen painoarvo on 9 %, laskennallisten julkaisujen 13 %, kilpaillun tutkimusrahoituksen 9 % ja kansainvälistymisen kriteerien yhteispaino 3 %. Kuten koulutusosiossa, tutkintotavoitteet eivät ole rahoitustekijä, vaan tohtorintutkintojen tavoitteet toimivat enimmäismääränä, jonka ylittävistä tutkinnoista ei myönnetä rahoitusta. Viime vuosina suoritettut tohtorintutkinnot ovat olleet ennakoidulla 1600 tutkinnon tasolla ja tutkintomäärän kasvattamisen sijaan tulisi kiinnittää huomiota tutkinnon suorittamisen jälkeisen tutkijanuran kehittämiseen. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 40.)

Julkaisujen painoarvo on tutkimuksen rahoitustekijöistä suurin, 13 %, mikä on merkittävästi aiempaa enemmän. Laatu- ja näkökulmaa on haluttu korostaa antamalla kansainvälisesti vertaisarvioituille julkaisuille³ painoksi 10 % muiden tieteellisten julkaisujen painon ollessa 3 %. Näin yliopistoja kannustetaan tutkijanuran edistämiseen ja tohtorintutkintojen jälkeiseen tutkimukseen. Kilpailtu tutkimusrahoitus jakautuu edelleen kansainväliseen ja muuhun kilpailtuun tutkimusrahoitukseen, ja niiden painot mallissa ovat 3 ja 6 %. Kansainvälistymisnäkökulmaa kuvaavat rahoitustekijät ovat ulkomaalaisten suorittamat tohtorintutkinnot, jonka paino mallissa on 1 %, ja ulkomaalainen opetus- ja tutkimushenkilöstö painolla 2 %. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 40–41.)

5.3.3 *Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet*

Koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet – rahoitusosuuden perusteella kohdennetaan 25 % perusrahoituksesta (Kuva 10). Rahoitusosuudella tuetaan yliopistojen profiloitumista ja strategian toimeenpanoa. Rahoitustekijöiksi on valittu mittareita, jotka ottavat myös huomioon alakohtaiset erityistarpeet (esim. laiteintensiivisyys) sekä yliopistojen valtakunnalliset tehtävät. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 42.)

Strategiaperusteisen rahoituksen osuus on 10 % ja sillä pyritään tukemaan yliopistojen profiloitumista sekä strategista ja rakenteellista kehittämistä. Rahoitusosuuden lähtökohtana on yliopistojen oma strategiatyö, jota toteuttaessa tulee huomioida tavoitteet laadukkaammasta, tehokkaammasta, vaikuttavammasta, profiloitumista ja kansainvälisemmästä yliopistolaitoksesta. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 42.)

³ Kansainväliset refereerijulkaisut käsittävät ulkomailla julkaistut vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut

Mallia rakennettaessa nähtiin tärkeäksi ottaa huomioon tietyt alakohtaiset erityispiirteet, kuten laiteintensiivisyys, sekä valtakunnalliset tehtävät rahoitusta kohdennettaessa. Alakohtaisuuden perusteella jaettava rahoitus on 8 % perusrahoituksesta ja se jakautuu yliopistoille seuraavasti: (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 43.)

- taideyliopistot ja taidealat 2,75 %
- luonnontieteet 1,50 %
- tekniikka 1,50 %
- lääketieteet (lääketiede, hammaslääketiede, eläinlääketiede) 2,25 %.

Alakohtaisten rahoitusosuuksien jakamisessa mittarina käytetään kunkin alan opetus- ja tutkimushenkilöstön kokonaismäärää ja osuudet jaetaan yliopistoille, joilla on koulutusvastuu yhdellä tai useammalla em. koulutusaloista. Valtakunnallisten tehtävien perusteella jaettava rahoitusosuus on 7 %. Opetus- ja kulttuuriministeriö päättää kunkin sopimuskauden alussa yliopistojen valtakunnallisista tehtävistä ja niille osoitettavasta valtionrahoituksesta. (Laadukas, kansainvälinen – – 2011, 43–44.)

6 EMPIIRINEN OSIO

6.1 Aineisto

Tutkielman empiirinen osuus on case- eli tapaustutkimus Aalto-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä. Aalto-yliopisto on vuonna 2010 toimintansa aloittanut, kolmesta korkeakoulusta, Helsingin kauppakorkeakoulusta, Taideteollisesta korkeakoulusta sekä Teknillisestä korkeakoulusta muodostuva kokonaisuus. Aallon missiona on nousta maailmanluokan yliopistoksi vuoteen 2020 mennessä ja sen strategiset tavoitteet ovat niin tutkimuksessa ja opetuksessa, kuin yhteiskunnallisessa vaikuttavuudessa ja kansainvälisyydessäkin. (Aalto-yliopisto a.)

Aineistonkeruu on toteutettu haastattelemalla Aalto-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä vastuussa olevaa henkilöä. Tämä avaininformanttihaastattelu muodostaa tutkimuksen empiirisen pohjan, jota täydennetään case-organisaation jälkikäteen toimittaman kirjallisen materiaalin analyysillä. Alun perin tarkoitukseni oli täydentää haastattelua myös toteuttamalla Aalto-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän piiriin kuuluville professoreille kysely. Tämän kyselyn avulla olisi peilattu järjestelmän kehittäjän kokemuksia sen piiriin kuuluvien henkilöiden kokemuksiin. Aalto-yliopistossa ei kuitenkaan katsottu olevan mahdollista toteuttaa kyselyä, koska itse järjestelmän lanseeraus nähtiin edelleen keskeneräiseksi.

Kvalitatiivisen aineiston keruun yhteydessä puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta poiminnasta. Tämä tarkoittaa ensinnäkin sitä, että tutkimus perustuu suhteellisen pienen tapausmäärään. (Eskola & Suoranta 1998, 61.) Jotta tutkittavan ilmiön (tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen yliopistossa) kuvaaminen ylipäättään olisi mahdollista, on luontevaa valita ilmiön tarkasteluun kohdeyliopisto. Aalto-yliopisto soveltuu tähän tarkoitukseen siksi, että tulospalkkiojärjestelmä on vastikään otettu käyttöön ja järjestelmän kehittämisen vaiheet ovat näin tuoreessa muistissa. Lisäksi Aalto-yliopistoa voitaneen pitää aiheen tutkimisen kannalta edelläkävijänä, koska vastaavia järjestelmiä ei käsittääkseni ole käytössä muualla.

Toiseksi harkinnanvaraisuudella viitataan aineiston kokoon. Eskola ja Suoranta (1998, 62) puhuvat aineiston kylläntymisestä tai saturaatiosta. Tällä he tarkoittavat, että aineistoa on riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohdainen ja vastauksia tarvitaan juuri sen verran, kuin aiheen kannalta on välttämätöntä. Tutkijan on näin tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on kerätty riittävästi, jotta se kattaa tutkimusongelman. (Eskola & Suoranta 1998, 63–64.)

Gilchrist ja Williams (1999, 74) perustelevat avaininformanttihaastattelun valintaa tiedonkeruun tehokkuudella, haastateltavan avaininformantin erityisellä tietämyksellä

tutkittavasta tapauksesta sekä avaininformantin kyvyllä auttaa tämän tietämyksen ymmärtämisessä sekä tulkitsemisessä. Aluksi harkitsin haastattelevani myös yhtä tai muutamaa järjestelmän kehittämiseen osallistunutta ja itse järjestelmän piiriin kuuluvaa henkilöä. Nämä haastattelut olisivat täydentäneet myös suunniteltua kyselyä. Kyselyn jäädessä toteuttamatta en näe tarpeen haastattelujen toteuttamista. Toisaalta avaininformanttihaastattelu oli sekä kestoaltaan, että sisällöltään hyvin kattava ja tietyt aiheet ja vastaukset alkoivat toistua haastattelun edetessä. Näin ollen en usko lisähaastattelujen tuottavan tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ja katson aineiston olevan sellaisenaan kylläinen.

6.2 Haastattelu

Haastattelu toteutettiin haastateltavan työpaikalla Aalto-yliopiston tiloissa maanantaina 28.1.2013 klo. 10.00. Olimme sopineet haastattelusta sähköpostitse tiedusteltuani Aalto-yliopiston sekä tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä vastuussa olevan henkilön halukkuutta osallistua tutkimukseeni. Haastateltavan henkilön, josta käytän jatkossa myös nimitystä avaininformantti, vastuulla on Aalto-yliopiston palkitsemisen kehittäminen. Olin lähettänyt haastattelurungon etukäteen sähköpostitse, joten avaininformantilla oli ollut mahdollisuus tutustua kysymyksiin jo ennen varsinaista haastattelutilannetta. Haastattelutilaisuus kesti lähes kaksi tuntia (1:48:30) ja se nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella.

Haastattelutilanne oli epäformaali ja haastateltava vastasi kysymyksiin vapautuneesti. Haastattelua voitaneen pitää puolistrukturoituna, osittain avoimena ja osittain järjestelyynä (ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Toisaalta haastattelun jakaminen neljään osaluueeseen antoi sille myös teemahaastattelun piirteitä (ks. Eskola & Suoranta 1998, 87). Tavoitteena oli luoda avoin ilmapiiri, saada haastateltava tuntemaan olonsa vapautuneeksi sekä rakentaa luottamuksen tunnetta. Avaininformantti oli tutustunut kysymyksiin hyvin jo etukäteen, mikä varmasti edesauttoi haastattelun sujuvuutta.

