

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Petri Raninen

PALKKIOMALLIN RAKENTAMINEN

Casetutkimus teknologiateollisuuden PK-yrityksestä

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2010

SISÄLLYSLUETTELO:	sivu
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimuksen aihe, tutkimustehtävä ja tavoitteet	9
1.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet PK-yrityksissä	12
1.3 Tutkimusmetodit ja tutkimuksen lähestymistapa	15
1.4 Tutkimuksen rajaus ja käsitteiden määrittely	18
1.5 Tutkimuksen rakenne	19
2. PALKKAUS JA PALKITSEMINEN	21
2.1 Palkitseminen ja yhteensopivuusajattelu	24
2.2 Palkitsemisjärjestelmä	26
2.3 Strateginen palkitseminen	30
3. TULOSPALKKAUS	33
3.1 Tulospalkkauksen määrittely ja yleistä tulospalkkauksesta	33
3.2 Tulospalkkauksen yleisyys Suomessa	41
3.3 Tulospalkkaus johtamisen välineenä	43
3.4 Tulospalkkauksen toimivuus	44
3.5 Tulospalkkaus ja tuottavuus	47
3.6 Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen	50
3.7 Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto	51
3.7.1 Käyttöönoton vaiheet	53
3.7.2. Käyttöönotossa kohdattavia haasteita ja ongelmia	54
4. EMPIIRINEN TUTKIMUS	56
4.1 Yleistä	56
4.2 Aineistonkeruumenetelmät	56
4.3 Kohdeorganisaation esittely	58
4.4 Tuotannon kuvaus	59
4.4.1 Tuotannon yleinen esittely	59
4.4.2 Tuotannon havainnoinnin tuloksia	61

4.5 Uuden palkkiomallin tavoitteet ja reunaehdot	62
4.6 Yhteenveto	63
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	64
5.1 Haastatteluiden analyysi teemoittain	64
5.1.1 Nykyiset ongelmat työnteossa ja tuotannossa	64
5.1.2 Laadun parantaminen ja mittaaminen	65
5.1.3 Työskentelyilmapiiri	68
5.1.4 Uuden palkkiomallin kehittämisen lähtökohdat ja syyt	70
5.1.5. Palkkioiden jakaminen ja tulosten mittaaminen	71
5.1.6 Palkkioiden määrät ja palkkioiden maksun oikeudenmukaisuus	74
5.1.7. Palkitsemisen merkitys ja uuden palkkiomallin vaikutusmahdollisuudet	75
5.1.8. Aiempien tulospalkkiojärjestelmien ongelmat ja uuden palkkiomallin haasteet	76
5.1.9. Yrityksen koon vaikutus tulospalkkiomallin kehittämiseen	79
5.2 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista	80
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	85
6.1 Tutkimuksen tarkastelua	85
6.2 Tulosten tarkastelu teorioiden valossa	89
6.3 Tutkimustehtävän ratkaisuun liittyvät palkkiomalliehdotukset	91
6.3.1 Palkkiomalliehdotus 1	91
6.3.2. Palkkiomalliehdotus 2	93
6.3.3. Palkkiomalliehdotus 3	94
6.3.4. Palkkiomalliehdotus 4	95
6.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	96
LÄHDELUETTELO	98
Liite 1. Teemahaastattelun runko	106
Liite 2. Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen liitto ry:n välinen työehtosopimus 1.10.2009 - 30.9.2012, 10 § Mom. 6.	107

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen TKK:n palkitsemistyöryhmän mukaan	11
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne	20
Kuvio 3. Palkitsemisen perusteet	22
Kuvio 4. Yhteensopivuusajattelun mukainen malli organisaation osajärjestelmistä	25
Kuvio 5. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemisen rakenteesta ja prosesseista	26
Kuvio 6. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osa-alueet	28
Kuvio 7. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä	30
Kuvio 8. Palkitsemisstrategia ja liiketoimintastrategia	31
Kuvio 9. Tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen	40
Kuvio 10. Henkilöstömäärät tulospalkkauksen piirissä yrityksissä, kuntaorganisaatioissa ja valtio-organisaatioissa	41
Kuvio 11. Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien toimivuus	46
Kuvio 12. Tulospalkkauksen yleisyys yrityksen kannattavuuden mukaan	49
Kuvio 13. Tulospalkkauksen kehittämisen vaiheet	50
Kuvio 14. Tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönoton syyt	52
Kuvio 15. Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton prosessi valtion organisaatiossa	54
Kuvio 16. Palkkiomalliehdotus 1	92
Kuvio 17. Palkkiomalliehdotus 4	96

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Palkkiopalkan ja tulospalkkioiden tyypilliset erot teollisuudessa	35
Taulukko 2. Aiempien tuloksiin perustuvien palkkiojärjestelmien ongelmat	82

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**

Tekijä: Petri Raninen
Tutkielman nimi: Palkkiomallin rakentaminen –Casetutkimus
teknologiateollisuuden PK-yrityksestä
Ohjaaja: Riitta Viitala
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Laitos: Johtamisen laitos
Oppiaine: Johtaminen ja organisaatiot
Aloitusvuosi: 2005
Valmistumisvuosi: 2010 **Sivumäärä:** 107

TIIVISTELMÄ

Pro Gradu -tutkielman tärkeimpänä tavoitteena on ollut rakentaa kohdeyrityksen tarpeisiin sopiva palkkiomalli. Tutkimuksessa ei asetettu varsinaisia tutkimuskysymyksiä, vaan lähdettiin yksinkertaisesti ratkaisemaan tutkimustehtävää aiempien tutkimusten ja valittujen tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusmenetelminä on käytetty teemahaastatteluita, kohdeyrityksen havainnointia, työskentelyä kohdeorganisaatiossa, kehittämissyöryhmätyöskentelyä sekä kirjallisuuskatsausta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää PK-yritysten kohtaamia haasteita palkitsemisen kehittämisessä. Yrityksen koon vaikutusten tarkastelulla palkitsemisen kontekstissa haluttiin saada aikaan tieteellistä kontribuutiota ja tätä kautta pyrittiin avaamaan mahdollisia jatkotutkimusideoita.

Uuden palkkausjärjestelmän kehittäminen on monimutkainen kokonaisuus ja täydellistä, yksiselitteistä tutkimustehtävän ratkaisua on tässä yhteydessä lähes mahdotonta esittää. Tästä syystä tutkimustehtävän ratkaisua lähestyttiin lopulta useammalla palkkiomalliehdotuksella, joista tutkimuksen kohdeyritys voi lopulta tutkijan suositusten tukemana valita joko kokonaisuudessaan jonkun esitellyistä palkkiomalliehdotuksista tai mahdollisesti yhdistellä eri mallien ominaisuuksista omiin tarkoituksiinsa käyttökelpoisimmat vaihtoehdot. Tutkimuksen tuloksena on saatu aikaan neljä palkkiomalliehdotelmää, jotka esitellään tarkemmin viimeisessä pääluvussa.

PK-yritysten palkitsemisasiointia olisi tarpeellista tutkia kattavammin laajalla otoksella ja tutkimustuloksille olisi varmasti kysyntää, sillä aihe on erittäin ajankohtainen ja yritysten kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta tärkeä. Yhä useammat yritykset kokevat, että on pystyttävä olemaan houkutteleva työnantaja myös tulevaisuudessa, kun kilpailu hyvästä työvoimasta kiristyy. Toimiva palkitseminen nähdään yleisesti yhtenä tärkeänä keinona sitouttamisessa ja uuden työvoiman houkuttelussa.

AVAINSANAT: palkitseminen, palkitsemisjärjestelmä, tulospalkkaus, tulospalkkio

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe, tutkimustehtävä ja tavoitteet

Tulospalkkauksen käyttö on yleistynyt ympäri maailmaa viimeisen kahden kuluneen vuosikymmenen aikana. Myös Suomessa sekä julkiset että yksityiset organisaatiot ovat kiinnostuneet entistä enemmän tulospalkkauksen tarjoamista mahdollisuuksista. Useimmissa tapauksissa aiempi tulospalkkaukseen kohdistunut tutkimus on keskittynyt joko tuottavuus- tai motivaatiovaikutuksiin, kun taas tämän tutkimuksen pääteemana on tulospalkkiomallin kehittäminen ja käyttöönotto PK-yrityksessä. Tulospalkkauksen ohella käsitellään kokonaisuudessaan palkitsemisen kenttää aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden valossa.

Tuorein kaikista palkkausta koskevista uudistuksista koko valtakunnan tasolla on palkankorotustavan uudistaminen siten, että yleiskorotusten sijaan sovitaan korotusten keskimääräisistä kustannusvaikutuksista ja pelisäännöistä yksilöllisten korotusten jakamiselle tai paikalliselle sopimiselle (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008). Paikallisen sopimisen lisääntyminen aiheuttaa uusia paineita työpaikoilla toimivien sopijaosapuolten palkitsemisosaamiselle (Moisio, Lempiälä & Haukola 2009: 55).

Tulospalkkaus on Suomalaisen liike-elämän ja palkitsemisen kannalta mielenkiintoinen ilmiö, sillä tulospalkkioiden käyttö ei kuulu työehtosopimusten piiriin. Tästä syystä yritykset voivat melko vapaasti päättää tulospalkkiojärjestelmien käyttöönotosta ja palkkioiden maksamisen ehdoista, mutta järjestelmiä suunniteltaessa on kuitenkin huomioitava alaa koskeva lainsäädäntö. Työehtosopimuksissa on kuitenkin erillinen kohta koskien tulospalkkausta ja sen ehtoja. Tämän tutkimuksen liitteenä on ote Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväenliitto ry:n työehtosopimuksesta, jonka kymmenennen pykälän kuudes momentti sanelee löyhästi reunaehdot tulospalkkauksen suunnittelulle ja käyttöönotolle.

