
TULOSPALKKIOHANKKEEN LOPPURAPORTTI



Valtion työmarkkinalaitos

31.8.2007

Sisällys

1. Hankkeen tehtävä ja kokoonpano	1
2. Hankkeen toiminta.....	1
2.1 Tulospalkkaustarkastelujen tausta ja kohdevirastot.....	1
2.2 Tulospalkkioseminaarit	2
2.3 Tulospalkkaustarkastelujen aineisto	2
2.4 Kauppa- ja teollisuusministeriön pilottihanke	3
2.5 Tulospalkkausesite	3
2.6 Palkitsemisen kokonaisuus	3
3. Tulospalkkausta koskevat periaatteet valtiolla	4
4. Tulospalkkaus valtiolla – nykytila	5
5. Tulospalkkaus tulevaisuudessa	6
5.1 Mahdollisuuksia ja esteitä	6
5.2 Tietojen vaihto ja koulutus.....	7
5.3 Tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen	8
5.4 Tulospalkkauksen laajamittaisen käyttöönoton edistäminen valtionhallinnossa	8

1. Hankkeen tehtävä ja kokoonpano

Hankkeen tavoitteena oli edistää tulospalkkiojärjestelmien käyttöä ja edelleen kehittämistä virastoissa. Tulospalkkauksella pyritään edistämään toiminnan tuottavuutta, laatua ja kustannustehokkuutta sekä henkilöstöpolitiikan sisältöä ja laatua. Hankkeen toimikausi oli huhtikuusta 2005 syyskuuhun 2007.

Hankkeen tehtävänä oli varmistaa, että virastotason osapuolet tarkastelevat tulospalkkiojärjestelmien käyttöönottoa ja kehittämistä sekä raportoivat tästä hankeryhmälle vuosina 2005 ja 2006. Hankkeen tehtävänä oli myös valmistella aineisto tulospalkkiojärjestelmien käyttöönottamisen ja kehittämisen tueksi.

Hankkeen tehtävänä oli niin ikään tehdä yhteistyötä virastojen kanssa, nostaa esille parhaita käytäntöjä ja järjestää aiheesta seminaareja sekä edistää virastojen keskinäistä verkostoitumista. Virastot voivat saada tukea myös konsulttipalveluiden muodossa.

Hankkeen antoi ohjausryhmälle väliraportin, joka on luettavissa hankkeen Internet-sivuilla osoitteessa: www.vm.fi/hankkeet.

Hankeryhmä käsitteli työssään myös muiden kannustimien rinnakkaista käyttöä virastokohdittain toimenpitein.

Hankeryhmän kokoonpano on seuraava: hallitusneuvos Tuija Wilska (pj), finanssineuvos Veli-Matti Lehtonen, työmarkkina-asiantuntija Pauliina Pekonen (siht.) ja työmarkkina-analyttikko Kalle Reivilä (siht.) valtiovarainministeriöstä, neuvottelupäällikkö Markku Nieminen ja työmarkkina-asiamies Antti Hakala (sittemmin Kalevi Juntunen) JUKO ry:stä, asiamies Tapani Kontiala (15.2.2006 lähtien Kristian Karrasch) ja Anne Salmi (sittemmin Mikko Äikäs) Pardia ry:stä, lakimies Heikki Sipiläinen ja sopimussihteeri Jorma Viiala JHL ry:stä, hallintojohtaja Esa Luomala Teknillisestä korkeakoulusta, kehitys- ja hallintojohtaja Marko Sillanpää Ajoneuvohallintokeskuksesta, johtaja Harry Karlqvist Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskuksesta ja talousjohtaja Eero Murto kauppa- ja teollisuusministeriöstä. Hankkeen ohjausryhmänä toimii valtion koordinaatioryhmä.

2. Hankkeen toiminta

2.1 Tulospalkkaustarkastelujen tausta ja kohdevirastot

Valtion sopimusratkaisussa vuosille 2005 - 2007 sovittiin, että kaikissa ministeriöissä ja virastoissa työnantajan ja henkilöstöjärjestöjen edustajat kokoontuvat tarkastelemaan tulospalkkauksen käyttöä. Tarkastelussa selvittäisiin mahdollisuuksia ja realistista aikataulua ryhtyä valmistelemaan tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa tai olemassa olevan järjestelmän kehittämistä. Tavoitteena oli tällä tavoin käynnistää toimintayksiköissä suunnitelmallinen prosessi, jonka päämääränä on hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä.