Jälkikäteen purin haastattelun nauhalta sanatarkasti myöhempää analysointia varten. Vaikka aineiston purkamisen tapahtui sanatarkasti, ei tarkoituksena ollut kuitenkaan kielen tai sen käytön, vaan pikemminkin asiasisällön tulkinta. Purkamalla aineiston sanatarkasti varmistuin, että mitään sisällöllisesti merkittävää ei jäänyt kirjaamatta. Toisaalta sanatarkkuus takaa, etten tee liian aikaisia tulkintoja, ennen kuin olen tutustunut aineistoon tarkemmin. Ensiksi luin aineiston muutamaaan kertaan puuttumatta sen enempää yksityiskohtiin. Tämän jälkeen aloin tarkemmin analysoida aineistoa.

Aineiston analysoinnissa hyödynsin sekä tutkimukseni teoreettista viitekehystä, eli Hulkon ym. (2002) tulospalkkauksen kehittämistä koskevaa prosessikuvausta, että haastattelun teemoja. Teoreettinen viitekehys ohjasi etsimään aineistosta sitä tukevia laina-

uksia ja teemahaastattelurunko toimi aineiston koodauksen apuvälineenä. Yhdessä teoreettinen viitekehys sekä haastattelurunko muodostivat teemakortiston, jota käytin lopullisten tulkintojen tekemisessä. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 146–154.)

6.3 Aallon tulospalkkiojärjestelmän kehitys

6.3.1 Tarve palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen henkilöstön parista

Aalto-yliopistolla tarve palkitsemisen ja tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen nousi palkitsemiskyselyn myötä henkilöstön parista. Kyselyn tuloksena havaittiin tarve palkita yliopiston keskeisiä henkilöstöryhmiä eri tavalla, minkä lisäksi haluttiin yhdenmukaistaa Aalto-yliopiston muodostaneiden kolmen, aikaisemmin itsenäisen korkeakoulun eriävät palkitsemisperiaatteet. Keskeiseksi katsottiin etenkin professoreille suunnatun insentiivijärjestelmän kehittäminen. Tulospalkkiojärjestelmää lähdettiin kehittämään yhdessä henkilöstön kanssa muodostamalla kehityksestä vastuussa oleva noin kymmenhenkinen työryhmä.

Kysely, joka tehtiin silloin kakstuhatykstoist keväällä, palkitsemiskysely ja sielt nousi yhdeks keskeisimmistä asioista se, että keskeisiä henkilöstöryhmiä tulis palkita eri tavalla ja se oli hyvin vahva signaali niinkun henkilöstön parista... ja professorit nyt on ehkä kaikist keskeisin tai ainakin yks keskeisimmistä henkilöstöryhmistä yliopistossa.

Meil on ollu työryhmä, johon on kuulunu professoreita eri puolilta Aaltoa ja sit tietysti HR:n edustajia, HR-päälliköitä ja sit tuolt meiän ihan siis järjestelmäpuolelta...toisaaltahan meil on palkitsemisen asiantuntijoita täällä mut...koettiin tärkeeks et siel oli mukana...niitä professoreita, jotka ei välttämättä sitä työkseen tutki, mut voi antaa kontribuutionsa sitten kuitenkin.

Pyrittiin tekemään tää mahdollisimman avoimesti... ja se on yliopistomaailman mun mielestä ihan yks ehdottomasti paras puoli, että tääl tehdään avoimesti. Ehkä se aikaisempi kollegiaalisuus näkyy niinku sillä tavalla...se korostuu vielä mun mielestä yliopistomaailmassa et otetaan aikases vaiheessa henkilöstöä mukaan, proffia mukaan siihen suunnitteluun.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä lähdettiin siis Aallossa liikkeelle, kuten Hulkko ym. (2002, 101–102) ehdottavat: yhdessä henkilöstön kanssa, kun oltiin havaittu henkilöstön tyytymättömyys olemassa oleviin palkitsemisjärjestelmiin. Muodostettu

työryhmä on toiminut tulospalkkiojärjestelmän kehitysryhmänä Aalto-yliopistosäätiön hallituksen hoitaessa ohjausryhmän roolin eli järjestelmän suuntaviivojen määrittämisen sekä itse mallin hyväksymisen. Avaininformantti kokee positiiviseksi yliopiston yhteisöllisyyden järjestelmän suunnittelussa, mutta asialla on myös varjopuolensa.

Toisaalta se on ehkä ihan hyväkin asia, en tiedä oliko se nyt niinkään haaste, mut ehkä se mikä yliopistoissa ylipäättänsä jotenki siinä ajattelumallissa mä oon kokenu haastavimmaks on se, et sitte kun pyydetään kommentteja, tai ku se niinkun se kommenttien kerääminen tai se semmonen niinku kehittäminen, se ei niinkun se ei millään oikeen ota loppuakseen. Et kaikil on aina jotain kommentoitavaa ja se on ihan tän organisaation ominaispiirre, koska totta kai akateemikon tehtävää on ajatella kriittisesti, siis se on se ydin, ydinhomma ja se aina välillä tuottaa mun mielest hankaluuksia siinä, että et joskus niinku sen pitää loppua sen kommentoinnin ja sit mennään vaan ja tehdään ja sit taas voidaan kommentoida. Mut se on ehkä vaan minä, joka koen sen haasteelliseksi, koska mä tuun niin erilaisesta ympäristöstä, mut tietysti se että ku tää on aika uudenlainen malli ja siin on uudenlaisia elementtejä niin et se sama keskustelu aukee niinku melkeen joka kerta.

Se ei ehkä sit ollu tarpeeks selkeesti viestitty, että nyt niinku kommenttikierros on loppunu ja sit ku se viimesteltiin niin se ikäänkun alko taas se keskustelu, mikä siis, se on ainakin vaan selkee ero yritysmailmaan, jossa "okei tää on nyt tämmönen".

Siinä missä yritysmailmassa palkkiojärjestelmien ehdot sanellaan yhä usein ylhäältä käsin on Aallossa työntekijöiden kommentteja kerätty alusta alkaen. Haasteena Aallossa on kuitenkin ollut kommenttikierrosten jatkuminen vielä, kun järjestelmää on kerättyjen kommenttien perusteella lähdetty suunnittelemaan. Avaininformantin mukaan ongelmaa pahentaa viestinnän tehottomuus.

Hulkon ym. (2002, 121) mukaan uuden palkkiojärjestelmän kehittämistä ei kuitenkaan tulisi aloittaa, mikäli organisaatiossa on käynnissä suuria strategisia muutoksia tai uudelleenjärjestelyjä. Aalto-yliopisto aloitti toimintansa vuonna 2010, kun kolme itsenäistä korkeakoulua yhdistyivät ja tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen aloitettiin vuoden 2011 syksyllä. Yliopistofuusio on varmasti vaatinut mittavia uudelleenjärjestelyjä, joten tulospalkkiojärjestelmää on lähdetty kehittämään suurten strategisten muutosten keskellä.

Aalto on muodostunut kolmesta itsenäisestä korkeakoulusta, joten meil on ollut tällästä käytäntöjen yhdenmukaistamista ja tälläseen mergeriin liittyviä toimenpiteitä.

Toisaalta tulospalkkiojärjestelmän kehittämällä tavoiteltiin Aallossa myös palkitsemiskäytäntöjen yhdenmukaisuutta. Kuten avaininformantti toteaa, on Aallossa muutenkin jouduttu yhdistymisen myötä yhdenmukaistamaan vallitsevia käytäntöjä. Yhdenmukaisen, kaikille Aalto-yliopiston noin 400 professorille tarkoitetun palkkiojärjestelmän kehittäminen heti yhdistymisen jälkeen on ainakin selkeä askel kohti tätä tavoitetta. Se, että Aallossa tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen aloitettiin kesken suurten strategisten muutosten on saattanut olla juuri oikea päätös. Onhan tulospalkkiojärjestelmällä nimenomaan tavoiteltu palkitsemisen yhdenmukaisuutta koko organisaation tasolla.

6.3.2 *Tavoitteena 2020-strategian implementointi*

Tulospalkkiojärjestelmällä tavoitellaan Aallossa pitkän tähtäimen strategian toteuttamista. Tavoitteet ovat pitkälti linjassa yleisimpien tulospalkkauksen tavoitteiden kanssa. Ainoana poikkeuksena on, että siinä missä perinteinen tulospalkkaus pyrkii motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä, näkee avaininformantti yliopiston tulospalkkauksen päällimmäisenä tavoitteena juuri strategian implementoinnin sekä toimimisen johtamisen, palkitsemisen ja viestinnän välineenä. Motivoinnin ja sitoutumisen hän uskoo olevan pääasiassa sisäsyntyistä (vrt. Luku 2.4.1 *stewardship* –teoria).

Nää ehkä yliopistossa sillä lailla poikkeaa, että sitouttaminen ja motivointi, se on aika semmosta sisäistä. Intohimolla tehdään sitä mitä tehdään...et tärkeempää on ehkä ollu sen yhteisen strategian implementointi, suunnan näyttäminen...miten se tekeminen vaikuttaa sen pitkän tähtäimen kaksytkakskyt –strategian toteutumisessa...että Aalto-yliopisto on maailmanlaajuisesti huippuyliopisto vertailussa sinne 2020 mennessä.

Ja totta kai se on myös johtamisen väline siinä mielessä, että siellä on nyt yleisimpiä mittareita...ja totta kai niinkun palkitseminen. Eihän tällasen insenttiivin tarkoitus oo tasapäistää palkitsemista, vaan palkita erinomaisesta strategian mukaisesta suorituksesta...ja se onkin ehkä se kaikkist haastavin yliopistos, koska se sellanen rahalla palkitseminen...tai koska palkat on ollu aika tasapäisiä. Ja samoin viestiä...niinku ne samat asiat, mitkä ne toistuu meidän strategiassa, meidän tavoiteasetannassa, siinä rahoitusmallissa, näissä insenttiiveissä.