Yksi tärkeimmistä syistä tulospalkkauksen käyttöönotolle on palkanmaksuun tuleva joustavuus, joka on erittäin tärkeää yhä nopeammin muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Tulospalkkauksen avulla pystytään palkitsemaan henkilöstöä

hyvistä suorituksista, kun yrityksellä menee hyvin, mutta heikompina aikoina tulospalkkiot saattavat jäädä kokonaan saamatta. Elinkeinoelämän keskusliiton (2005) laajasta kotimaisesta tutkimuksesta ilmenee, että yrityksen koko vaikuttaa oleellisesti siihen, otetaanko tulospalkkausta käyttöön.

Palkitsemisen yleistä tutkimusta on tehty aiemmin runsaasti ulkomailla ja myös Suomessa, mutta tämän tutkielman kaltaisten palkitsemisjärjestelmien käyttöönottoprosessien aiempi tutkimus on ollut kovin vähäistä. Tästä syystä tutkimuksen toteuttaminen on haasteellista, mutta myös mahdollisuus jonkun uuden näkökulman esille tuomiseen kasvaa. Usein opinnäytetöitä koskevassa keskustelussa ja lopullisessa työn arvioinnissa tärkeänä elementtinä on juuri kontribuutio eli tutkimuksesta saatava uutuusarvo. Uutuusarvoa tälle tutkimukselle tuo erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten palkitsemisen näkökulma.

Työministeriön vuonna 2004 valmistuneessa palkitsemista koskevassa tutkimuksessa on selvitetty yritysten halua ja tarvetta uudistaa palkitsemisjärjestelmiään. Yleinen havainto on, että 2000-luvulla suomalaiset yritykset ovat olleet aktiivisia uudistamaan palkitsemisjärjestelmiään ja jopa kaksi kolmasosaa on ottanut käyttöön kokonaan uuden tai kehittänyt vanhaa palkitsemisjärjestelmää. (Hakonen, Hulkko & Salimäki 2004: 53–54.)

Hakosen, Hakosen, Hulkon ja Ylikorkalan (2005: 15–16) mielestä palkkauksen ja palkitsemisen erikoisosaajille on Suomessa kysyntää ja monissa organisaatioissa on huutava pula tämän osa-alueen taitajista. Kaikki halukkaat yritykset eivät tästä syystä saa tarpeeksi apua palkitsemisjärjestelmiensä uudistamiseen ja kehittämiseen (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002: 214; HENRY ry 2007: 4). Edelläkään ei ole kovin selvää, kenelle palkkaus- ja palkitsemisasioiden pitäisi kuulua, sillä tehtävänimikkeeltään kyseisiä asioita saattavat hoitaa esimerkiksi toimitusjohtajat, osastopäälliköt, controllerit, hallintojohtajat, projektipäälliköt, työnjohtajat tai henkilöstöjohtajat. Listaa voidaan jatkaa melko pitkälle, mutta kuitenkin kaikista organisaatioista tulisi löytyä henkilöitä, jotka hallitsevat palkitsemisen kokonaisuuden. Palkitsemisessa onnistuminen on lopulta kaikkien sidosryhmien etu. (Hakonen ym. 2005: 15–16.) Koko palkitsemisen kentän sekavuudesta sekä lisätutkimuksen tarpeesta kertoo paljon edellä esitetty lista nimikkeistä, jotka nykyään vastaavat palkitsemisasioiden hoidosta organisaatioissa. Palkitsemisen kokonaisuus havainnollistetaan kuviossa 1, joka perustuu kahden viime vuosikymmenen aikana tehtyyn

tutkimukseen. Kuvion avulla selvitetään myös tämän tutkimuksen painopistealue palkitsemisen kokonaisuudessa.



Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen TKK:n palkitsemistyöryhmän mukaan (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002:55)

Peruspalkan jälkeen suosituin palkitsemistapa on tulospalkka, joka useimmissa tilanteissa luokitellaan täydentäväksi eräksi esimerkiksi kuukausittaisen työaikaan tai tuntimääriin perustuvan perusansion lisäksi. Erikoispalkkioita voidaan jakaa yksilöille tai ryhmille jostakin erityisen hyvästä työsuorituksesta. Erikoispalkkioiden selkeitä etuja ovat joustavuus ja nopeus, koska niiden avulla pystytään välittömästi reagoimaan hyviin suorituksiin. Aloitepalkkioiden maksu perustuu nimensä mukaisesti sellaisten aloitteiden tekemiseen, joiden taustalla on yrityksen tavoittelema taloudellinen hyöty. Tulospalkkaus on siis yksi oleellinen osa palkitsemisen kokonaisuutta ja sen merkittävyys vaihtelee tilanteen mukaan. (Hulkko ym. 2002: 48–51.) Kokonaispalkitseminen sisältää kaikki palkitsemisen muodot, joita organisaatio voi käyttää työntekijöidensä toiminnan ohjaamiseen sekä motivaation kasvattamiseen ja ylläpitoon (Kaajas 2004: 36–37; Armstrong & Stephens 2005: 7). Tämä tutkimus syventyy tarkemmin palkitsemisen kokonaisuudessa tulospalkkaukseen, mutta myös peruspalkkausta sivutaan jollain tasolla toisessa pääluvussa, jossa määritellään palkkauksen ja palkitsemisen perusteet.

Viime vuosina lukuisat suomalaiset organisaatiot, joilla ei ole aiempaa kokemusta palkitsemisen mittareiden ja tavoitteiden laadinnasta, ovat ottaneet käyttöönsä uusia tulospalkkausjärjestelmiä. Tämä on tuonut monissa organisaatioissa esille yleisen mittaroinnin ongelman, joka johtuu yleensä edellä mainitusta kokemuksen puutteesta. Oman lisähaasteensa tavoitteiden mittaamiseen asettaa myös asiantuntijoiden palkitseminen, koska asiantuntijatyön mittaaminen ja seuranta on useimmissa organisaatioissa vaikeaa. (Moisio ym. 2009: 65–66). Tulospalkkioiden maksamiseen liittyvien mittarien muodostus on yksi tärkeimmistä vaiheista uuden järjestelmän luomisessa ja onnistuminen tässä vaiheessa on yksi edellytys sille, että koko palkkiojärjestelmä toimii odotetulla tavalla.

Tutkimuksen lähtökohtana ovat kohdeorganisaation tarpeet lähteä uusimaan palkitsemisjärjestelmäänsä ja kirjoittajan yleinen kiinnostus palkitsemista koskevaan tutkimukseen. Kohdeorganisaation tavoitteena on muodostaa tulospalkitsemisjärjestelmä, joka kattaa suorittavaa työtä tuotannossa tekevät työntekijät. Tutkimuksesta saatavan tiedon avulla pyritään luomaan pohjaa myös muun henkilöstön palkitsemisratkaisujen kehittämiseen tulevaisuudessa.

1.2 Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet PK-yrityksissä

Tässä yhteydessä PK-yrityksillä tarkoitetaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joiden luokittelun apuna käytetään erilaisia kriteerejä, jotka voivat liittyä esimerkiksi henkilöstömääriin, liikevaihtoon tai taseeseen. Tilastokeskuksen määritelmän mukaan PK-yrityksiä ovat alle 250 henkilön yritykset, joiden liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa ja tase on korkeintaan 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus 2010). Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöjohtamisen käytännöt vaihtelevat paljon pienempien ja suurten yritysten välillä. Myös palkitsemisen haasteet vaihtelevat yrityksen koosta riippuen.

Viimeisten 20 vuoden aikana organisaatiorakenteet ovat muuttuneet matalammiksi. Raskaat hierarkkiset organisaatiot eivät ole yhtä tehokkaita kuin matalan organisaatiorakenteen omaavat yritykset. Nykyään henkilökunnalta odotetaan tehokkaampia suorituksia, jolloin myös työympäristön on oltava motivoiva. Tällöin PK-yrityksen tulisi lisätä henkilökunnan

sitouttamista lisäämällä mielenkiintoa työhön, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä luottamusta johtoon. (Stredwick 2002: 6–7.)

Pienemmissä yrityksissä syntyy usein konflikteja, vaikka yleisen käsityksen mukaan pienessä yrityksessä työskenteleminen on harmonista ja motivoivaa. Pienen yrityksen henkilöstöjohtamisen ongelmiksi voivat nousta työryhmien läheisyys, johtajan ”yksinvaltius” päätöksenteossa ja se, että omistaja-johtaja joutuu hoitamaan monenlaisia tehtäviä liian hätäisesti. Ongelmia pienyrityksille saattavat aiheuttaa myös tietämättömyys työlaeista, henkilökuntapolitiikasta, rekrytoinnista ja irtisanomisesta, työsopimuksista ja palkanmaksusta. (Stokes & Wilson 2006: 329–331.)

PK-yrityksen hyvään henkilöstöjohtamiseen kuuluvat viralliset käytännöt ja pitkäjänteinen suunnittelu. Tällöin esimerkiksi rekrytointiprosessi tulisi aloittaa työnkuvauksella, jossa kerrotaan tarkasti, mitä työhön kuuluu. Lisäksi tulisi järjestää houkutteleva promootiokampanja ja kiinnittää huomiota hakijan ominaisuuksiin haastatteluprosessin aikana. Käytännössä tieto avoimista työpaikoista kulkee epävirallisesti, työnkuvausta ei laadita ja rekrytointiprosessin ulkoistaminen nähdään ylimääräisenä kustannuksena. Omistaja-johtajan haastatellessa hakijaa huomio kiinnittyy ehkä enemmän hakijan sopivuuteen työyhteisöön kuin hänen pätevyytensä. (Stokes & Wilson 2006: 342–343)

Jackson erittelee (1997) teoksessaan *Mistakes likely to be fatal for SMEs* tunnusomaisia suoriutumisen kannalta huonoja piirteitä pienille ja keskisuurille yrityksille. Muun muassa epäammattimainen strategia ja HRM -käytännöt (Human resource management) sekä riittämätön suunnittelu ja taloudellinen osaaminen ovat hyvin yleisiä piirteitä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. On olemassa myös monia muita tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation johtamiskäytäntöihin, toiset negatiivisesti ja toiset positiivisesti. Yrityksen perustamisen lähtökohdat, johtamistyyli, omistus, omavaraisuus ja velkaisuus vaikuttavat merkittävästi pienten ja keskisuurten yritysten toimintaan ja kehittymiseen.