Tarkastelujen aikataulun osalta sopimusratkaisussa lähdettiin siitä, että niillä virastoilla, joilla uusi palkkausjärjestelmä on ollut jo pidempään käytössä, on paremmat mahdollisuudet paneutua tulospalkkaukseen jo vuonna 2005. Virastot jaettiin tarkasteluissa kahteen ryhmään. Tarkastelu tuli tehdä vuodenvaihteessa 2005 – 2006 niillä aloilla, joilla uusi palkkausjärjestelmä oli käytössä 16.2.2005 (ensimmäinen virastoryhmä). Muilla aloilla tarkastelut tehtiin keväällä 2006 sekä vuodenvaihteessa 2006-2007 (toinen ja kolmas virastoryhmä).

2.2 Tulospalkkioseminaarit

Ministeriöiden, virastojen ja yliopistojen työskentelyn tueksi järjestettiin ennen tarkasteluja iltapäivän mittainen seminaari, jossa pyrittiin antamaan käytännön tietoa siitä, miksi tulospalkkaus kannattaisi ottaa käyttöön, miten sen voi toteuttaa ja mitä virastojen odotettiin joulutammikuulle ajoittuvissa tulospalkkaustarkasteluissaan konkreettisesti tekevän.

Yhteensä kolmessa järjestetyssä seminaarissa asiantuntijaesityksiä tulospalkkiojärjestelmien rakentamisesta ja käytöstä pitivät konsultti ja toimitusjohtaja Tomi Rantamäki Suomen Palkitsemiskeskuksesta, projektipäällikkö, tutkija Kiisa Hulkko Teknillisestä korkeakoulusta ja konsultti Saara Tarumo Alexander Pay Management Oy:stä. Organisaatioidensa tulospalkkiojärjestelmiä esittelivät talouspäällikkö Merja Rajakangas Helsingin Yliopiston apteekista, henkilöstöjohtaja Maritta Ylärinta Maanmittauslaitoksesta, palvelussuhdepäällikkö Marju Pohjanieni Helsingin kaupungilta, hallinto- ja kehitysjohtaja Marko Sillanpää Ajoneuvohallintokeskuksesta sekä henkilöstöpäällikkö Marja Lindgren VTT:sta. Seminaareista saadun vapaaehtoisen palautteen perusteella osallistujat saivat tulospalkkiojärjestelmien tavoitteista, sisällöstä ja rakentamisesta uutta tietoa erityisesti asiantuntijaesityksen mutta myös organisaatioesimerkkien avulla. Seminaarit ja virastokohtaiset tarkastelut osoittivat myös, että tiedon tarve tulospalkkauksesta yleisesti on suurta. Erityisesti kaivattaisiin esimerkkejä tulospalkkiojärjestelmän rakentamisesta ja käytöstä valtion hallinnosta.

2.3 Tulospalkkaustarkastelujen aineisto

Kaikkien kolmen tarkastelun yhteydessä hankeryhmä lähetti virastoille tukiaineiston ja kyselyn, joiden pohjalta tarkastelut toivottiin käytävän. Aineisto sisälsi tietoa ja esimerkkejä tulospalkkiojärjestelmistä sekä niiden rakentamisesta. Esimerkkejä olivat kuvaus Ajoneuvohallintokeskuksen tulospalkkiojärjestelmästä sekä kuvaus kuvitteellisen valtion Wiraston vastavasta järjestelmästä. Materiaali suunnattiin pääasiassa tulospalkkiojärjestelmän käyttööntamista suunnitteleville virastoille. Siitä toivottiin kuitenkin olevan hyötyä myös järjestelmäänsä kehittäville organisaatioille.

Tulospalkkiojärjestelmän omaaville virastoille lähetettiin hieman erilainen kysely, jossa tiedusteltiin eräiden kysymysten lisäksi olemassa olevien tulospalkkausjärjestelmien kehittämistarpeita. Kyselyjen tuloksia analysoidaan kappaleessa 4.

Hankkeelle perustettiin Internet-sivut osoitteeseen www.vm.fi/hankkeet otsikon Tulospalkkiohanke alle. Kaikki hankkeeseen liittyvä materiaali, mukaan lukien päivitetty tulospalkkausta käsittelevä osio Kannustavaan palkkaukseen –julkaisusta, löytyy näiltä sivuilta.