Hulkko ym. (2002) pitävät tulospalkkiojärjestelmän edellytysten luonnissa tärkeänä ajantasaisen palkitsemisstrategian määrittämistä sekä järjestelmän rahoituksen suunnittelua. Luvussa 3.2.2 esitetty palkitsemisstrategia (kuva 7) osoittaa palkitsemisstrategian yhteyden liiketoimintastrategiaan ja se on otettu Aalto-yliopiston www-sivuilta. Kuten

avaininformantti kuvaili, pyritään Aallossa tulospalkkioilla ensisijaisesti pitkántähtäimen strategian implementointiin, joten suora yhteys kuvan 7 liiketoimintastrategiaan on olemassa. Tulospalkkauksella pyritään lisäksi yhdenmukaistamaan Aallon noin 400 professorin palkitsemisperiaatteet, mutta tarkoituksena ei ole perinteisen palkitsemisen tapaan tasapäistää palkkioita, vaan pikemminkin palkita erinomaisesta strategian mukaisesta suorituksesta.

Palkitsemisstrategiassa tulisi Hulkon ym. (2002) mukaan lisäksi määrittää, miten organisaation strategiset tavoitteet näkyvät tulospalkkiojärjestelmässä ja sen mittareissa. Lisäksi tulisi miettiä, millainen on tulospalkkiojärjestelmän käytön taustalla oleva ihmiskuva sekä mitkä ovat henkilöstön työnteon motiivit. Aallossa tulospalkkiojärjestelmää on lähdetty kehittämään tavoitteena strategian implementointi. Järjestelmän taustalla olevana ihmiskuvana on pitkälti sisäisesti motivoitunut työntekijä, joka ehkä vierastaa rahalla palkitsemista, koska on tottunut tasapäisiin palkkoihin. Aallon strategiset tavoitteet näkyvät ja toistuvat järjestelmän mittareissa ja ne on johdettu suoraan Aaltoyliopiston sisäisestä rahoitusmallista, joka taas mukailee hyvin pitkälti yliopistojen yleistä valtionrahoitusmallia.

Siinä missä yritysmaailmassa tulospalkkioita voidaan maksaa silloin, kun yrityksen tulos on voitollinen, on yliopistossa tulospalkkioiden rahoitus mietittävä budjetoimalla tarvittavat varat. Hakonen ym. (2004) pitävät erityisen tärkeänä tulospalkkioiden kannattavuuteen liittyvien kynnysehtojen miettimistä tilanteessa, jossa tulospalkkioiden tavoitteet eivät olennaisesti liity taloudellisen tuloksen saavuttamiseen.

Totta kai meilläkin on budjetointii tehdessä affordability principle, et se ehkä sit taas enemmän ohjaa sitä, miten tavoetasot asetetaan. Et täytyy tietysti olla jostain, mistä maksaa.

Tietyl taval täs on ajateltu, et toi yksilötason suoritus johtaa laitostason suoritukseen ja ylöspäin. Et vaikee kuvitella, että kaikki muut olis tapissaan ja Aaltotaso olis nollas- sa...siinä mieles tietenkin yksilö kärsii, semmonen huippuyksilö, joka on kontribuoinu tänne 120 prosenttii ja laitos-, koulu- ja Aaltotaso ei oo saavuttanu tavoitteitaan niin sit se (palkkio) ei oo se täys 20 prosenttia vuosiansioista.

Aallossa on siis pyritty luomaan järjestelmä, joka toimiessaan ”rahoittaa itse itsensä”, mikä käytännössä yliopistossa tarkoittaa sitä, että yksilötason tavoitteiden saavuttaminen tai jopa ylittäminen ei vielä takaa täyttä palkkiota, ellei ylemmän tason tavoitteisiin päästä. Tämän voidaan toki katsoa olevan haitallista juuri parhaiten suoriutuville yksilöille, koska heidän palkkionsa riippuu myös välillisesti muiden yksilöiden suoritukselta.

6.3.3 *Mallia yliopistojen uudesta rahoitusmallista*

Kun Aallossa syksyllä vuonna 2011 alettiin kehittää tulospalkkiojärjestelmää, eivät yliopistojen uuden valtionrahoitusmallin yksityiskohdat olleet vielä tiedossa. Olihan uuden valtionrahoitusmallin laatiminen alkanut vasta keväällä samana vuonna. Kun rahoitusmalli sitten julkaistiin, pitkitti se tulospalkkiojärjestelmän lanseerausta, sillä mallia halettiin ottaa Aallon sisäiseen rahoitusmalliin. Lisäksi haluttiin varmistaa, että niin valtionrahoitusmallissa, kuin Aallon sisäisessä mallissa sekä lanseerattavassa tulospalkkiojärjestelmässä mitattaisiin samoja asioita samoilla mittareilla. Lopulta uusi valtionrahoitusmalli vaikutti merkittävästi niin Aallon sisäisen rahoitusmallin, kuin uuden tulospalkkiojärjestelmänkin rakenteisiin.

Sillon ku me alotettiin tätä niin ei lähetty rahoitusmalli edellä, vaan lähettiin niinkun ylipäättänsä et mitä asioit pitäis tälläses mallis olla ja sit se iteroitu siinä, kun tota uus rahoitusmalli tuli, et itse asiassa nää asiat toistuu. Ja sit me jäätiin sit niinku viime vuonna odottamaan taas sitä meidän Aallon sisästä rahoitusmallin kirkastumista et sit tän lanseeraus meni niinku syksyyn...et onhan tääl myös muita niinku rahoitusmallin ulkopuolisiakin asioita tässä näin et tota sieltä ehkä sitte katsottii vaan, et ne asiat, jotka oltiin jo siinä iterointivaiheessa ja siinä suunnitteluvaiheessa todettu tärkeiks mittareiks että ne nyt tulee muotoiltua samal tavalla...ettei me samaa asiaa mitata monella eri tapaa.

Siis on vaikuttanu hyvin paljonkin ja on vaikuttanu no niinku mä jo sanoin jo Aalto-yliopiston omaan sisäseen rahoitusmalliin, joka on ihan uus nyt ja joka on saanu paljon vaikutteita tästä uudesta yliopistojen rahoitusmallista. Et siinä mieles yritetään tosiaan toistaa täällä niitä mittareita, mitä me tai niitä asioita mitä me OKM:äänkin raportoidaan.

Yliopistojen uusi valtionrahoitusmalli vaikutti siis merkittävästi sekä Aallon sisäisen rahoitusmallin, että professorien tulospalkkiojärjestelmänkin rakenteisiin. Näin haluttiin varmistua, ettei eri malleissa mitata samoja asioita eri mittareilla. Kysymykseen valtion roolista ja sen muutoksesta nykypäivän yliopiston ohjauksessa avaininformantti toteaa:

No siis onhan valtio edelleen ehdottomasti suurin rahottaja, et totta kai tärke rooli ja me ollaan pyritty ja Aalto-yliopisto on pyrkiny paljon niinku olee mukana niis keskusteluissa siitä, siinä rahoitusmallin, tän uuden rahoitusmallin luomisessakin, et siellä niinku tosiaan mitataan järkeviä asioita ja tota mukana siinä kehittämisesä ja tuomas esiin niitä kaikkia eri näkökulmia et mikä saattaa vaikuttaa niihin asioihin mitä siellä nyt sitte mitataan.

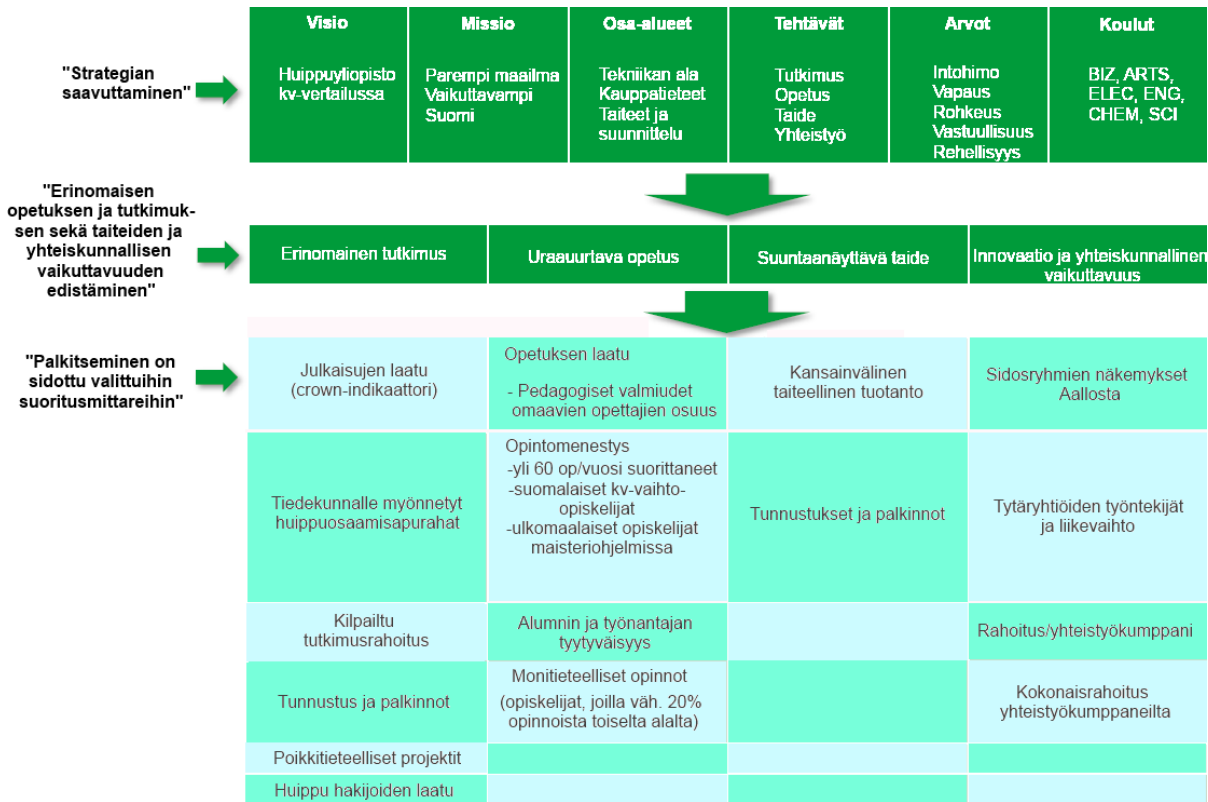
Yliopistolain uudistus on se on tietysti tuonu niinku sitä itsenäisyyttä ja sitä sitä sen oman toimintatavan mukaan tekemisen mahdollisuutta, joka nyt on näin ylätasolla koettu hyvin positiiviseksi... Meil on ehkä vähän vaikeempi siis tai ainakin erilaista tietyl tavalla mitata tai tai ajatella sitä et miten valtion rooli on muuttunu, koska tää Aalto-uudistus tuli samalla ku, tai Aalto perustettiin samalla ku yliopistolaki muuttu niin siinä menee vähemmästäki puurot ja vellit sekasin et mikä nyt on Aaltoo ja mikä nyt on yliopistolain uudistusta.