Perinteisen olettaman mukaan pienissä ja suurissa yrityksissä on hoidettava HR-asiat (Human resources) samalla tavalla, mutta vain erilaisessa mittakaavassa. Näin ei kuitenkaan voida yleistää aina, sillä pk-yritysten monimuotoinen luonne luo yksilöllisiä haasteita HR-asioiden kehittämiseksi ja käyttämiseksi. Näihin haasteisiin on hyvin vaikeaa lähteä muodostamaan aina sovellettavissa olevia yleismaailmallisia ratkaisumalleja. Ad hoc

-ajattelutapa vaikuttaa merkittävästi pk-yritysten tapaan soveltaa tai käyttää tiettyä strategiaa. (Cassell, Nadin, Gray & Clegg 2002.) Tämä tarkoittaa sitä, että käytetään räätälöityjä ratkaisuja erilaisten ongelmien ratkaisuun. Pienille ja keskisuurille yrityksille tunnusomainen ”resurssiköyhyys” verrattuna isoihin yrityksiin asettaa tietyt rajat HR-asioiden hoitamiselle ja täten myös palkitsemisen onnistunut hoitaminen on haasteellista.

Henkilöstövoimavarojen tehokas johtaminen on yksi tärkeimmistä ja suurimmista ongelmista, mitä pienet ja keskisuuret yritykset kohtaavat. Myös tutkimustulokset tukevat tätä väitettä. On selvästi nähtävissä, että PK-yritysten henkilöstövoimavarojen johtaminen on varsin puutteellista suuressa osassa yrityksiä. On monia keinoja, joita ei käytetä tarpeeksi, vaikka niillä pystyttäisiin edistämään yrityksen menestystä. Esimerkiksi muodollisen HR-strategian rakentaminen ja aineeton palkitseminen huomioidaan liian harvoin PK-yrityksissä. Nämä tulokset perustuvat 2000-luvun alussa tehtyyn tutkimukseen Englannissa, jossa haastateltiin yhteensä yli sadan yrityksen johtoa. (Cassell ym. 2002: 679–682.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteys strategiaan on useimmissa tapauksissa liian heikolla pohjalla. PK-yritysten henkilöstövoimavarojen johtamiskäytännöissä on havaittu suuria eroavaisuuksia verrattuna suuriin yrityksiin. Pienempien yritysten henkilöstövoimavarojen johtamista pidetään vähemmän muodollisena. Henkilöstösuunnitelmaa ei välttämättä ole ollenkaan, eikä yhtään varsinaista HR-asiantuntijaa. Henkilöstösuunnittelu toimii kädestä suuhun -periaatteella. Palkataan siis aina suoraan tarpeeseen, eikä kirjoitettua suunnitelmaa ole, vaan se saattaa olla ainoastaan omistajan päässä. (Cassell ym. 2002: 675–676.)

Monet yritykset ovat kooltaan niin pieniä, että niillä ei ole halua tai kiinnostusta palkata erillistä HR-ammattilaista. Myös aiemmin mainittu resurssiköyhyys asettaa rajaehdoja HR-ammattilaisen palkkaamiselle, sillä osalla yrityksistä ei yksinkertaisesti ole varaa palkata erillistä henkilöä hoitamaan henkilöstöasioita. Usein yritykset ajattelevat tarvitsevansa HR-ammattilaisen kun henkilöstön määrä ylittää 200, mutta palkkaavat kuitenkin HR-henkilön jo 150 työntekijän ylittyessä. (Cassell ym. 2002.)

Mitä pienempi työntekijöiden määrä on, sitä parempi mahdollisuus yrityksellä on tehokkaasti ylläpitää hyviä suhteita henkilöstön ja johdon välillä. Pienempää henkilöstöä on

helpompi ”johtaa” ja säilyttää langat käsissään (Timo & Davidson 1999: 31). Pitää ottaa kuitenkin huomioon tässä lauseyhteydessä käytetty sana ’mahdollisuus’. Tämä väite ei siis tarkoita sitä, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä suhteita pidetään aina yllä tehokkaasti ja, että henki yrityksen sisällä olisi hyvä.

Tyypillinen palkkausstrategia PK-yrityksissä esimerkiksi Australian matkailusektorilla on ”Hire and fire” -strategia, jossa työntekijöitä sanonnan mukaisesti palkataan ja vähennetään aina tarpeen mukaan. Tämän sijaan olisi tarpeellista keskittyä enemmän oikeanlaisen henkilön palkkaamiseen sekä pyrkiä sitouttamaan uusi työntekijä alusta lähtien organisaatioon. Ilman suuntaviivoja toteutettu henkilöstöpolitiikka saattaa antaa yrityksestä huonon kuvan työntekijöiden keskuuteen, jolloin sen mahdollisuudet saada hyvää työvoimaa vaikeutuvat. (Timo & Davidson 1999: 24–25.)

Työvoiman korkea vaihtuvuus kertoo HRM -asioiden puutteellisesta osaamisesta ainakin Australian turismi- ja matkailualalla erityisesti PK -yrityksissä. Työntekijöiden korkeaa vaihtuvuutta pidetään suurelta osin huonon johtamisen aiheuttamana ongelmana, mutta se voidaan tunnistaa ja korjata johdon oikeansuuntaisella toiminnalla. Näitä keinoja voivat olla esim. palkan korottaminen, koulutuksen lisääminen, uramahdollisuudet, työnkierto ja työn rikastaminen sekä henkilöstön osallistaminen. Nämä perinteiset HRM -käytännöt puuttuvat liian monista PK -yrityksistä. (Timo, Davidson 1999: 24.)

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen lähestymistapa valikoitui tutkimusongelmien ja toimeksiannon perusteella. Tehty tutkimus voidaan lukea tapaustutkimusten joukkoon. Tapaustutkimus on joustava tutkimustapa, jossa keskitytään joko yhteen tai useampaan tapaukseen (case). Tapauksesta tai tapauksista riippuen tutkimuksissa käytettävät aineistonkeruumenetelmät ovat vapaasti tutkijan valittavissa. Tutkielman kohteena on ainoastaan yksi tapaus, joka tässä tilanteessa on kohdeorganisaation palkitsemisjärjestelmä.

Toisaalta tästä tutkimuksesta löytyy myös toimintatutkimuksen piirteitä, sillä kirjoittaja on havainnoinut intensiivisesti kohdeorganisaatiota sisältä käsin osallistuen aktiivisesti yrityksen tuotantoprosessiin. Myös kohdeorganisaation jäseniä on ollut mukana tutkimuksen läpiviennissä. Toimintatutkimukselle voidaan määritellä kolme piirrettä, jotka

yhdistävät kaikkia eri tutkimuksia: käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa tutkija on aktiivisesti mukana muutos- ja tutkimusprosessissa. Yhteistoiminta tutkijan ja kohdeyhteisön jäsenten välillä on tärkeää ja tällä yhteisapelillä pyritään hakemaan ratkaisut ongelmiin ja saavuttamaan asetetut päämäärät. Metodien käytössä ei ole asetettu mitään rajoja, sillä siinä voidaan käyttää kaikkia mahdollisia metodeja, jotka ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. Toimintatutkimuksen erityispiirteenä on pidetty myös tutkimusprosessin syklisyyttä, joka tarkoittaa, että ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä niihin. Toimintatutkimuksen tavoitteena ei ole asioiden kuvaaminen, vaan olemassa oleviin käytäntöihin pyritään saamaan muutoksia. (Kuula 1999: 10, 218–219; Metsämuuronen 2006: 102–106.) Kyseessä on edellisistä kahdesta määrittelystä huolimatta kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka tärkeimpinä tiedon lähteenä ovat organisaation sisällä tehdyt haastattelut sekä yleinen havainnointi.

Cohen ja Manion (1995) jakavat toimintatutkimuksen kulun kahdeksaan vaiheeseen.

1. Arkipäivän tilanteesta lähtevän ongelman identifiointi, arviointi ja muotoilu
2. Alustava keskustelu ja neuvottelu asiasta kiinnostuneiden osapuolten välillä
3. Aiemman tutkimuskirjallisuuden etsiminen
4. Ensimmäisessä kohdassa muotoillun ongelman muokkaaminen ja uudelleen määrittäminen
5. Tutkimuksen kulun suunnittelu
6. Tutkimuksen arvioinnin suunnittelu
7. Uuden projektin käynnistäminen
8. Aineiston tulkinta ja projektin arviointi

Tutkimustuloksia ja tutkimustehtävän ratkaisuun liittyviä valintoja tarkasteltaessa voidaan luonnehtia, että tässä tutkimuksessa löytyy myös konstruktiiivisen tutkimuksen elementtejä. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa pyritään ratkaisemaan relevantteja ongelmia hakemalla uusia ratkaisumalleja tutkittavaan ilmiöön (Lukka & Tuomela 1998). Tutkimuksessa esitetyt uudet palkitsemismallit on mahdollisia ratkaisuja kohdeyrityksen palkitsemiseen liittyvään ongelmaan, ja tutkimusmenettelyjen taustalla on ollut pyrkimys vaikuttaa suoraan kohdeyrityksen toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteen takia pelkästään yhden tutkimusmenetelmän käyttö ei anna tarpeeksi informaatiota, jota tarvitaan uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Tästä syystä tutkimus ei perustu pelkästään haastatteluihin, vaan käytössä on myös kohdeyrityksestä saatavat dokumentit sekä yleinen tuotantoprosessin havainnointi. Eri aineistojen ja tutkimusmenetelmien yhdistelyllä eli triangulaatiolla voidaan tietystä menetelmästä saada irti sen koko hyöty. Aineiston täydentämiseksi ja tarkentamiseksi on käytetty myös vapaamuotoisia keskusteluja, joita ei analysoida sen tarkemmin tässä tutkimuksessa. Seuraavassa on mainittu yksi tärkeä peruste sille, miksi tässä tutkimuksessa myös kohdeyrityksen havainnoinnille on annettu suuri painoarvo.