2.4 Kauppa- ja teollisuusministeriön pilottihanke

Kauppa- ja teollisuusministeriö on keväällä 2007 ottanut pilottihankkeena käyttöön tulospalkkiojärjestelmän kahdella osastollaan. Tavoitteen toteutumiseksi valtiovarainministeriö tuki pilottihanketta kuluvana vuonna. Hankkeessa määriteltiin asetettujen tulostavoitteiden pohjalta tulospalkkiojärjestelmän edellyttämät tavoitteet ja mittarit Suomen Palkitsemiskeskuksen konsultin, Tomi Rantamäen avustuksella.

Hankkeen tuloksia tullaan käyttämään hyväksi pyrittäessä edistämään tulospalkkiojärjestelmien käyttöönottoa koko valtionhallinnossa ja erityisesti ministeriöissä ja hallintovirastoissa.

2.5 Tulospalkkausesite

Valtiovarainministeriö valmistelee hankeryhmän aloitteesta erillistä esitettä tulospalkkauksesta valtiolla. Julkaisuun on tarkoitus sisällyttää hankeryhmän uudistamat tulospalkkausta koskevat periaatteet (ks. lähemmin seuraava luku), valtion työmarkkinalaitoksen artikkeli sekä asiantuntijahaastattelu ja kahden viraston työnantaja- ja työntekijäpuolen edustajien haastattelut. Esite pyritään julkaisemaan syksyllä 2007.

2.6 Palkitsemisen kokonaisuus

Hankeryhmä käsitteli työssään myös palkitsemisen kokonaisuutta. Sitä hahmotettiin seuraavan nelikentän avulla:

Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hewitt Associates).



Kaikki edellä mainitut palkitsemisen osatekijät ovat valtiolla olemassa. Tavoitteena on koota erityyppisistä palkitsemisen elementeistä tasapainoinen kokonaisuus, joka tuottaa sekä organisaatiolle että yksilölle suurimman arvon.

3. Tulospalkkausta koskevat periaatteet valtiolla

Hankeryhmässä käsiteltiin ja uudistettiin valtion tulospalkkausta koskevat, ensimmäisen keran vuonna 1990 laaditut periaatteet. Tarkoitus on, että periaatteita noudatetaan valtion hallinnossa tulospalkkausta suunniteltaessa ja käytettäessä.

Tulospalkkauksen periaatteet valtionhallinnossa

1. Tulospalkkiojärjestelmät kattavasti valtionhallintoon

Tulospalkkiojärjestelmät edistävät osaltaan valtionhallinnon yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta, toiminnallista tuloksellisuutta ja henkisten voimavarojen hallintaa ja kehittämistä. Ne vahvistavat ministeriöiden, virastojen ja muiden valtion organisaatioiden palkkapolitiikan kilpailukykyä, osana valtion palkkausjärjestelmän kokonaisuutta. Tarkoituksena on ottaa tulospalkkiojärjestelmä mahdollisimman kattavasti käyttöön valtionhallinnossa.

2. Tulospalkkiojärjestelmä tuloksellisuuden tukena

Tulospalkkiojärjestelmät perustuvat kunkin organisaation strategiaan sekä tulostavoitteisiin ja tukevat niiden toteuttamista. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteina (jäljempänä tulospalkkiotavoitteet) käytetään organisaatiolle asetettuja tulostavoitteita tai keskeisimpiä niistä ja / tai niistä johdettuja ja niihin liittyviä sekä niiden toteutumista edistäviä organisaation osia, yksiköitä ja ryhmiä koskevia tulostavoitteita. Tulospalkkioilla kannustetaan henkilöstöä näiden yhteisten päämäärien tavoittelemiseen ja saavuttamiseen sekä tuloksen parantamiseen. Järjestelmä edistää henkilöstön yhteistyötä sekä tukee esimiestyötä lisäämällä tavoite- ja tulostietoisuutta.

3. Tulospalkkaus johtamisvälineenä

Tulospalkkiotavoitteet asetetaan etukäteen siten, että ne edistävät organisaation tuloksellisuutta. Tulospalkkaus on johtamisen väline ja siitä päättää organisaation johto.