Kuten jo luvussa 6.3.1 todettiin, alettiin Aallossa kehittää tulospalkkiojärjestelmää kesken suurten strategisten muutosten. Olihan Aalto-yliopisto perustettu vasta edellisellä vuonna. Tässä mielessä Aallossa on eletty muutosten aikaa jo ennen tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä tai uuden valtionrahoitusmallin lanseerausta. Näin voidaan ajatella, että Aalto-yliopisto, joka siis perustettiin aikana, jolloin yliopistoilla on enemmän valtaa omien asioidensa hoitamisessa, kuin koskaan aikaisemmin, on juuri otollinen uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.

6.3.4 Tulospalkkiojärjestelmä kolmen tukijalan varassa

Aallossa tulospalkkiojärjestelmää lähdettiin rakentamaan, kun henkilöstökyselyn tuloksena havaittiin henkilöstön tyytymättömyys olemassa oleviin palkitsemisen muotoihin. Kyselyn myötä nousi esille tarve palkita Aalto-yliopiston keskeisiä henkilöstöryhmiä uudella tavalla ja päätettiin lähteä liikkeelle professoreille suunnatun tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä. Tulospalkkiojärjestelmällä lähdettiin ensisijaisesti tavoittelemaan Aallon strategian implementointia, mutta tavoitteina olivat myös järjestelmän toimiminen niin johtamisen ja viestinnän, kuin myös palkitsemisen välineinä. Lisäksi haluttiin yhdenmukaistaa Aalto-yliopiston muodostaneiden koulujen eriävät palkitsemisperusteet, jotta kaikkia Aallon noin 400 professoria voitaisiin jatkossa palkita samoin perustein.

Hulkon ym. (2002, 162) mukaan tulospalkkiojärjestelmän kohderyhmänä voi olla joko yrityksen koko henkilöstö tai valittu henkilöstöryhmä. Tärkeintä on, että valittu kohderyhmä tukee järjestelmälle asetettuja tavoitteita. Aallossa tulospalkkiojärjestelmä on rakennettu kolmen tukijalan varaan, jotta järjestelmälle asetetut tavoitteet saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti. Nämä tukijalat ovat opetus, tutkimus sekä yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja ne on johdettu uudesta yliopistojen valtionrahoitusmallista. Näille tukijaloille on sitten valittu niitä mahdollisimman tarkasti kuvaavat suoritusmittarit. Seuraavissa kuvioissa esitetään yksityiskohtaisemmin Aalto-yliopiston professoreille kehitetty insenttiivi- eli tulospalkkiojärjestelmä.



Kuva 11 Aallon professorien tulospalkkiojärjestelmä

Kuva 11 havainnollistaa, miten tulospalkkiojärjestelmän kolme tukijalkaa opetus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen ovat yhteydessä Aallon strategian saavuttamiseen. Palkitseminen on sidottu valittuihin suoritusmittareihin näiltä kolmelta osa-alueelta.

Meil on niinku Aallon strategiassa kolme tukijalkaa, tutkimus, opetus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen, mitkä on kaikilla yliopistojen tavoitteissa ja ne ollaan yritetty nyt saada tähän niinkun esille sillä tavalla et siel tutkimusta edustaa noi julkasut ja ehkä jossain määrin toi rahoituksen hankkiminen tutkimukseen ja opetus on sit taas näitä opintojen läpimenoaikoja ja tutkimuksia ja miten paljon jotkut laitokset antaa sellasta yhteistä opetusta ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen tietysti on se ehkä kaikista haastavin, mut tota se ehkä tulee tuolla yksilötasolla mittareis enemmän.

Kuvassa 12 esitetään Aallon tulospalkkiojärjestelmän eri palkitsemistasot, näiden painotukset sekä eritellysti palkitsemistasoja kuvaavat suoritusmittarit.

| TASO | PAINO | MITTARI | KOMMENTIT |
|--------|-------|---|--|
| AALTO | 10 % | <ul style="list-style-type: none"> Julkaisut Opintojen läpimenoaika | Sama kaikille |
| KOULU | 20 % | <ul style="list-style-type: none"> Tutkinnot Julkaisut Suoritetut opintopisteet (ensimmäisen ja toisen vuoden opiskelijoiden keskimääräiset op:t / vuosi) Kilpailtu rahoitus Kansainvälistyminen | Dekaanin päättämät 3-5 yleistä mittaria |
| LAITOS | 30 % | <ul style="list-style-type: none"> Kilpailtu rahoitus Suoritetut laitoskohtaiset opinnot | Sama kaikille koulun laitoksille |
| Yksilö | 40 % | <ul style="list-style-type: none"> Julkaisut Kilpailtu rahoitus Ohjattu tutkielmatyöskentely Opetus Aallon sisäinen ja ulkopuolinen akateeminen ja yhteiskunnallinen kontribuutio | Dekaanin päättämät 3-4 yleistä mittaria painotuksineen |

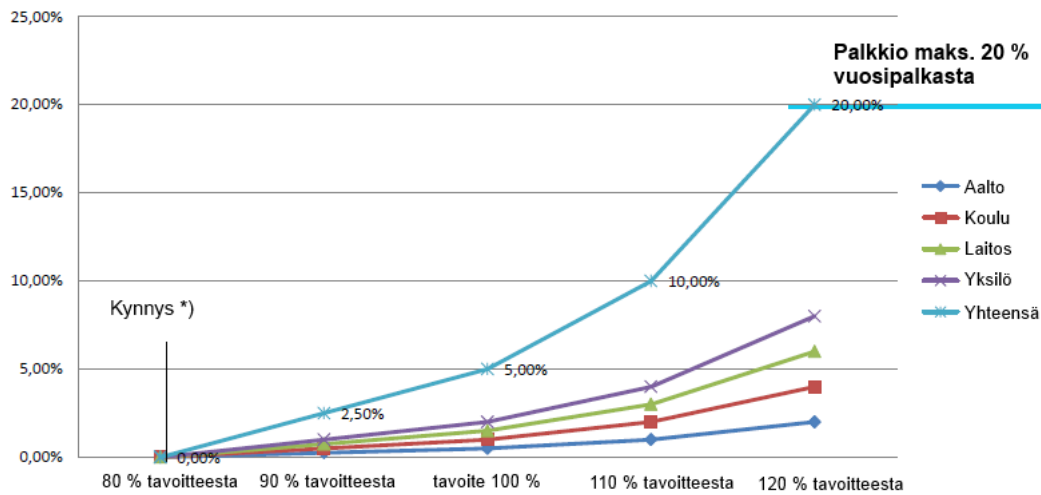
Kuva 12 Aallon tulospalkkiojärjestelmän rakenne

Aallon tulospalkkiojärjestelmässä suoritusta mitataan neljällä eri tasolla: Aalto-, koulu-, laitos- ja yksilötasolla. Suurimman painon (40 %) on järjestelmässä saanut yksilötason suoritus. Laitostason suoriutuminen näkyy järjestelmässä painolla 30 %, koulutason painolla 20 % ja Aalto, eli yliopistotason suoritus painolla 10 %. Mittareita tutkiessa voidaan havaita, että sekä julkaisut että kilpailtu rahoitus esiintyvät jopa kolmella järjestelmän neljästä palkitsemistasosta. Avaininformantin mukaan haastavaa oli löytää riittävän yksinkertaiset, eri kouluille ja laitoksille soveltuvat yhteiset suoritusmittarit.

No siis tietysti se, että kun me ollaan niin monialanen yliopisto, heterogeeninen massa, sanotaan näin, niin tietenkin se oli niinkun haastavaa löytää sellaset tarpeeks yksinkertaiset, mutta kuvaavat ja jotenkin niinkun kaikille asettuvat mittarit... Emmä nyt tiedä saatiinko me siitä kovin yksinkertainen, mutta toisaalta se johtuu siitä, et meil on niin heterogeeninen porukka täällä, et siinä piti niinkun jättää tilaa erilaisille tieteen ja taiteen muodoille.