Häikiön ja Niemenmaan (2007: 54) mukaan tutkijan osallistuessa itse tutkittavaan prosessiin hän voi ymmärtää tapausta eri tavoin kuin täysin ulkopuolinen. Organisaatioiden sisällä liikkuu paljon hiljaista tietoa, jota ei voi saada selville esimerkiksi pelkissä haastattelutilanteissa. Ulkopuolinen tutkija ei pysty ymmärtämään erilaisten tilanteiden välisiä jännitteitä samalla tavalla kuin yrityksen sisällä toimiva tapaustutkija. Hirsjärven, Sajavaaran ja Remeksen (2009: 212–213) mielestä haastatteluiden avulla pystytään selvittämään mitä henkilöt ajattelevat, uskovat ja tuntevat, mutta vasta havainnointi paljastaa, mitä todella tapahtuu. Havainnointi selvittää lopullisesti, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa.

Tapaustutkimuksen yhteydessä keskustelun aiheeksi nousee usein kysymys tulosten yleistettävyydestä. Yleensä tarkoituksena ei ole tilastollinen yleistäminen, vaan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on huomattavasti tärkeämpää (Malmsten 2007: 73). Tutkimuksen tarkoituksena ei ole pystyä muodostamaan palkitsemismallia, jota pystytään käyttämään esimerkiksi kaikissa kohdeyrityksen kokoluokan yrityksissä tai jollain tietyllä toimialalla. Mahdollisuus tässä tutkimuksessa muodostetun palkitsemismallin soveltamiseen on kuitenkin aina olemassa. Lähtökohtana on löytää ratkaisu tämän yhden tapauksen ongelmaan ja sitä kautta löytää arvokasta informaatiota, joka saattaa hyödyttää muita yrityksiä ja tämän aihealueen tulevaisuuden tutkimuksia. Näistä lähtökohdista johtuen monille pro gradu -tutkielmille tyypilliset tutkimusongelmat ja etukäteisoletukset jätetään kokonaan muodostamatta. Tutkijan päämääränä on ainoastaan selvittää tutkimustehtävä, joka on toimivan palkitsemismallin muodostaminen, ja samalla analysoidaan kohdeyrityksen koosta johtuen pk-yritysten palkitsemisen erityispiirteitä ja haasteita.

1.4 Tutkimuksen rajaus ja käsitteiden määrittely

Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu ylimmän johdon palkitseminen, optiojärjestelmät, henkilöstörahasotot sekä aloitepalkkiot. Useimmissa määritelmässä ainakin osa edellä mainituista kuuluu tulospalkitseminen kenttään, mutta tämän tutkimuksen läpiviennin kannalta niiden tarkempi käsittely on epäolennaista. Rajauksen tarkoituksena on selkeyttää tutkimuksen rakennetta ja mahdollistaa pienemmän kokonaisuuden tarkempi käsittely. Kuviossa 1 esitetystä palkitsemisen kokonaisuudesta käsitellään tarkemmin ainoastaan tulospalkkausta. Tutkimuksen pohjana on käytetty aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuutta. Myös kirjoittajan kandidaatin tutkielma samasta aihepiiristä on vaikuttanut suuresti tämän tutkimuksen läpivientiin ja teoreettisen viitekehysten muodostukseen.

Palkitseminen on palvelussuhteessa se mitä työntekijä saa vastineeksi omasta työpanoksestaan. Laajimmillaan palkitsemiseen kuuluu kaikki sisäisesti tai ulkoisesti palkitsevat tekijät, jotka johtuvat työsuhteesta. Palkitsemisen kokonaisuus on mahdollista määrittellä siten, että siihen kootaan ne asiat, joilla työnantaja pyrkii työntekijöitään palkitsemaan. (Hakonen ym. 2005: 312.)

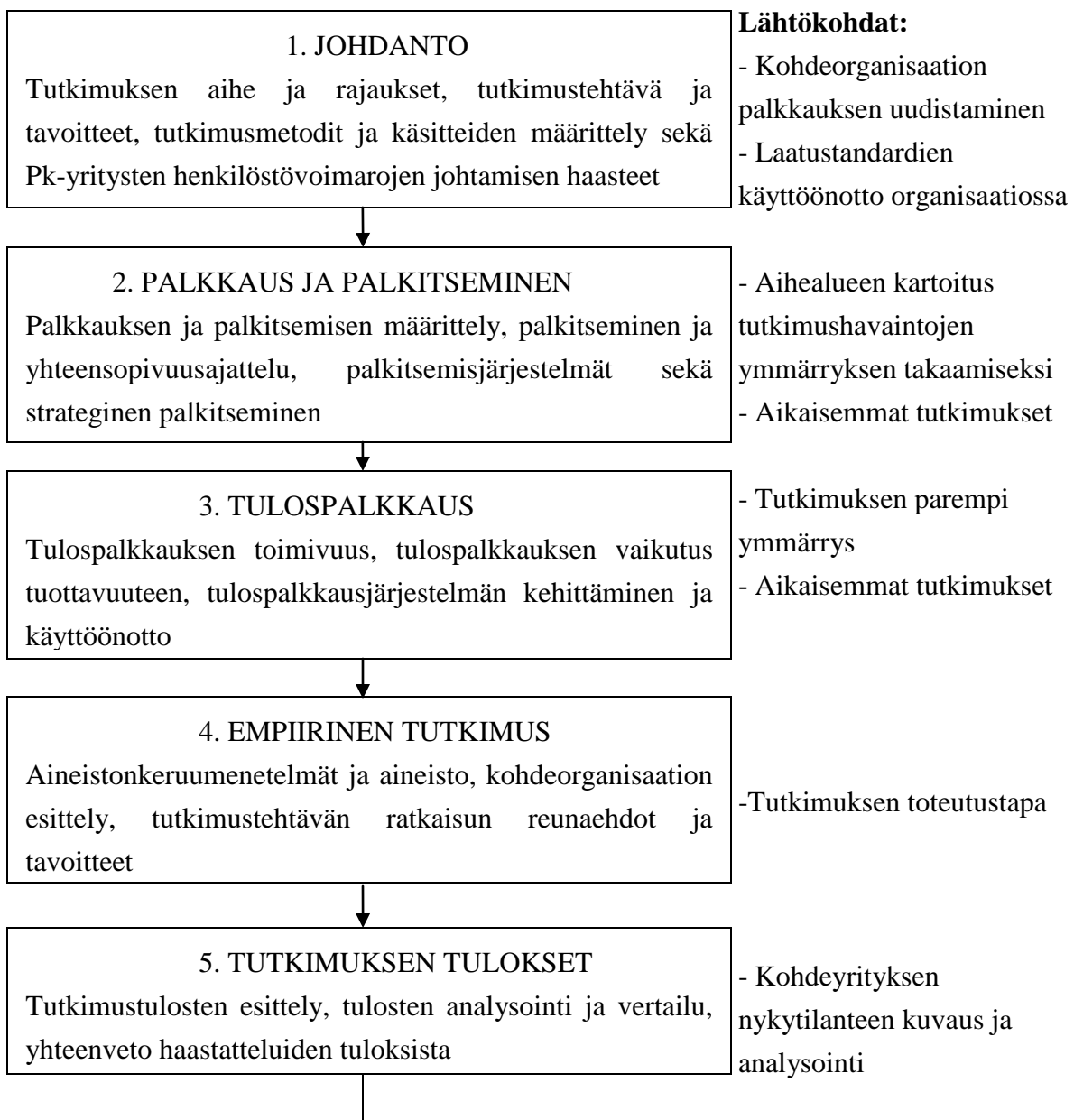
Palkitsemisjärjestelmän muodostaa yksittäinen palkitsemistapa sekä siihen liittyvät prosessit, eli miten palkitsemistapa alun perin suunnitellaan, miten sitä arvioidaan ja parannetaan myöhemmin, miten uusi järjestelmä otetaan käyttöön ja miten uutta järjestelmää lopulta käytetään. (Hakonen ym. 2005: 313.)

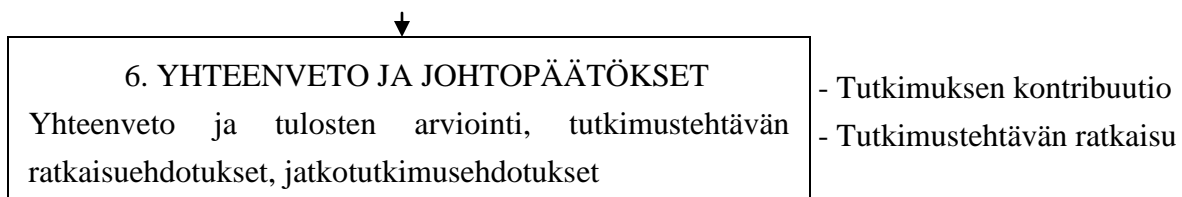
Tulospalkka on peruspalkkaa täydentävien, aikaansaannokseen sidottujen työpaikkakohtaisten palkkaustapojen kokonaisuus. Näihin voidaan lukea esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiot, synteettiset optiot, voitonjakoerät sekä erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. (Hakonen ym. 2005: 318.)