4. Henkilöstö mukaan valmisteluun

Tulospalkkiojärjestelmän toimivuus ja henkilöstön sitoutuminen tulospalkkiotavoitteiden mukaiseen toimintaan edellyttävät, että tulospalkkiojärjestelmä valmistellaan yhteistyössä henkilöstön kanssa. Vuotuisten tulospalkkiotavoitteiden ja palkkioiden tasojen asettaminen ja mittaaminen sekä tavoitteiden saavuttaminen käsitellään yhteistoimintamenettelyssä.

5. Ryhmien ja koko henkilöstön palkintaa

Tulospalkkiojärjestelmällä kannustetaan ryhmiä tai yksiköiden henkilöstöä tai henkilöstöä kokonaisuudessaan toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se täydentää omalta osaltaan valtion palkkausjärjestelmiin perustuvaa palkintaa. Järjestelmän piirissä on lähtökohtaisesti organisaation koko henkilöstö lukuun ottamatta ylintä johtoa.

6. Tavoitteet selkeiksi ja tulokset todennettaviksi

Tulospalkkiotavoitteet ja tavoitetasot sekä niiden porrastus tulee pääsääntöisesti asettaa tunnuslukuina, joiden toteutumista mitataan mittareiden avulla. Näin voidaan luotettavasti ja objektiivisesti osoittaa tulospalkkiotavoitteiden saavuttaminen. Tavoitteet ja palkkiot tulee asettaa siten, että tavoitteet ovat saavutettavissa ja järjestelmä kannustaa parempaan tulokseen. Näin henkilöstö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa palkkion saamiseen.

7. Tulospalkkioiden määrät ja rahoitus hallittava

Tulospalkkiot tulee määritellä niitä asetettaessa prosenttiosuuksina henkilöiden palkkauksista. Maksettavien palkkioiden tulee määräytyä sen perusteella, miten hyvin tulospalkkiotavoitteet saavutetaan sekä koko organisaation tasolla että yksikkö- ja ryhmäkohtaisesti. Palkkioiden määrät on porrastettava saavutettavien tavoitetasojen perusteella.

Tulospalkkioiden määrään voidaan vaikuttaa määrittelemällä myös organisaatiossa maksettavien palkkioiden enimmäismäärä prosenttiosuutena kyseessä olevan henkilöstön palkkasummasta. Tällöinkin maksettavat palkkiot on suhteutettava saavutettuihin tuloksiin ja niiden tasoon.

Tulospalkkiojärjestelmän rahoitus on varmistettava tulospalkkiotavoitteita asetettaessa, ottaen huomioon organisaation toiminta, voimavarat ja tuloksellisuus. Tehokas ja tuloksellinen toiminta johtaa tulostavoitteiden saavuttamiseen ja ylittämiseen sekä mahdollistaa tulospalkkioiden maksamisen. Jos rahoitusmahdollisuudet vuoden aikana odottamatta heikkenevät, tilannetta on tarkasteltava uudelleen.

8. Tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta seurattava ja järjestelmää kehitettävä

Tulospalkkiojärjestelmän vaikutusta tuloksiin sekä sen toimivuutta ja kannustavuutta on seurattava ja arvioitava säännöllisesti sekä järjestelmää kehitettävä tarvittaessa. Tulospalkkioiden perusteita tulee kehittää niin, että ne vastaavat organisaation toiminnan ja tulostavoitteiden kehittymistä.

4. Tulospalkkaus valtiolla – nykytila

Tulospalkkioita sai valtiolla vuonna 2006 noin 10 000 henkilöä vajaassa 15:ssä organisaatiossa. Tämä on noin 8 % budjettitalouden koko henkilöstöstä. Saajien lukumäärä on vaihdellut vuodesta 1997 lähtien 10 000 ja 17 000 välillä. Palkkioita maksaneiden virastojen lukumäärä on pysynyt suunnilleen samana lähes kymmenen vuotta. Tosin joukosta on samaan aikaan poistunut kymmenkunta liikelaitokseksi muuttanutta tilivirastoa.

Keskimääräinen palkkio vuonna 2006 oli 715 euroa. Vuosina 1997-2005 keskimääräiset vuotuiset palkkiot ovat vaihdelleet 470 ja 620 euron välillä. Tulospalkkioiden osuus koko budjettitalouden palkkasummasta oli alle 0,2 %. Palkkiosumma laski 2005 vuoden 8,4 miljoonasta eurosta 7,7 miljoonaan euroon vuonna 2006. Vaihtelut edelliseen vuoteen verrattuna selittyvät pääasiassa sillä, että Puolustusvoimat ei kyseisenä vuonna soveltanut järjestelmäänsä. Puolustusvoimat suunnittelee jatkavansa järjestelmän käyttöä vuonna 2008.