Esimerkkinä mittareiden käytön haasteista avaininformantti mainitsee kilpailun rahoituksen, joka siis on mittarina niin yksilö-, laitos- kuin myös koulutasoilla. Tiettyjen laitoksien hankkiessa perinteisesti muita enemmän ulkopuolista rahoitusta asettaa se eri laitoksilla työskentelevät yksilöt eriarvoiseen asemaan. Ongelma on pyritty ratkaisemaan antamalla dekaanille valta päättää koulutason mittareista sekä lisäksi yksilötason mittareista ja näiden painotuksista.

Kuva 13 havainnollistaa työntekijän suorituksen ja hänelle maksettavan palkkion välistä riippuvuutta.



- *) Kynnys yksilötasolla (mikäli yksilötason suoritus < 80 %, ei maksua Aalto-, koulu- eikä laitostasoilta)

Kuva 13 Suorituksen ja palkkion välinen yhteys

Aallon tulospalkkiojärjestelmän jakoperusteena on käytetty prosenttiosuutta vuosittaisesta peruspalkasta. Suoritustavoitteeksi on asetettu 100 % ja palkkio alkaa kasvaa suorituksen ylittäessä 80 %:n rajan. Yksilötason suorituksen on kuitenkin oltava vähintään 80 % asetetusta tavoitteesta. Muuten palkkiota ei makseta muiltakaan tasoilta.

Joo siis palkkio on meillä maksimissaan 20 % vuosipalkasta, et se lähtee sieltä niinku kaheksankymmenen prosentin suorituksesta tikittämään. Se on se raja-arvo, tavoitteet asetetaan 100 prosentin tasolle ja sieltä kaheksankymmenestä alkaa tikittää ja sataan-kahteenkymmeneen loppuu sieltä on leikkuri. Ja tossa siis näkyy vielä se, että se aika jyrkästi nousee, et sä saat ehkä jotain jos sä saavutat kaheksankyt prosenttia ja jos vähän ylikin 100 prosenttia ja sit se jyrkästi nousee tos sadankymmenen ja sadankahenkymmenen välillä.

Aallon tulospalkkiojärjestelmän maksimipalkkio 20 % on selvästi korkeampi, kuin EK:n vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelun keskiarvo 12 %. Avaininformantin mukaan tavoitteet on asetettu siten, että vain harvan uskotaan yltävän 120 %:n suoritukseen. Tällä on tavoiteltu avaininformantin sanoin ”ambitiotason nostamista”. Suoritus lasketaan lisäksi kolmen vuoden suoritusten keskiarvona, mikä korostaa työn pitkäjänteistä luonnetta. Tämän lisäksi rimaa on tarkoitus korottaa jatkossa, joten huippusuoritus yhtenä vuotena ei kuitenkaan takaa palkkiota kahtena seuraavana vuonna. Palkkiot tul-

laan jatkossa jakamaan vuosittain ja tavoitteet seuraavalle palkkiokaudelle määritetään myös uudelleen jokaisen palkkiokauden jälkeen. Näin pyritään ylläpitämään järjestelmälle asetettua työntekijöiden ambitiotason nostamisen tavoitetta.

Aallon tulospalkkiojärjestelmässä palkkion ja suorituksen välinen riippuvuus edustaa Gustafssonin ja Jokisen (1998, 92–94) esittämistä vaihtoehtoista progressiivista palkkiokuvaajaa. Työntekijän saama palkkio siis nousee jyrkästi kuvaajan loppupäässä suorituksen lähestyessä 120 %:n tasoa. Valitun palkkiokuvaajan voidaan katsoa tukevan ambitiotason nostamisen tavoitetta, mikäli tavoitteiden lähtötasot on määritelty sopivalle, kannustavalle tasolle.

Aallon tulospalkkiojärjestelmässä työntekijän suoritusta mitataan siis 4 eri tasolla. Eri mittareita järjestelmässä on toistakymmentä ja kaksi mittaria esiintyy peräti kolmella eri mittaustasolla. Esimerkiksi EK:n vuoden 2011 palkkausjärjestelmätiedustelussa tyypillisessä tulospalkkiojärjestelmässä oli 3–4 mittaria 2–3 eri mittaustasolta. Gustafssonin ja Jokisen (1998, 80–81) mukaan mittareita ei tulisi olla kovin useita, jottei henkilöstön huomio hajaannu liian moneen asiaan. Työntekijän voi myös olla vaikeaa havaita monen eri mittarin yhteys saamaansa palkkioon etenkin, jos eri mittareilla on eri painoarvot (Gustafsson & Jokinen 1998, 80–81). Lisäksi aikaisemmin valtion budjettitalouden kuuluneena ei yliopistossa ole totuttu yksilötason suoritusmittaukseen tai ajatukseen rahalla palkitsemisesta.

Koska Aallon järjestelmään on otettu paljon mittareita eri painotuksilla usealta eri mittaustasolta, on vaarana, että työntekijä kokee järjestelmän monimutkaiseksi eikä näin havaitse työsuorituksensa ja palkkion välistä yhteyttä. Tämä taas saattaa heikentää työntekijän motivaatiota. Toisaalta sekä avaininformantti, että Heinrich ja Marschke (2010) uskovat, että julkisen sektorin työntekijät ovat sisäisesti motivoituvia, jolloin tulospalkkioilla ei ensisijaisesti edes tavoitella motivaation parantamista. Järjestelmän ensisijaisena tavoitteena onkin ollut yliopiston strategian implementointi, jolloin tarvitaan mittareita koulu- ja yliopistotasoilta kokonaisuuden hahmottamiseksi, kun taas yksilötason mittarit ovat helpoimmin työntekijän vaikutettavissa ja auttavat näin suorituksen ja palkkion välisen yhteyden havaitsemisessa.

Toisaalta järjestelmässä korostetaan monella tavoin juuri yksilötason suoritusta. Ensinnäkin sille on annettu huomattava painoarvo (40 %). Toiseksi järjestelmän kolmella eri palkitsemistasolla esiintyvät mittarit (julkaisut ja kilpailtu rahoitus) ovat molemmat myös yksilötason mittareita, mikä lisää yksilötason suorituksen merkitystä entisestään. Yksilötasolle on kaiken lisäksi asetettu kynnys 80 %:n tasolle, jonka saavuttaminen on edellytys palkkioon myös muilta tasoilta. Näin voidaan ajatella, että työntekijän huomio on juuri yksilötason mittareissa, joihin hän omalla suorituksellaan voi myös välittömästi vaikuttaa.

Myös työntekijän mahdollisuudet seurata omaa tuloskehitystään ja palkkioiden kertymistä rajoittuvat käytännössä yksilötason mittareihin. Muiden palkitsemistasojen mit-

tareissa tapahtuneesta tuloskehityksestä on tarkoitus raportoida vuosittain. Koska järjestelmässä huomioidaan suoritus kolmen vuoden keskiarvona, ei tuloksien raportointia puolivuositain tai kuukausitasolla nähdä tarkoituksenmukaisena.

No se on ehkä vähän niinku hankalampi ainakin tän Aalto-, koulu- ja laitostason, et se on sit tosiaan ehkä sellanen yks...jos päätetään, ei olla vielä siis päätetty et halutaaks me lähte siihen et me lähetettäis joku sellanen, sellanen raportti, että et et kyllähän näit tietty näit yksilötason mittareita joku voi seurata niitä ja panna vähintäänki tukkimiehen kirjanpidolla aina, kun on ohjannu jonku lopputyön -tyyppisesti. Ja sehän on tarkotuskin näis yksilötason mittareissa, että sielt osa tulee järjestelmästä ja osa on tarkotus self reportingilla

Vuosittain, se on kai se realistisin...Mut niinku täs on kolmen vuoden keskiarvotkin niin se, et me ruvettais nyt niinku kauheen useesti seuraamaan niin ei välttämättä, välttämättä ehkä oo tarkotuksenmukastakaan

Jatkossa järjestelmää on tarkoitus kehittää edelleen. Kehitystyötä on määrä jatkaa uudella, aikaisempaa kehitysryhmää vastaavalla työryhmällä heti syksyllä 2013, kun tulokset edelliseltä palkkiokaudelta saadaan käyttöön. Tarkoituksena on myös haastatella eri koulujen esimiehiä ja professoreita ja kerätä näin kokemuksia, jotta tarvittavat parannukset tulevalle palkkiokaudelle voidaan toteuttaa. Tämänhetkinen tulospalkkiojärjestelmä on kuitenkin saanut Aalto-yliopistosäätiön hallitukselta hyväksynnän vuoden 2014 loppuun saakka, joten palkkiot nykyisen mallin mukaan maksetaan vielä keväällä 2015.

No tää malli tälläsenään on saanu Aallon hallitukselta hyväksynnän nyt tonne 2014 loppuun asti. Eli viimestään sillon tehään sitten versio kakkonen, 2.0 tästä. Mut et tällä mennään nyt. Nyt tosiaan ensimmäistä kertaa katotaan tän keväänä ja eihän tää nyt mitenkään kiveen hakattu oo, et jos tää on, kerätään kommentteja ja sitte on ajatus haastatella vähä eri kouluista sekä esimiehiä että proffia niinku niistä näkökulmista et mitkä asiat täs on toiminu ja mitkä, onks tääl jotain ihan turhaa niin voidaan poistaa ihan hyvin täst seuraavalle kierrokselle mentäessä.