Tulospalkkio on täydentävä palkkaustapa ja palkkioerä, jonka perusteina ovat tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Perusteena on joku muu kuin välitön työsuoritus, suoritusnormi tai yksikköhinta. Tulospalkkiot voidaan sitoa esimerkiksi taloudellisiin tunnuslukuihin, yleisiin reaali prosessiin liittyviin tavoitteisiin, kehitystavoitteisiin tai vaikkapa kaikkiin näistä. (Hakonen ym. 2005: 319.)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Pro gradu -tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisenä on johdanto aiheeseen, jonka jälkeen käsitellään palkkaus ja palkitseminen yleisellä tasolla. Kolmas luku käsittelee kokonaisuudessaan tulospalkkausta. Neljännessä pääluvussa esitetään tarkemmin empiirisen tutkimuksen toteuttamistapa sisältäen metodologian ja kerätyn aineiston analyysin. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset ja kuudennessa yhteenveto sekä johtopäätökset.





Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne Lukkarista (2003: 11) mukailten

2. PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

Palkkaus- ja palkitsemistutkimuksen uranuurtajia Suomessa ovat olleet Teknillisen korkeakoulun työpsykologian ja johtamisen laboratorion jäsenet, joiden tärkeä työ on jatkunut vuodesta 1996 näihin päiviin asti. Merkittävimmät palkkauksen ja palkitsemisen tutkimukset Suomessa ovat olleet heidän käsialaansa ja myös tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu suurelta osin TKK:n ryhmän 14 vuoden aikana julkaistuihin aikaansaannoksiin. Työpsykologian ja johtamisen laboratorion kattavaan tutkimukseen perustuen palkitseminen määritellään seuraavasti:

1. *Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät*
2. *Palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista*
3. *Palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan*
4. *Käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä*
(TKK:n Työpsykologian ja johtamisen laboratorion palkitsemistutkijat 2001; Hulkko, Hakonen, Hakonen, Palva 2002: 54.)

Moision, Salimäen ja Sweinsin (2006: 17) tutkimuksessa palkitseminen on määritelty hieman toisella tavalla:

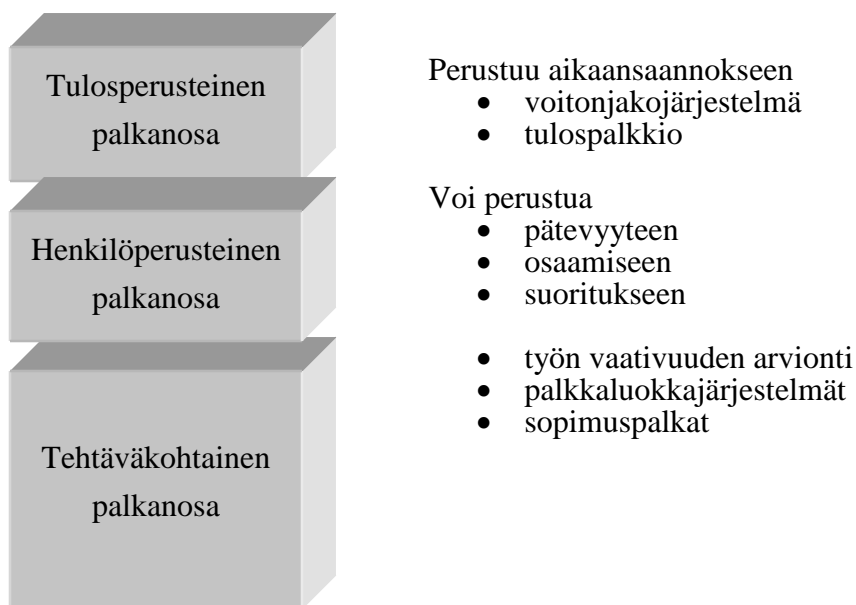
”Palkitseminen on työsuorituksesta saatava korvaus, mutta myös kaikkea sitä, mikä koetaan palkitsevaksi, mikä kannustaa, motivoi ja sitouttaa. Palkitseminen voi olla taloudellista tai sosiaalista. Rahallinen tai materiaallinen palkitseminen voi haastateltavien mukaan olla muun muassa peruspalkkausta, tulospalkkausta, osakepohjaisia palkitsemistapoja, henkilöstörahoja tai etuja.”

Palkka koetaan yleensä hyvin henkilökohtaisesti. Useat ymmärtävät sen työuran tiivistelmäksi. Mitä korkeampi palkka on, sitä arvokkaammaksi yksilö kokee oman panoksensa organisaatiossa. Palkka on useille myös arvon mitta, korvaus siitä että yksilö käyttää aikaansa, osaamistansa ja voimavarojansa yrityksen menestyksen eteen (Ruohotie & Honka 1999: 57; Viitala 2007: 159; TASE 2003:7). Palkitseminen on siis hyvin herkkä ilmiö, kun tarkastellaan sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Tämän vuoksi onnistuneen palkitsemistutkimuksen tekeminen on haastavaa (Lawler 2000: 311). Kaikki eivät välttämättä halua puhua palkastaan tai sen muodostumisesta, puhumattakaan

organisaatioista ja niiden halusta kertoa palkitsemisperusteistaan. Avointa tiedottamista palkitsemiskäytännöistä voidaan kuitenkin käyttää tietoisesti markkinoinninviestinnän osana hyvän työnantajaimagon luomiseksi tai kehittämiseksi. (Kauhanen 2006: 117.)

Palkitsemisella on monenlaisia tavoitteita. Esimerkiksi uuden työvoiman houkuttelu, nykyisten työntekijöiden sitouttaminen, motivointi, muutostilanteissa innostaminen sekä yhteistyön ja organisaatiokulttuurin tukeminen ovat tärkeimpiä tavoitteita joihin palkitsemisella pyritään. Palkka- ja palkitsemistapojen oikeanlaisella valinnalla pystytään saavuttamaan tavoitellut työvoimakustannusten tasot ja saadaan lisää joustavuutta palkkaukseen. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004: 13; Hulkko ym 2002: 25–31.)

Palkitseminen on yksi tärkeä johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. Palkitseminen tukee parhaiten organisaation menestystä, kun palkitsemisperusteet on valittu oikein (Kauhanen 2006: 105–106). Palkitsemisen avulla pystytään konkretisoimaan myös strategiset päämäärät ja muuttamaan ne toiminnallisiksi tavoitteiksi (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006: 15).



Kuvio 3. Palkitsemisen perusteet (Ylikorkala, Hakonen & Hulkko 2005: 22.)

Palkitseminen voi liittyä siihen, minkälaista työtä tehdään. Tehtäväkohtaisen palkanosan arvo arvioidaan työn vaativuuden perusteella. Palkitseminen voi perustua myös työsuoritukseen, eli miten työ tehdään, tai toisaalta voidaan arvioida henkilön osaamista. Kolmas tapa on perustaa palkitseminen aikaansaannoksiin. Tämä palkitsemisen tapa on useimmiten tulospohjaisen palkanosan lähtökohtana. Tavallisimmassa tapauksessa kaksi ensimmäistä palkitsemisen perustetta muodostavat työntekijän peruspalkan. (Ylikorkala ym. 2005: 22–24; Hakonen ym. 2005: 69–136.)

"Olennaista palkitsemisen kehittämisessä on, että eri henkilöstöryhmien tarpeita kuunnellaan ja kunnioitetaan, toimitaan johdonmukaisesti, esimiehiä perehdytetään, kehittäminen on avointa ja tiedonkulusta huolehditaan ja palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan säännöllisesti." (TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2008.)

Nykyisessä liike-elämässä palkitsemista kohtaan kohdistuu yhä enemmän haasteita. Yritysten toimintaympäristöt ovat monimutkaisempia ja levottomampia kuin ennen. Tulevaisuutta on vaikeaa ennustaa ja tarvitaan joustavia rakenteita sekä osaamista, joiden avulla pystytään sopeutumaan tähän jatkuvaan muutokseen ja pärjäämään kilpailussa. Epävarmuuden säätely ja vähentäminen edellyttävät eri organisaatioryhmien yhteistyön kehittämistä. Lisähaasteita palkitsemisesta vastaaville henkilöille tarjoavat myös tiedon ja osaamisen luominen, ylläpito ja siirtyminen. Organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja hajautetut sekä virtuaaliset organisaatiot ovat monelle arkipäivää. Epätyypillisiä työsuhteita on yhä enemmän ja globalisaatio sekä eurooppalaistuminen tuovat työelämään moninaisuutta, jota ei ole ennen suomalaisessa yhteiskunnassa nähty. (Vartiainen 2002.)

Palkkauksessa on otettava huomioon sen kahtalainen luonne. Päätös siitä nähdäänkö palkkaus ainoastaan rahanjakona vai organisaation johtamisena, on erittäin tärkeä yrityksen menestymisen kannalta. Jos palkkaus nähdään johtamisena, pystytään järjestelmien avulla viestittämään organisaation kannalta tärkeitä asioita ja tavoitteita, kun taas rahanjaon ollessa kyseessä palkkaus nähdään usein pakollisena pahana. (Hakonen, Moisio & Salimäki 2003: 3; Hulkko ym 2002: 43.)