Tulospalkkaustarkastelujen raportoinnin yhteydessä virastot ilmoittivat sen hetkisestä tilanteestaan ja suunnitelmistaan tulospalkkauksen käyttöönoton tai kehittämisen suhteen. Seuraavat tiedot perustuvat näihin ilmoituksiin.

Tulospalkkiojärjestelmä on käytössä seuraavissa valtion organisaatioissa: Tullilaitos, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus, Maanmittauslaitos, Ajoneuvohallintokeskus, Tiehallinto, Viestintävirasto, Ilmatieteen laitos, VTT, Patentti- ja rekisterihallitus, Säteilyturvakeskus, työvoimatoimistot ja työsuojelupiirit. Näissä virastoissa työskentelee yhteensä noin 15 000 henkilöä.

Muutamissa yliopistoissa ja eräissä virastoissa on parhaillaan tai on aiemmin ollut käynnissä yleensä jotakin organisaation osaa koskevia tulospalkkaukseen liittyviä kokeiluja. Näin mm. Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitoksessa, Lapin yliopistossa, Handelshögskolanissa, Tampereen teknillisessä yliopistossa ja Merenkululaitoksessa. Hieman erityyppistä ryhmäpalkintaa sovelletaan Suomen ympäristökeskuksessa.

Kymmenkunta virastoa ilmoitti konkreettisista suunnitelmista ottaa tulospalkkiojärjestelmä käyttöön. Väestörekisterikeskuksessa, Hätäkeskuslaitoksessa, Tilastokeskuksessa, Kauppa- ja teollisuusministeriössä, Energiamarkkinavirastossa, Helsingin kauppakorkeakoulun Pienyrityskeskuksessa sekä Geodeettisessa laitoksessa järjestelmän valmistelu tai pilotointi on pitkällä.

Suunnittelutyön käynnistämisestä lähiaikoina tai tulospalkkiojärjestelmän sisällyttämisestä toiminta- ja taloussuunnitelmaan raportoivat lisäksi lääninhallitukset ja maistraatit, Suomenlinnan hoitokunta, Opetushallitus, Vaasan yliopisto, Helsingin kauppakorkeakoulu, Valtiokonttori, Merenkululaitos, Ilmailuhallinto, Kuluttajavirasto, TE-keskukset, Matkailun edistämiskeskus, Stakes sekä Valtion asuntorahasto.

Lopuissa tulospalkkaustarkasteluistaan raportoineissa virastoissa tulospalkkiojärjestelmän jatkotarkastelut tai valmistelun aloittaminen tapahtuu silloisen tiedon mukaan vuoden 2007 jälkeen tai ajankohta jäi avoimeksi. Yleisin syy valmistelun siirtämiseen on palkkausjärjestelmän uudistamisen loppuunsaattaminen. Muutamassa virastossa tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa ei katsottu ajankohtaiseksi organisaatiouudistuksen vuoksi. Alustavia keskusteluja ja jatkosuunnittelua sovittiin käynnistettäväksi useassa virastossa.

5. Tulospalkkaus tulevaisuudessa

5.1 Mahdollisuuksia ja esteitä

Tulospalkkiotarkastelujen yhteydessä yhteensä lähes sata valtion organisaatiota raportoi tarkastelujensa tuloksista. Näistä noin kymmenellä oli tulospalkkiojärjestelmä käytössä. Useat vastaukset kattoivat myös alue- ja paikallishallinnon yksiköitä.

Virastotarkastelut osoittavat, että tulospalkkauksesta ollaan kiinnostuneita koko valtionhallinnossa. Suurin osa virastoista on kokenut tarvetta peruspalkkausjärjestelmää täydentävälle palkkiojärjestelmälle. Tulospalkkiojärjestelmä voisi toimia lisäkannustimena, lisätä yhteisölli-

syöttä ja työmotivaatiota, selkeyttää tulostavoitteita, ohjata toimintaa ja lisätä tuottavuutta. Myös tulospalkkioiden merkitys lisäansiona on nähtävissä. Sen sijaan tulospalkkiojärjestelmän mahdollinen merkitys viraston työnantajakuvaan ja kilpailukykyyn parantajana ei juuri noussut tarkasteluvastauksissa esiin.