Avaininformantin mukaan suurimmat haasteet yliopiston tulospalkkiojärjestelmän luomisessa ovat jo aikaisemmin mainittu yksinkertaisten ja kaikille soveltuvien suoritustuntien löytäminen, viestintä sekä kokemattomuus tulospalkkioiden käytöstä. Tulevaisuuteen hän suhtautuu luottavaisin mielin ja uskoo, että järjestelmän käytöstä viisastutaan ja järjestelmää kehitetään edelleen.

Haastavaa tietysti on ollut se että tää on ihan uus asia tällänsään yliopistomaailmassa ja sen mukana tietysti se kokemattomuus niinku suhtautua näihin asioihin ja sit tietysti se viestintä et miten tavoittaa kaikki ihmiset miten nää asiat, niinku viestintä ylipäättänsä mutta siihen niinku erityisenä se tavoitettavuus on mun mielestä erilaista täällä kun mieltii että on kaikki samat kanavat käytettävissä ja tavat ja näin mutta mut se tavoitettavuus siltiki jää jotenki uupumaa että et täytyy niinku mieltii uusia lähestymistapoja tai erilaisia ainaki täällä.

No tietysti niinkun tästä mallista nyt jos puhutaan niin mikä nyt ehkä vähän jännittää on se et täs on niin paljon elementtejä et et miten tää nyt, siis onhan me totta kai tehty jo koelaskelmia ja nähdään et miltä tää niinku näyttää ja ihan kylhän tää toimii mut et miten se vaikuttaa, vaikuttaako mitenkään. Onko siinä mielessä niinku liian monimutkanen ymmärtää, koska täs on niin paljon elementtejä. Mut et niitä kokemuksia tulee nyt sitte kun täs nähdään et kyl kyl tota tää on niinku hyvä avaus mun mielestä et täst on hyvä lähteä kehittää... kokemuksesta sitten viisastutaan.

7 YHTEENVETO

Suomalainen yliopistolaitos vaikuttaa elävän muutosten aikaa. Uuden yliopistolain myötä valtion ohjaus yliopistoissa on vähentynyt ja yliopistojen autonomia lisääntynyt. Lisääntynyt autonomia on tuonut mukanaan myös entistä enemmän vastuuta yliopiston tuloksellisuudesta ja muutosten myötä on yliopistosektorilla otettu käyttöön yritysmaailmassa jo pitkään vaikuttaneita palkitsemismuotoja, kuten tulospalkkiot. Myös yliopistojen valtionrahoituksen kohdistamisperusteita on jouduttu muuttamaan, jotta ne ovat linjassa yliopistojen uusien suorituspainotteisten toimintamallien kanssa.

Tämän tutkielman aiheena on ollut case-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen tarkastelu. Lisäksi on pyritty löytämään yhteys yliopistojen uuden valtionrahoitusmallin mukaisten yliopistojen tavoitteiden sekä case-yliopiston henkilöstön tulospalkitsemisperusteiden välillä. Tulospalkkiot yliopistossa on aiheena paitsi kiistelty myös hyvin ajankohtainen ja aiheen tutkimisen mielekkyyttä lisäävät viimeaikaiset, valtion ja yliopiston välisessä suhteessa tapahtuneet muutokset sekä hyvin rajallinen aikaisempi tieteellinen tutkimus.

Tätä tutkimusta tukeva teoria on etsitty tulospalkkausta käsittelevästä aiemmasta tieteellisestä kirjallisuudesta sekä aiheen kannalta relevanteista talous- ja psykologisista teorioista. Tämän lisäksi on aihetta käsittelevästä kotimaisesta kirjallisuudesta valittu tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä käsittelevä malli. Tätä Hulkon ym. (2002) tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä käsittelevää prosessikuvausta on täydennetty muiden aihetta niin Suomessa kuin ulkomaillakin tutkineiden henkilöiden löydöksillä ja näin koottu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Case-yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehitysprojektia peilataan tähän teoreettiseen viitekehukseen.

Tämän tutkielman teossa on käytetty toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Tutkielman ote on näin ymmärtävä, sen empiirinen aineisto rajallinen ja aineiston käsittely tulkitsevaa. Tutkittavana ilmiönä on tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen yliopistokontekstissa ja tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan yksittäistapauksena Aalto-yliopiston professorien tulospalkkiojärjestelmän kehitysprosessia, joten tutkimus on case-tutkimus.

Aineistonkeruun metodina on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltu henkilö on Aalto-yliopiston professorien tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen vastuuhenkilö. Haastattelu litteroitiin sanatarkasti myöhempää analyysiä varten. Aineiston analysoinnissa hyödynsin sekä tutkimukseni teoreettista viitekehystä, eli Hulkon ym. (2002) tulospalkkauksen kehittämistä koskevaa prosessikuvausta, että haastattelun teemoja. Teoreettinen viitekehys ohjasi etsimään aineistosta sitä tukevia lainauksia ja teemahaastattelurunko toimi aineiston koodauksen apuvälineenä. Yhdessä teoreettinen viitekehys sekä haastattelurunko muodostivat teemakortiston, jota käytin lopullisten tulkintojen tekemisessä.

Aalto-yliopistossa professorien tulospalkkiojärjestelmän kehittämistä päätettiin, kun palkitsemiskyselyn myötä havaittiin henkilöstön tyytymättömyys olemassa oleviin palkitsemisjärjestelmiin. Erityisen tärkeäksi nähtiin juuri professorien palkitsemisen kehittäminen heidän keskeisen roolinsa vuoksi. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen organisoitiin alustavasti nimeämällä kehitystyön vastuuhenkilö sekä kehitysryhmä, johon otettiin mukaan Aalto-yliopiston eri alojen asiantuntijoita. Alusta alkaen otettiin kehitystyöhön mukaan myös järjestelmän piiriin kuuluvia professoreita, jotka eivät työkseen tutki palkitsemista.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen aloitettiin hyvin pian Aalto-yliopiston perustamisen jälkeen. Tämänkaltaiset strategiset muutokset nähdään yleisesti tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen esteenä. Aallossa professorien tulospalkkiojärjestelmällä lähdettiin kuitenkin tavoittelemaan Aalto-yliopiston muodostaneiden kolmen, aikaisemmin itsenäisen korkeakoulun eriävien palkitsemisperiaatteiden yhdenmukaistamista. Tavoitteena oli myös ennen kaikkea Aalto-yliopiston strategian implementointi.

Yliopistofuusio sinänsä on jo suuri strateginen muutos ja vaatii käytäntöjen yhdenmukaistamista. Se, että Aallossa lähdettiin rohkeasti kehittämään uutta, yliopistosektorille aiemmin vierasta palkkiojärjestelmää on ainakin järjestelmälle asetettujen tavoitteiden valossa perusteltua. Järjestelmän tavoitteiden realisoituminen vie kuitenkin aikaa, joten on mahdotonta sanoa, oliko päätös oikea vai väärä. Mitä itse kehitysprosessiin tulee, alkoi se Aallossa juuri, kuten aikaisempi tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen käsittelevä tutkimus ehdottaa eli henkilöstön aloitteesta ja yhteistyössä kehitettävän järjestelmän piiriin kuuluvien henkilöiden kanssa.

Tämän tutkielman toisena tavoitteena oli etsiä yhteyttä yliopistojen uuden valtionrahoitusmallin mukaisten yliopistojen tavoitteiden sekä case-yliopiston henkilöstön tulospalkitsemisperusteiden välillä. Aaltoyliopiston tulospalkkiojärjestelmän mittarit tulevat suoraan Aallon sisäisestä rahoitusmallista, joka mukailee hyvin pitkälti yliopistojen uutta valtionrahoitusmallia. Näin on pyritty varmistamaan, ettei eri malleissa mitata samoja asioita eri mittareilla, vaan pyritään hyödyntämään jo olemassa olevia mittareita. Suora yhteys professorien tulospalkkiojärjestelmän ja yliopiston uuden valtionrahoitusmallin välillä on näin olemassa.

Aallon professorien tulospalkkiojärjestelmä on kolmen tukijalan, opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen varassa. Yliopistojen uuden valtionrahoitusmallin vastaavat näkökulmat, joiden perusteella yliopistoille jaetaan rahoitusta, ovat koulutus, tutkimus sekä muut koulutus- ja tiedepolitiikan tavoitteet. Mallien yhtäläisyydet näkyvät selkeästi myös mittareiden tasolla (ks. kuvat 10 ja 12).

Aallon tulospalkkiojärjestelmässä suoritusta mitataan neljällä eri tasolla: Aalto-, koulu-, laitos- ja yksilötasolla. Mittareita on kullakin tasolla 2–5 ja kaksi mittareista, julkaisut ja kilpailtu rahoitus esiintyvät kolmella eri mittaustasolla. Lisäksi mittareilla on eri painoarvot. Järjestelmä on ensisilmäyksellä monimutkainen ja myös avaininformantti

kokee haastavaksi yksinkertaisten, kaikille asetuvien suoritusmittareiden löytämisen monialaisessa yliopistossa. Monimutkaisen järjestelmän vaarana on, ettei työntekijä havaitse työsuorituksensa ja palkkion välistä yhteyttä. Tämä taas saattaa heikentää työntekijän motivaatiota.

Aallossa työntekijöiden uskotaan kuitenkin olevan sisäisesti motivoituneita ja uskosta tukee julkisen sektorin palkitsemista käsittelevä aikaisempi tieteellinen tutkimus. Tulospalkkioilla ei näin ensisijaisesti tavoitellakaan motivaation parantamista, vaan yliopiston strategian implementointia sekä Aalto-yliopiston noin 400 professorin palkitsemisperiaatteiden yhdenmukaisuutta. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan mittareita koulu- ja yliopistotasoilta kokonaisuuden hahmottamiseksi. Yksilötason mittarit taas ovat helpoimmin työntekijän vaikutettavissa ja auttavat näin suorituksen ja palkkion välisen yhteyden havaitsemisessa.