Palkkausjärjestelmiin kohdistuvat muospaineet ovat kärjistyneet varsinkin viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Palkitsemisen kenttä on muuttunut huomattavasti ja palkitsemisjärjestelmät ovat kehittyneet, mutta kuitenkin palkkausjärjestelmien muutosprosessien tutkimus on jäänyt vähäiseksi. Hakonen, Moisio ja Salimäki (2003) ovat

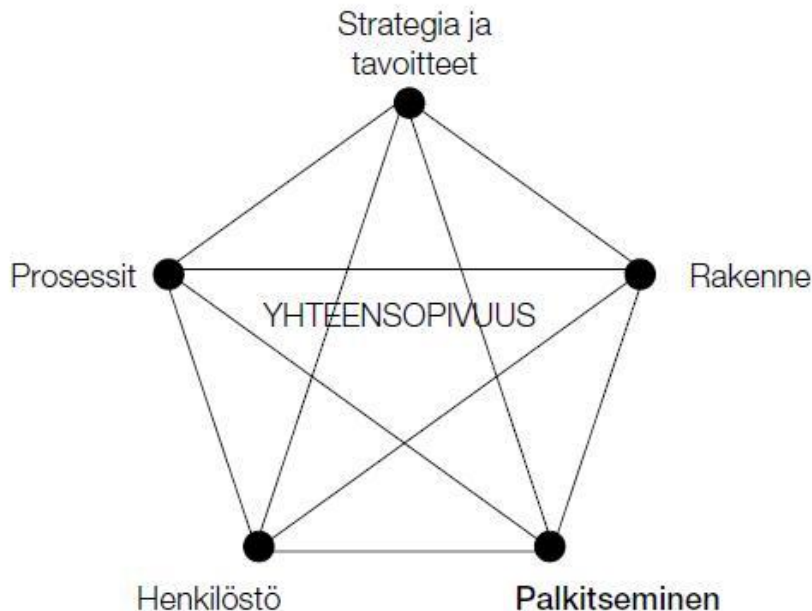
pyrkineet oman tutkimuksensa avulla paikkaamaan palkkausjärjestelmien muutosprosessien tutkimuksen vajetta. He selvittivät tutkimuksessaan kahden case –yrityksen avulla palkkausjärjestelmien muutosprosessin vaiheita sekä tapahtumia näiden vaiheiden aikana.

Palkitseminen perustuu entistä enemmän organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, ja se on liitetty yhä selvemmin organisaation strategiaan. Samalla palkkausjärjestelmiä koskevaa päätöksentekoa on siirretty alemmille organisaatiotasolle. Erityisesti esimiehet ovat saaneet lisää vastuuta päätöksenteossa sekä henkilöstön arvioinnissa, ja tätä kautta he pystyvät vaikuttamaan enemmän alaistensa palkkoihin. (Salimäki, Ylikorkala, Hulkko, Nyman & Keskivaara 2005: 53.)

2.1 Palkitseminen ja yhteensopivuusajattelu

Yhteensopivuusteorian mukaan yritys on monista erilaisista osatekijöistä muodostuva järjestelmä, jonka osat ovat riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi palkitsemisen on kokonaisuudessaan sovittava yhteen organisaation rakenteen kanssa ja tuettava osaltaan organisaation tavoitteita ja strategiaa. (Hakonen ym. 2005: 322.)

Kun palkitsemista käytetään johtamisen välineenä, on suunnittelussa otettava huomioon, että palkitseminen sopii yhteen organisaation tavoitteiden ja kaiken muun toiminnan kanssa. Yhteensopivuusteoriat perustuvat siihen, että palkitsemisen sopivuus muiden osajärjestelmien kanssa parantaa organisaation tuottavuutta (Lawler 1996; Moisio ym. 2009: 44). Palkitsemisen perinteinen ongelma on ollut yhteensopivuuden puuttuminen. Palkitsemisjärjestelmiä on monissa tilanteissa kehitetty irrallaan muusta toiminnasta, tai järjestelmät ovat seisonet paikallaan muiden asioiden muuttuessa. Yhteensopiva palkitsemisjärjestelmä kannustaa strategian ja tavoitteiden suuntaan sekä tukee johtamista ja kehityshankkeita. Tulospalkkiojärjestelmien tapauksessa yhteensopivuus on myös sitä, että rakenne ja prosessit vastaavat järjestelmän tarkoitusta. (Hulkko ym. 2002: 59–60.)



Kuvio 4. Yhteensopivuuksajattelun mukainen malli organisaation osajärjestelmistä. (Lawler 1996)

Lawler (1996) käsittelee teoksessaan yhteensopivuutta, jossa palkitseminen on vaikutuksiltaan merkittävä osa koko organisaation toimintajärjestelmää. Tästä syystä palkitseminen on esimerkiksi strategian ja tavoitteiden tukipilari, jota ilman koko järjestelmä romahtaa. Tämän määritelmän mukaan toimintajärjestelmän muut osat ovat prosessit, rakenne sekä henkilöstö. Ilman näiden välistä yhteensopivuutta tavoitteiden saavuttaminen hankaloituu huomattavasti.

Nykyään palkitsemisjärjestelmiä suunniteltaessa on yhä useammin tavoitteena, että palkitseminen on yhteensopivaa, ympäristön, organisaation tavoitteiden ja strategian sekä muiden henkilöstöhallinnon osa-alueiden kanssa. Aikaisempi palkitsemistutkimus on pystynyt selvittämään, että tyytyväisyys palkkausjärjestelmää kohtaan riippuu hyvin pitkälle osallistumisen mahdollisuuksista, palkitsemisjärjestelmän toteuttamisen menettelytavoista sekä järjestelmän tuntemisesta. (Ylikorkala 2006: 27.)



Kuvio 5. Palkitsemisjärjestelmä muodostuu palkitsemisen rakenteesta ja prosesseista. (Moisio ym. 2009: 35)

2.2 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemisperusteista ja -tavoista, palkkioiden jaon perusteista sekä järjestelmän kehittämistavoista. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus riippuu jokaisen osa-alueen toimivuudesta ja yhteensopivuudesta yrityksen strategiaan (Vartiainen & Kauhanen 2005: 17–18). Esimerkiksi tulospalkkaus on yksi palkitsemistavoista ja näin ollen osa palkitsemisjärjestelmää.

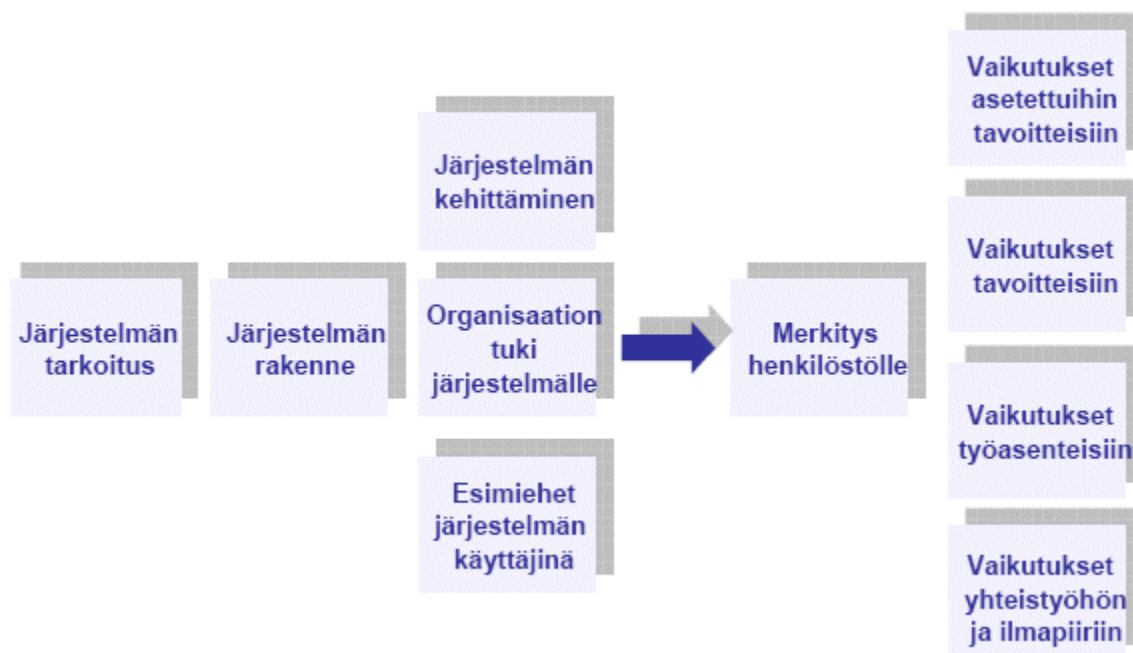
Palkitsemistavat ja palkkioiden jakamisen perusteet muodostavat palkitsemisen rakenteen. Palkitsemisen avulla saatavien vaikutusten syntyyn vaikuttaa myös se, miten palkitsemista kehitetään ja käytetään, eli millaisia ovat palkitsemisen prosessit. Täten rakenne ja prosessit muodostavat yhdessä kuviossa 5 havainnollistetun palkitsemisjärjestelmän. Esimerkiksi tulospalkkausta tarkasteltaessa rakenteeseen kuuluvat jaettavat rahasummat ja palkkioiden jaon perusteet (mm. mittarit) ja muut palkkioiden jakoon liittyvät periaatteet ja säännöt. Prosessit tarkoittavat tulospalkkioiden käyttämisen ja kehittämisen prosesseja. Tämä

tarkoittaa käytännössä sitä, miten palkkiot jaetaan, miten palkkiojärjestelmä on kehitetty ja miten sitä ylläpidetään. (Hakonen ym. 2005; Moisio ym. 2009: 35.)