Tulospalkkaus kytkeytyy tiiviisti tulosjohtamiseen ja sen välineisiin. Niiden kehittämistarpeet ovat merkittävä este tulospalkkausjärjestelmän rakentamiselle. Tarkasteluvastausten perusteella tulosjohtamisen tila on useissa virastoissa tällä hetkellä sellainen, että vaikka ohjauksen välineitä alkaa olla riittävästi käytössä, tulospalkkiojärjestelmän käyttöön ottamista varten tulosoajasta ja -johtamista tulisi vielä kehittää konkreettisemmaksi ja yhtenäisemmäksi. Tavoitteiden mitattavuuteen tai mittareiden tulkintaan liittyy myös kehittämistarpeita.

Tarkasteluistaan raportoineista yliopistoista osalla on käytössä laaja valikoima strategiaan ja johtamiseen liittyviä työvälineitä sekä arviointi- ja mittausjärjestelmiä. Osa yliopistoista taas käyttää rajatumpaa määrää työvälineitä, jotka eivät myöskään välttämättä tue suoraan tulospalkkiojärjestelmän rakentamista. Kokonaisuutena yliopistot katsovat tarvitsevansa lisää erityisesti laadullisia mittareita, jotta tulospalkkausta voitaisiin soveltaa. Erityisenä kysymyksenä tulospalkkiojärjestelmän rakentamisessa useat yliopistot toivat esiin yliopistojen palkkausjärjestelmän henkilökohtaisen suoriutumisen arvioinnin suhteessa tulospalkkauksen ryhmäkohtaiseen palkitsemiseen.

Useimpien virastojen esiin nostamat keskeiset esteet käyttöönotolle olivat kuitenkin järjestelmän rakentamiseen tarvittavien henkilöresurssien tai rahoituksen puute. Sekä henkilö- että rahallisia resursseja katsottiin tarvittavan ensisijaisesti uuden palkkausjärjestelmän siirtymäkauden toteuttamiseen sekä palkkausjärjestelmän kehittämiseen. Tulospalkkausjärjestelmän kehittämisprosessi on saatettu nähdä niin työläänä, että sen aloittamista on päätetty lykätä siihen saakka, kunnes palkkausjärjestelmä uudistus saadaan päätökseen. Palkkausjärjestelmä uudistuksen loppuun saattamisen ohella meneillään olevat organisaatiomuutokset vaikuttavat myös mahdollisuuksiin panostaa resursseja tulospalkkauksen kehittämiseen.

Tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla omarahoitteinen. Tässä suhteessa useat puhtaasti budjetitirahoitteiset virastot arvioivat järjestelmän rahoittamisen sen käyttöönottoa estäväksi tekijäksi ja esittivät, että kustannussäästöjen ja esim. tuottavuushankkeiden hyötyjen lisäksi tulospalkkauksen toteuttaminen vaatisi myös ulkopuolista talousarvio-rahoitusta.

Joissakin tapauksissa organisaation toiminnassa nähtiin piirteitä, joiden takia tulospalkkiojärjestelmän käyttö ei ole mahdollista. Muun muassa yksittäisissä yliopistoissa ja tuomioistuintyyppisissä lautakunnissa nähtiin, että tulospalkkaus istuu huonosti toiminnan luonteeseen ja organisaation perustavoitteiden toteuttamiseen sekä osin olemassa olevaan johtajuuden malliin.

5.2 Tietojen vaihto ja koulutus

Hyviä esimerkkejä toimivista tulospalkkiojärjestelmistä tai ratkaisuista etenkin hallinnollisessa toiminnassa toivottiin laajalti. Kun niitä tällä hetkellä on niukasti, jää suurin osa virastoista tässä vaiheessa odottamaan muiden kokemuksia. On tärkeää kohdistaa tuki ja luoda vertaisverkostoja niille virastoille, jotka ovat tässä vaiheessa valmiita tekemään aluksi vaikealtakin tuntuvaa kehittämistyötä. Kun näitä kokemuksia levitetään, voidaan myös varauksellisesti tulospalkkiojärjestelmiin suhtautuvat organisaatiot saada innostumaan. Yliopistoissa on kiinnostusta seurata erityisesti muiden yliopistojen kehitystä tai mahdollisesti kehittää yhteistä tulospalkkiojärjestelmän mallia.