Kun Aallon professorien tulospalkkiojärjestelmään tutustuu tarkemmin, aukeaa se aivan uudessa valossa. Järjestelmässä korostetaan monella tavalla juuri yksilötason suoritusta. Yksilötason suoritukselle on ensinnäkin annettu huomattava painoarvo (40 %). Toiseksi järjestelmän kolmella eri palkitsemistasolla esiintyvät mittarit (julkaisut ja kilpailtu rahoitus) ovat molemmat myös yksilötason mittareita, mikä lisää yksilötason suorituksen merkitystä entisestään. Kolmanneksi yksilötasolle on asetettu kynnys 80 %:n suoritustasolle, jonka saavuttaminen on edellytys palkkioon myös muilta tasoilta. Näin voidaan ajatella, että työntekijän huomio on juuri yksilötason suorituksessa ja sen mittareissa, joihin hän omalla suorituksellaan voi myös välittömästi vaikuttaa. Työntekijä keskittyy saavuttamaan yksilötason vähintään 80 %:n suoritustavoitteen, joka mahdollistaa palkkion myös muiden tasojen tavoitteiden toteutumisesta.

Avaininformantin mukaan Aallon tulospalkkiojärjestelmää on tarkoitus kehittää edelleen tulevaisuudessa. Kehitystyötä on suunniteltu jatkettavan uudella työryhmällä jo syksyllä 2013, kun tulokset edelliseltä palkkiokaudelta saadaan käyttöön. Myös järjestelmän jatkokehitys on määrä toteuttaa henkilöstöä osallistaen. Eri koulujen esimiehiä ja professoreita tullaan haastattelemaan ja näin kerätään kokemuksia, jotta tarvittavat parannukset tulevalle palkkiokaudelle voidaan toteuttaa. Tämänhetkinen tulospalkkiojärjestelmä on kuitenkin saanut Aalto-yliopistosäätiön hallitukselta hyväksynnän vuoden 2014 loppuun saakka, joten palkkiot nykyisen mallin mukaan maksetaan vielä keväällä 2015.

Yliopiston tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen suurimmiksi haasteiksi avaininformantti nimeää yksinkertaisten ja kaikille soveltuvien suoritusmittarien löytämisen. Lisäksi hän koee haastavaksi järjestelmästä viestimisen sekä yleisen kokemattomuuden tulospalkkioiden käytöstä. Yliopiston yhteisöllisyyden avaininformantti näkee positiivisena ja kehitystyötä edistävänä asiana. Vastaavasti akateemikon työhön kuuluva kriittinen ajattelu asettaa haasteita, kun kommenttikierrokset eivät ota loppuakseen. Tulevai-

suuteen avaininformantti suhtautuu luottavaisin mielin ja uskoo, että järjestelmän käytöstä viisastutaan ja järjestelmää kehitetään edelleen.

Tulospalkkiot ovat yliopistossa uusi palkitseminen muoto. Aihe on ajankohtainen ja kiistelty, mikä tekee aiheen tutkimisesta palkitsevaa. Tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen yliopistossa on ilmiönä kuitenkin niin uusi, että sen tutkiminen on vielä haastavaa. Toisaalta aiheen tutkiminen tuo varmasti uutuusarvoa aihetta käsittelevän tieteellisen tutkimuksen ollessa vielä vähäistä. Jatkotutkimukseen tarjoavat Aalto-yliopiston, kuten muidenkin suomalaisten yliopistojen tulospalkkiojärjestelmät erittäin rikkaan maaperän etenkin, kun järjestelmien käytöstä saadaan lisää kokemusta.

LÄHTEET

- Aalto-yliopisto a <<http://www.aalto.fi/fi/about/>>, haettu 7.6.2013.
- Aalto-yliopisto b <<http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/palkitsemisstrategia/>>, haettu 13.3.2013.
- Aalto-yliopiston hallituksen toimintakertomus 2011, Aalto-yliopisto, Helsinki.
- Aalto-yliopiston henkilöstökertomus (2011) Aalto-yliopisto, Helsinki.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3.uud.p. Vastapaino, Tampere.
- Alho, Juha, M. – Salo, Mikko, A. (2000) Merit rating and formula-based resource allocation. *The International Journal of Educational Management*. Vol. 14(3), 95–100.
- Burgess, S. – Ratto, M. (2003) The role of incentives in the public sector: Issues and evidence. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 19, 285–300.
- Collective agreement for state civil servants and employees under contract* (2005). Protocol of negotiated outcomes for the introduction of a new salary system in universities. Ministry of Education, Helsinki.
- Delivering on the modernization agenda for universities: Education, research and innovation* (2006) Communication from the commission to the council and the European parliament. Commission of the European communities, Brysseli.
- Deci, E. – Koestner, R. – Ryan, R. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125(6), 627–668.
- Eisenhardt, Kathleen, M. (1989) Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), 57–74.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eurooppalaisen elinikäisen oppimisen alueen toteuttaminen* (2001) Komission tiedonanto 678 lopullinen. Euroopan yhteisöjen komissio, Brysseli.
- Gerhart, Barry – Rynes, Sara, L. (2003) *Compensation: Theory, evidence and strategic implications*. Sage Publications, Thousand Oaks, Kalifornia.
- Gilchrist, Valerie, J. – Williams, Robert, L. (1999) *Key informant interviews*. Teoksessa: Doing qualitative research, toim. Benjamin F. Crabtree – William L. Miller, 71–88. Sage Publications, Thousand Oaks, Kalifornia.
- Gustafsson, Rolf – Jokinen, Antti (1998) *Tulospalkalla tavoitteeseen*. Yrityksen Tietokirjat. Kauppakaari Oy, Helsinki.

- Hakonen, Anu (2012) *Ei ainoastaan rahaa – ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian näkökulmasta*. Väitöskirja, Aalto-yliopisto, Helsinki.
- Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna (2005a) *Palkitse taitavasti – palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY, Helsinki.
- Hakonen, Anu – Salimäki, Aino – Hulkko, Kiisa (2005b) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 – yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö, Helsinki.
- Hakonen, Niilo – Pullinen, Pekka – Vainio, Pentti (2004) *Teollisuuden palkkajärjestelmät*. Aavaranta-sarja. SAK-TT, Keuruu.
- Hallituksen esitys 7/2009 Hallituksen esitys eduskunnalle yliopistolaiksi ja siihen liittyviksi laeiksi. <<http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090007>>, haettu 15.11.2012.
- Heinrich, Carolyn, J. (2007) False or fitting recognition? The use of high performance bonuses in motivating organizational achievements. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 26(2), 281–304.
- Heinrich, Carolyn, J. – Marschke, Gerald (2010) Incentives and their dynamics in public sector performance management systems. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 29(1), 183–208.
- Heneman, Robert, L. – Werner, Jon, M. (2005) *Merit pay: Linking pay to performance in a changing world*. Information Age Publishing, Connecticut.
- Hicks, Diana (2011) Performance-based university research funding systems. *Research Policy*, Vol. 41, 251–261.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Oy Yliopistokustannus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) 10.uud.p. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hulkko, Kiisa – Hakonen, Anu – Hakonen, Niilo – Palva, Anna (2002) *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen*. WSOY, Juva.
- Hulkko, Kiisa – Ylikorkala, Anna – Hakonen, Anu – Sweins, Christina (2005) *Tulospalkkaus*. Teoksessa: Palkitseminen globaalissa Suomessa, toim. Matti Vartiainen – Juhani Kauhanen, 199–220. WSOY, Helsinki.
- Hölttä, Seppo (1995) *Towards the self-regulative university*. Joensuun Yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 23. Joensuun Yliopisto, Joensuu.
- Ikäheimo, Seppo – Löyttyniemi, Timo – Tainio, Risto (2003) *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät – hyvä saa palkkansa?* Talentum, Helsinki.

- Jensen, Michael, C. – Meckling, William, H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305–360.
- Jongbloed, Ben – Koelman, Jos (2000) *Vouchers for higher education? A survey of the literature*, study commissioned by the Hong Kong University Grants Committee, CHEPS, Enschede.
- Kang, Sung-Choon – Yanadori, Yoshio (2011) Adoption and coverage of performance-related pay during institutional change: An integration of institutional and agency theories. *Journal of Management Studies*. Vol. 48(8), 1837–1865.
- Kauhanen, Antti – Piekkola, Hannu (2006) What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. *Journal of Management Governance*, Vol. 10, 149–177.
- Kivistö, Jussi (2005) The government-higher education institution relationship: Theoretical considerations from the perspective of agency theory. *Tertiary Education and Management*, Vol. 11, 1–17.
- Kivistö, Jussi (2007) *Agency theory as a framework for the government-university relationship*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Korkea-asteen koulutuksen teematutkinta* (2007) Opetusministeriön julkaisuja 2007:13. Opetusministeriö, Helsinki.
- Laadukas, kansainvälinen, profiloitunut ja vaikuttava yliopisto – ehdotus yliopistojen rahoitusmalliksi vuodesta 2013 alkaen* (2011) Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2011:26. Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsinki.
- Lautala, Saara (2001) *Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla – tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista*. Pro gradu –tutkielma. Teoksessa: Palkansaajien tutkimuslaitos. Tutkimuksia 82. Helsinki.
- Lazear, E. (2000) Performance pay and productivity. *American Economic Review*. Vol. 90, 1346–1361.
- Leventhal, G. (1980) *What should be done with equity theory?* Teoksessa: Social exchange advances in theory and research, 27–55. Plenum Press, New York.
- Lönnqvist, Antti – Kujansivu, Paula – Antikainen, Riikka (2006) 2.uud.p. *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Marginson, Simon – van der Wende, Marijk (2006) *Globalization and higher education*. OECD.
- Mäenpää, Olli (2009) *Yliopistolaki*. WSOYPRO Oy, Juva.