Palkitsemisjärjestelmän määrittelyssä on otettava huomioon kolme pääkohtaa, jotka ovat palkitsemisperusteet ja -tavat, palkkioiden jaon toteutustavat sekä palkitsemisjärjestelmän kehittämistavat. On päätettävä siis millä perusteella, mitä jaetaan ja kenelle jaetaan. Tärkeää on myös, miten järjestelmä rakennetaan, miten sitä ylläpidetään ja millaisia ponnistuksia järjestelmän kehittämiseksi on tehtävä nyt ja tulevaisuudessa. Kaikissa näissä vaiheissa on mietittävä, millainen viesti halutaan antaa niille organisaation jäsenille, joita järjestelmä koskee. (Vartiainen 2002.)

Palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä on erittäin tärkeää ottaa huomioon oikeudenmukaiset periaatteet, joita ovat muun muassa johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Palkkauksen tulisi olla täysin läpinäkyvää organisaation sisällä, jotta jokainen järjestelmän piiriin kuuluva voi nähdä, miten järjestelmä toimii, eikä siinä ole näkyviä epäkohtia, esim. suosikkijärjestelmät tai erilaiset arviointikriteerit eri henkilöille. (Muhonen, Tähtitanner & Uljas 2007: 5.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden mittareita on useita, ja niiden käytännöllisyys riippuu paljon tilanteesta. Yksi tapa mitata järjestelmän toimivuutta on henkilöstölle tehtävä haastattelu tai kysely, jossa he arvioivat järjestelmän nykytilaa. Tätä kautta pystytään arvioimaan, kokeeko henkilöstö, että palkitsemisjärjestelmä toimii tarkoitetulla tavalla. Yksiselitteisten euromääräisten tulosten kohdistaminen palkitsemisjärjestelmään voi olla vaikeaa, mutta niiden kautta on mahdollista seurata taloudellisia tunnuslukuja ja arvioida järjestelmän vaikutuksia. (Hulkko ym. 2002: 203–205, 210–211.) Seuraavan kuvion avulla selitetään tarkemmin palkitsemisjärjestelmien toimivuuden eri osa-alueet.

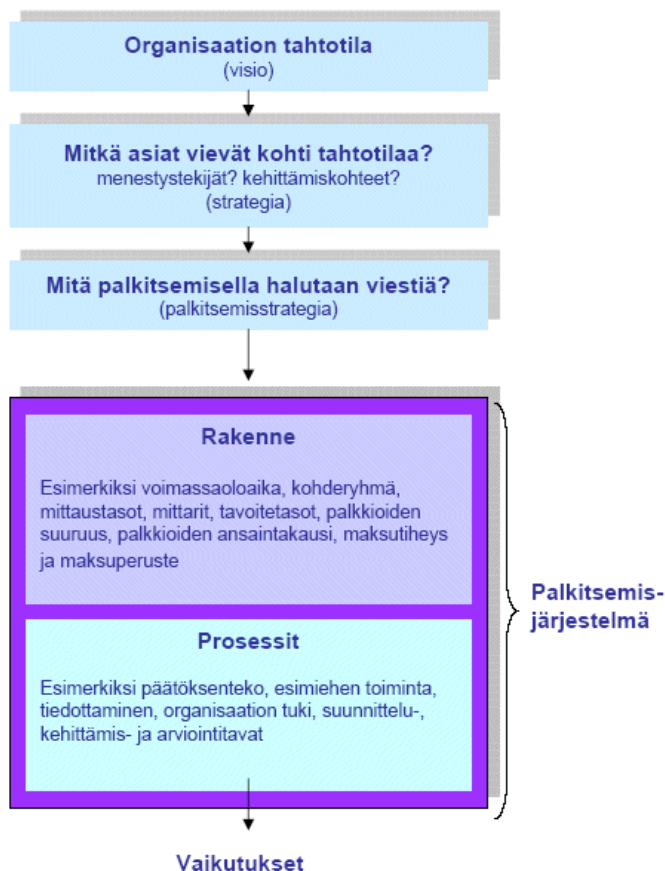


Kuvio 6. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden osa-alueet (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2004)

Kuudennessa kuviossa esitetty palkitsemisjärjestelmän toimivuusmalli perustuu useaan eri teoriaan ja tutkimuserinteeseen. Palkitsemisjärjestelmää tarkastellaan kahdesta eri näkökulmasta. Nämä ovat suunnittelun ja kokemusten näkökulma. Suunnittelun näkökulma perustuu aiemmin esiteltyyn yhteensopivuusteoriaan, jossa palkitsemisjärjestelmän on oltava linjassa strategian kanssa. Tällöin palkitsemisjärjestelmällä voidaan edistää olennaisten tavoitteiden saavuttamista. Myös järjestelmän rakenteen on oltava yhteensopiva tarkoituksen kanssa. Kokemusten näkökulma pohjautuu organisaatiopsykologisiin teorioihin, joissa yksilön tulkinnan ja kokemusten merkitys painottuvat vaikutusten synnyssä. Tämä lähestymistapa selvittää, miksi ja miten ihmiset käyttäytyvät palkitsemisjärjestelmien kohteina. Toimivuusmallissa palkitsemisjärjestelmä jaetaan kymmeneen osa-alueeseen. Viisi ensimmäistä osa-aluetta kuviosta löytyvän nuolen vasemmalla puolella kuvaavat asioita, joita organisaatioissa voidaan suunnitella ja toteuttaa erilaisin tavoin. Näiden seurauksena syntyvät palkitsemisen vaikutukset. Mallin keskeinen oletus on, että organisaatiot voivat vaikuttaa palkitsemisen toimivuuteen tarkoitusta, rakennetta ja toteuttamista kehittämällä. (TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2010a)

Työmarkkinakeskusjärjestöjen työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE (2003: 22–23) määrittelee hyvän palkitsemisjärjestelmän tunnusmerkeiksi neljä eri tekijää. Palkitsemisjärjestelmän on tuettava organisaation päämääriä ja strategioita. Palkkarakenteen eri osien on oltava johdonmukaisessa suhteessa keskenään. Palkitsemisen ja palkan määräytymisen perusteiden johdonmukaisuus, tunnettuus ja hyväksyntä ovat myös tärkeitä elementtejä. Samasta ja samanarvoisesta työstä on saatava samansuuruinen korvaus, eli oikeudenmukaisuudesta on huolehdittava jo järjestelmiä suunniteltaessa.

Organisaatiolla on oltava selkeä visio siitä, mihin pyritään tulevaisuudessa. Strategian avulla pyritään selvittämään, mitkä ovat ne keinot ja menestystekijät, joilla haluttuun visioon päästään. Suuremmilla yrityksillä on yleensä käytössään palkitsemisstrategia, jonka suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon, mitä palkitsemisella halutaan viestiä henkilöstölle. Lopulta palkitsemisjärjestelmä on oleellisessa osassa vision toteutumisessa, ja järjestelmän avulla pyritään saamaan organisaation tavoitteiden kannalta tärkeitä vaikutuksia. (TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2010b)



Kuvio 7. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2010b)

Kuten jo kuvio 5 selviää, palkitsemisjärjestelmä sisältää sekä palkitsemistavan että sen kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prosessit. Palkitsemisjärjestelmä on yksi oleellinen osa organisaation johtamisjärjestelmässä. Palkkoiden jaossa tulee ottaa huomioon mm. mitä maksetaan, miten paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle palkkiot jaetaan. Järjestelmää on päivitettävä jatkuvasti ja sen käytölle on oltava jatkuva tuki eri tahoilta. Tavoitteiden toteutumisen seuranta ja organisaation kehittäminen ovat myös tärkeitä elementtejä. (TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2010b.)

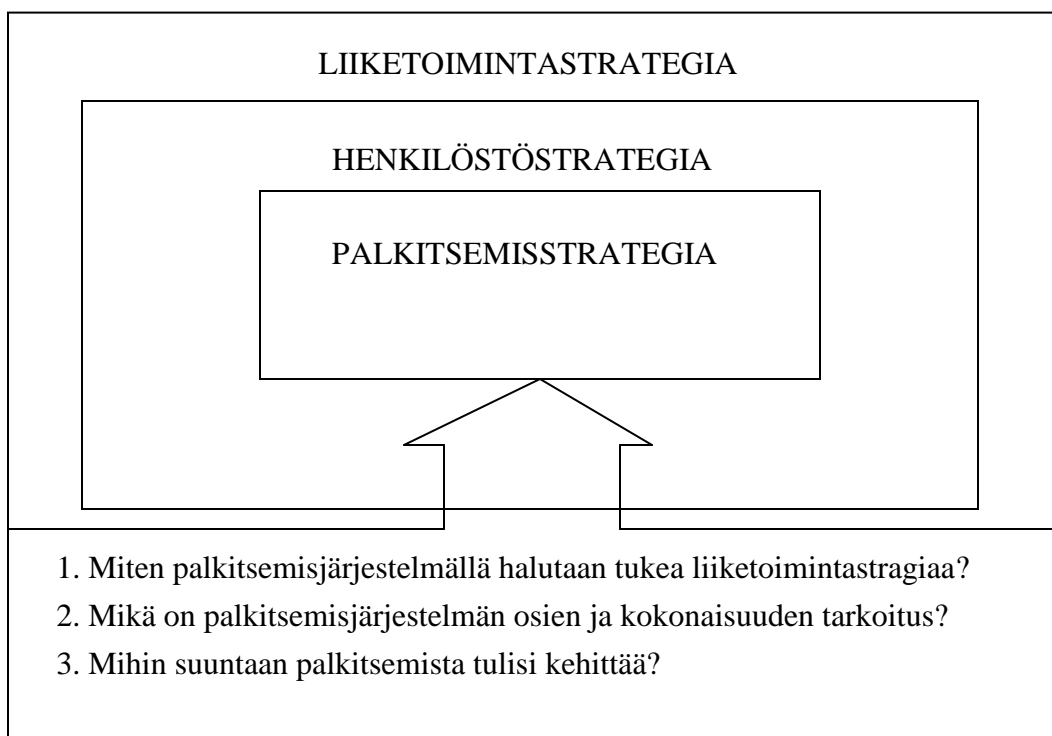
Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemistapojen lisäksi kuvaukset siihen liittyvistä toteutus- ja kehittämistavoista. Tästä syystä puhuttaessa palkitsemisjärjestelmästä voi keskustelun aiheena olla palkitsemistapa, rakenne tai prosessit. (Hulkko ym. 2002: 54)

Robert Heneman tiivistää viime vuosikymmenten tutkimustulokset palkitsemisjärjestelmien vaikutuksista seuraavasti: Palkitsemisjärjestelmät ovat henkilöstötyön tehokkain mahdollinen työväline, palkitsemisjärjestelmien vaikutukset ovat suuria sekä palkitsemisjärjestelmien vaikuttavuus on tieteellisesti todistettu. (HENRY ry 2007: 5.)