Ulkopuolinen apu voi nopeuttaa tulospalkkausjärjestelmän käynnistämistä ja käyttöönoton loppuunsaattamista. Näin on esimerkiksi silloin, kun resursseja ei ole riittävästi tai asiantuntemus mittareiden rakentamisesta tai niiden kytkemisestä tulosjohtamiseen on riittämätöntä.

Virastojen vastauksista välittyi se kuva, että tulospalkkiojärjestelmän rakentaminen saatetaan kokea työläämmäksi kuin se varsinaisesti on. Jossain määrin se nähdään mahdollisesti uuden palkkausjärjestelmän tai sen henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin kanssa samantyyppiseksi arviointijärjestelmäksi. Myös tässä asiassa esimerkit, tietojenvaihto virastojen kesken ja tulospalkkaukseen liittyvä koulutus ovat tarpeellisia.

5.3 Tulospalkkiojärjestelmien kehittäminen

Virastot, joissa jo on käytössä tulospalkkiojärjestelmä antoivat raporteissaan järjestelmiensä toimivuudesta kouluarvosanoja väliltä 6,5 – 9 +. Kokonaisuutena virastot olivat melko tyytyväisiä tulospalkkaukseen. Vastauksista erottuu kuitenkin selvästi muutama virasto, joissa järjestelmän toimivuuteen ei olla oltu tyytyväisiä ja vastaavasti muutama virasto, joissa järjestelmään ollaan erittäin tyytyväisiä.

Kaikissa nyt vastanneissa virastoissa tulospalkkiojärjestelmä on rakennettu itse. Järjestelmät on otettu käyttöön eri aikoina ja ne ovat osin keskenään hyvinkin erilaisia. Osassa virastoista myös peruspalkkausjärjestelmän kehittäminen on ajankohtaista. Vastanneista virastoista neljä oli ottanut tulospalkkiojärjestelmän käyttöön 1990-luvun alkupuolella, kaksi 1990-luvun loppupuolella, yksi vuonna 2003 ja loput kaksi vuonna 2005. Kehittämistarpeita ja –mahdollisuuksia ovat järjestelmän selkeyttäminen, yksinkertaistaminen, tavoitteiden asettaminen, palkkioiden suuruus sekä erilaiset virastokohtaiset tarpeet.

Myös tulospalkkiojärjestelmää jo soveltavissa virastoissa on kiinnostusta keskinäiseen tietojen ja hyvien kokemusten vaihtoon sekä tavoitteiden asettamista ja mittareita koskevaan koulutukseen.

5.4 Tulospalkkauksen laajamittaisen käyttöönoton edistäminen valtionhallinnossa

Tulospalkkaustarkasteluista on saatu kattavaa tietoa virasto-osapuolten suhtautumisesta tulospalkkaukseen sekä järjestelmien valmistelun tilanteesta. Tulospalkkaukseen palkinnan muotona suhtaudutaan yleisesti myönteisesti. Tulospalkkaus parantaa omalta osaltaan myös viraston palkkakilpailukykyä. Virastoilla on tarvetta peruspalkkausjärjestelmää täydentävälle, tuloksellisuutta ja yhteistyötä edistävälle palkinnalle.

Jotta järjestelmät yleistyisivät valtionhallinnossa, tulisi jatkossakin välittää tietoa niiden hyödyistä tulosohjauksen ja johtamisen välineenä ja osana palkintaa. Hyviä esimerkkejä esittelemällä voitaisiin kannustaa virastoja ottamaan tulospalkkaus käyttöön ja kertoa konkreettisesti järjestelmän valmistelutyöstä. Kysyntää olisi myös monipuoliselle koulutukselle, jota koulutusorganisaatiot voisivat järjestää.

Tulospalkkiojärjestelmien kattavan käyttöönoton edistämiseksi olisi hyödyllistä jatkaa Valtion työmarkkinailaitoksen, valtion pääsopijajärjestöjen ja virastojen edustajien yhteistä työskente-

lyä. Edistämistyössä tulisi helpottaa järjestelmien rakentamista myös esittämällä keskeisiin asioihin ratkaisulinjauksia kuten vaihtoehtoisia toimivia rahoitusmalleja. Keskustason osapuolten tulee ottaa kantaa yhteiseen jatkotyöskentelyyn tulospalkkiojärjestelmien edistämiseksi tulevien sopimusneuvottelujen yhteydessä.