- Nurmela, Kirsi – Hakonen, Niilo – Hulkko, Kiisa – Kuula, Timo – Vartiainen, Matti (1999) *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii?* 40 toteutustapaa tutkineen hankkeen loppuraportti. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, TAI tutkimuslaitos, Teknillinen korkeakoulu, Helsinki.
- Näsi, Juha (1983) *Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto – viitekehyksen konstruointi ja historiallisparadigmaattinen analyysi*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja Sarja A2:Tutkielmia 24. Tampereen Yliopisto, Tampere.
- Orum, Anthony (2001) *Case study: Logic*. Teoksessa: International encyclopedia of the social and behavioral sciences, toim. Neil J. Smelser – Paul Baltes, 1509–1513. Elsevier, Amsterdam.
- Palkitaan tuloksesta! – Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla*. (2011) EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. <http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/11_marras/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf>, haettu 1.2.2013.
- Pinder, Craig, C. (1984) *Work motivation: Theory, issues and applications*. Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Professoriliiton toimintasuunnitelma vuodeksi 2013, Professoriliitto.
- Research assessment exercise 1999 – University of Helsinki* (2000) Evaluation projects of the University of Helsinki 6/2000. Helsingin Yliopisto, Helsinki.
- Research assessment exercise 2007* (2007) Oulun Yliopisto, Oulu.
- Salimäki, Aino (2009) *Psychological mechanisms explaining merit pay acceptance and effectiveness*. Väitöskirja. Teknillinen Korkeakoulu, Helsinki.
- Schultz, Eric, R. – Tanguay, Denise, M. (2006) Merit pay in a public higher education institution: Questions of impact and attitudes. *Public Personnel Management*, Vol. 35(1), 71–88.
- Silverman, David (2001) 2.uud.p. *Interpreting qualitative data – methods for analysing talk, text and interaction*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Skinner, Burrhus, F. (1938) *The behavior of organisms*. Appleton-Century-Crofts, New York.
- Snellman, Kenneth – Uusitalo, Roope – Vartiainen, Juhana (2003) *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Striving for excellence* (2009) Aalto University research assessment exercise 2009 and bibliometric analysis 2003–2007. Project report. Aalto-yliopisto, Helsinki.
- Suomen Palkitsemiskeskus Oy <<http://www.palkitsemiskeskus.fi/?id=5>> , haettu 5.3.2013.

Teknillinen korkeakoulu
<http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/arviointiesite.pdf>, haettu
12.3.2013.

Tulospalkkiojärjestelmät valtiolla. Kymmenen esimerkkiä. (2004) Työryhmämuistioita
13/2004. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto, Helsinki.

Valtioneuvoston selonteko valtionalouden kehyksistä vuosille 2010 – 2013 (2009)

Vartiainen, Matti – Nurmela, Kirsi (2005) *Tavoitteet ja tulkinnot – motivaatio ja palkitseminen työelämässä.* Teoksessa: Mikä meitä liikuttaa – modernin motivaatiopsykologian perusteet, toim. Katariina Salmela-Aro – Jari-Erik Nurmi, 188–212. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vroom, Viktor, H. (1964) *Work and motivation.* John Wiley & Sons, New York.

Wilkesmann, Uwe – Schmid, Christian, J. (2012) The impacts of new governance on teaching at German universities. Findings from a national survey. *Higher Education*, Vol. 63(1), 33–52.

Yliopistojen yleinen työehtosopimus (2011)

Ylä-Liedenpohja, Jouko (1995) *Taloustiede tänään.* 3.uud.p. Lillett Oy, Helsinki.

LIITE 1 ESIMERKKI TUPA-ARVIOINNIN PISTEYTYKSESTÄ

| Arviointikohde | Raakapisteeet 0-100 | Painotetut pisteet | Maksimipisteet vuonna xxxx |
|---|--------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1. Järjestelmän tarkoitus | 50 | 50 | 100 |
| 2. Järjestelmän rakenne (kohderyhmä, säännöt, mittarit, jakoperusteet ja raha) | 30 | 30 | 100 |
| 3. Järjestelmän kehittäminen (parantaminen ja arviointi) | 30 | 30 | 100 |
| 4. Organisaation tuki järjestelmälle (soveltaminen ja toteutuksen tukeminen) | 20 | 20 | 100 |
| 5. Esimiehet järjestelmän käyttäjänä (soveltaminen ja toteutus yksiköissä) | 30 | 30 | 100 |
| 6. Järjestelmän merkitys henkilöstölle (tulkittu viesti) | 40 | 60 | 150 |
| 7. Vaikutukset asetettuihin tavoitteisiin | 30 | 45 | 150 |
| 8. Vaikutukset toimintaan | 30 | 30 | 100 |
| 9. Vaikutukset yhteistyöhön ja ilmapiiriin | 10 | 5 | 50 |
| 10. Vaikutukset työasenteesiin | 50 | 25 | 50 |
| | Pisteet yhteensä: | 325 | 1000 |

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

I Taustatietoa & tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu

1. Minkälainen on työnkuvasi Aalto-yliopistossa?
2. Onko yliopistossanne käytössä tulospalkkiojärjestelmää? Keitä järjestelmän piiriin kuuluu? Milloin järjestelmä on otettu käyttöön?
3. Oletko ollut mukana kehittämässä järjestelmää? Ketä muita kehitystyöhön on osallistunut? (erillinen kehitysryhmä?)
4. Onko olemassa jotain yleistä kaikkia yliopistoja koskevaa säännöstöä, lakia tms. joka ohjaa palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä? Vai onko yliopistolla ”vapaat kädet” järjestelmän kehittämisessä?
5. Onko mallia tulospalkkiojärjestelmän kehittämiseen otettu esim. yritysmaailmasta?
6. Mikä on mielestäsi johtanut tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoon yliopistossanne?
7. Mitä ovat järjestelmän tavoitteet lyhyellä/pitkällä tähtäimellä? (sitouttaminen, motivointi, palkitseminen ja sen kilpailukyky, johtamisen väline jne.)
8. Mitä järjestelmän käytöllä halutaan viestiä?
9. Miten toimialan erityispiirteet näkyivät suunnittelutyössä?
10. Mikä järjestelmän suunnittelussa oli haastavinta?

II Tulospalkkiojärjestelmän rakenne, mittaristo & yhteys yliopiston strategiaan

1. Onko palkkiojärjestelmän taustalla jokin suorituskykymittaristo, esim. BSC – tyyppinen mittaristo? Jos on, niin mitkä ovat valitut näkökulmat?
2. Minkälaisia mittareita ja kuinka monta järjestelmä pitää sisällään? Mistä henkilöstöä käytännössä palkitaan? (millä tasolla, välillä konserni-yksilö)
3. Onko mittareille ennalta määritetty tietyt raja-arvot/kynnysehdot joiden saavuttamisesta seuraa palkkio?
4. Onko mittareilla eri painoarvot?
5. Onko tulospalkkiolle asetettu ylärajaa? Esim. tietty %-osuus kiinteästä palkanosasta?
6. Mikä on toteutuneiden tulospalkkioiden määrä?
7. Maksetaanko palkkiot aina rahana?
8. Mikä on palkkioiden maksutiheys?
9. Ovatko palkkiot jääneet joskus jakamatta?
10. Mikä on järjestelmän yhteys yliopiston strategiaan ja tavoitteisiin?

III Tulospalkkiojärjestelmän toimivuus, kehittäminen & ylläpito

1. Mitkä ovat järjestelmän vaikutukset?
2. Miten järjestelmän toimivuuden seuranta on toteutettu?
3. Kuinka usein järjestelmää päivitetään? Kerätäänkö järjestelmän käytöstä palautetta?

4. Mitataanko järjestelmän aiheuttamia kustannuksia? Miten? (kannattavuus)
5. Kuinka hyvin järjestelmä mielestäsi tukee yliopiston tavoitteiden saavuttamista?
6. Miten tulospalkkiojärjestelmä näkemyksesi mukaan toimii seuraavista näkökulmista katsottuna
 - Motivoivuus
 - sitouttavuus
 - oikeudenmukaisuus?
7. Miten järjestelmä on yliopistossanne otettu vastaan?
8. Minkälaisia reaktioita järjestelmän käyttö on aiheuttanut kohderyhmässä? Entä muissa henkilöstöryhmissä?
9. Miten näihin reaktioihin on suhtauduttu?
10. Mikä järjestelmän kehittämisessä ja ylläpidossa on toimialan erityispiirteet huomioon ottaen haastavinta?

IV Tulospalkkiojärjestelmä ja yliopistojen uusi rahoitusmalli

1. Missä määrin uusi rahoitusmalli on vaikuttanut käytössä olevaan tulospalkkiojärjestelmään vai onko vaikuttanut lainkaan?
2. Onko järjestelmän mittaristoon tullut muutoksia tai onko muutoksia suunnitteilla uuden rahoitusmallin käyttöönoton myötä?
3. Ovatko tulospalkkiojärjestelmän mittarit yhdenmukaisia yliopistojen uuden rahoitusmallin mittareiden kanssa?

Lopuksi lyhyt yleiskuvaus tulospalkkiojärjestelmän kehittämisen haasteista sekä toivuudesta yliopistossa.