2.3 Strateginen palkitseminen

"Organisaation näkökulmasta palkitseminen on toiminnan ohjaamista strategian suuntaan eripituisilla aikajäniteillä." (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004: 34.)

Palkitsemiseen liittyvässä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa palkitseminen nähdään nykyään yhä enemmän strategisena ilmiönä. Palkitseminen on useimmissa tapauksissa tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista ja liiketoimintastrategiaa kuvion 8 mukaisesti. (Hulkko ym. 2002: 143–144.)



Kuvio 8. Palkitsemisstrategia ja liiketoimintastrategia. (Hulkko ym. 2002: 144.)

Palkitsemisstrategia jaetaan kolmeen osaan: mihin palkitsemisella organisaatiossa pyritään, miten palkitsemisella tuetaan liiketoimintastrategiaa ja mistä henkilöstöä halutaan palkita. Siitä tulisi selvittää yrityksen pidemmän aikavälin suunnitelmat palkitsemisen kehittämisestä sekä palkitsemiskäytäntöjen ja -prosessien implementoinnista, jotka ovat apuna liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa. Liiketoimintastrategia tulisi aina toimia pohjana palkitsemisstrategian luomiselle. Palkitsemisstrategian tulee olla joustava, sillä sitä päivitetään tarpeen mukaan. (Armstrong & Stephens 2005: 6–7; Hulkko ym. 2002: 143–144.)

"Palkitsemisen yhteensopivuutta organisaation tavoitteiden kanssa yritetään edistää muun muassa palkitsemisstrategian avulla." (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2004: 88.)

Ensimmäisenä on päätettävä, pidetäänkö palkitsemista osana liiketoimintastrategiaa vai pelkästään tukevana tekijänä. Voimakkaasti ja jatkuvasti muuttuvat yritykset pitävät muita useammin palkitsemista tärkeänä osana liiketoimintastrategiaa. Palkitsemisstrategia voi olla sulkeutunut tai avoin kaikille. Organisaation on oleellista miettiä, miten

palkitsemisstrategiasta tiedotetaan sisäisesti ja ulkoisesti (Kauhanen 2006: 116–117). Monissa yrityksissä palkitsemisstrategia ei kuitenkaan ole todellisuudessa muodollinen ja selkeästi artikuloitu lineaarinen prosessi, joka johdetaan suoraan liiketoimintastrategiasta. (Armstrong & Stephens 2005: 27–28.)

Organisaation ulkoinen ympäristö vaikuttaa oleellisesti palkitsemisstrategian muodostukseen ja lopulliseen valintaan. Esimerkiksi kilpailu hyvistä työntekijöistä, työvoimamarkkinat, työlainsäädäntö ja verotus sekä ammattiyhdistysliike ja sen toiminta ovat tärkeitä ulkoisia tekijöitä. Näiden ohella pitää tarkkailla jatkuvasti myös organisaation sisäistä ympäristöä. Sisäisen ympäristön tekijöistä tärkeimpiä palkitsemisstrategian kannalta ovat organisaation elinkaari, organisaatiokulttuuri, henkilöstörakenne ja strategia. (Kauhanen 2006. 118,121.)

Palkitsemisstrategialle ei ole tiettyjä normeja, vaan se on vapaamuotoinen. Se voi sisältää esimerkiksi palkkatason määrittelyn ja perustelut, palkkakehityksen varmistamisen, vastuuhenkilöiden tehtävät sekä toimivuuden seurannan (TKK, työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2008). Vastuu palkitsemisstrategian luomisesta ja kehittämisestä on tyypillisesti ylimmällä johdolla tai kehittämisestä vastaavalla ryhmällä. Parhaat tulokset palkitsemisstrategialla saavutetaan, kun yhteys liiketoimintastrategiaan on kunnossa ja henkilöstön näkemykset on huomioitu (Hulkko ym. 2002: 146–147). Palkitsemisstrategia oli kirjallisena noin 34,7 % kaikista organisaatioista Suomessa vuonna 2004 julkaistun tutkimuksen mukaan (Hakonen ym. 2004: 88).

3. TULOSPALKKAUS

3.1 Tulospalkkauksen määrittely ja yleistä tulospalkkauksesta

Miceli ja Heneman (2000) määrittelevät tulospalkkauksen seuraavasti: tulospalkkauksessa maksetaan rahaa normaalin peruspalkan lisäksi ja kyseisen palkkion määrä perustuu tiimin, yksikön tai yrityksen suoriutumiseen ja menestykseen. Täten tulospalkkauksen voidaan luonnehtia olevan perinteisiä palkkaustapoja täydentävä palkkaustapa. Perusteena on useimmiten ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen (Snellman ym. 2003: 21; Gustafsson & Jokinen 1998: 47; Hulkko ym. 2002: 48–49; Hakonen ym. 2005: 117). On erilaisia käsityksiä siitä, lasketaanko yksilökohtaiset palkkiojärjestelmät tulospalkkitsemiseksi tai kuuluvatko muut kuin rahapalkkiot tulospalkkitsemiseen. Tämän määrittelyn perusteella tulospalkkauksen ulkopuolelle jäävät esimerkiksi osakepohjaiset optiojärjestelmät. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen & Sweins 2005: 200–201.)

Hakosen ym. (2005: 116) määritelmän mukaan tulospalkkauksella tarkoitetaan tulos- ja voittopalkkioita, voitonjakoeria sekä erilaisia osakepohjaisia palkitsemisjärjestelmiä, joita ovat esimerkiksi osakepalkkio, optiopalkkio sekä optiolaina. Voittopalkkiot voidaan jakaa käytännössä joko suoraan rahana työntekijöille tai mahdolliseen yhteiseen henkilöstörahastoon.

Tulospalkkaus on käsitteenä jo hyvin vanha, sillä se on OECD:n vuonna 1995 tehtyjen tutkimusten mukaan peräisin 1800-luvulta, jolloin tavoitteena on luultavasti ollut työn ja pääoman ristiriidan lievittäminen. Tällöin tulospalkkaus on määritelty tarkoittamaan järjestelyjä, joiden mukaan henkilöstö sai palkan lisäksi tietyn osuuden yrityksen voitosta. Tulospalkkauksen tutkimus on ollut varsin laajaa 1980-luvun jälkeen, jolloin tulospalkkaus alkoi yleistyä. (Alho 1998: 5, 30.)

Uusimpien tutkimustulosten mukaan tulospalkkauksen yleistymisen on kasvattanut palkkaeroja entisestään Suomen yksityisellä sektorilla viime vuosien aikana. Palkkaerojen kasvu on ollut merkittävää organisaatioiden sisällä – ei niinkään organisaatioiden välillä, kuten yleisesti voitaisiin olettaa. Tulospalkkauksen yleistymisen on tästä syystä muokannut merkittävästi koko yksityisen sektorin palkkarakenteita ja tulospalkkausjärjestelmien

kehittäjät ja ylläpitäjät ovat tulevaisuudessa yhä suurempien haasteiden edessä. Esimerkiksi palvelualoilla osa-aikaisten työntekijöiden osuus kasvaa jatkuvasti ja heitä harvemmin kelpuutetaan tulospalkkiojärjestelmien piiriin. Tulospalkkauksen merkityksen odotetaan yhä kasvavan lähitulevaisuudessa ja samalla vaikutukset näkyvät myös palkkaeroissa. (ETLA 2010.)

Oikealla tavalla rakennettu tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa esimerkiksi asiakastytyväisyyteen, palveluiden ja tuotteiden laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja taloudelliseen menestymiseen. Tulospalkkiojärjestelmien avulla on myös mahdollista parantaa työntekijöiden yhteishenkeä ja asennetta työtä kohtaan sekä tukea nykyistä organisaatorakennetta. Ajoittain on kuitenkin hyvä tarkistaa, ettei järjestelmä ole haittaamassa yhteistyötä millään tavalla, sillä 2000 -luvun taitteessa tehtyjen laajojen selvitysten mukaan jopa kolmannes käytössä olleista tulospalkkiojärjestelmistä vaikutti negatiivisesti ilmapiiriin. Oikeanlaiset tulospalkkiojärjestelmät ovat omiaan parantamaan työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. (Hulkko ym. 2002: 43–48.)

Seuraavat tutkimustulokset on saatu Elinkeinoelämän keskusliiton palkitsemisjärjestelmätiedustelusta, johon vastasi vuosina 2003–2006 yhteensä 78 kasvuyrittäjää. Tämän tiedustelun vertailuaineistona käytettiin EK:n palkkausjärjestelmätiedustelua vuodelta 2005, joka koski koko yksityistä sektoria. Vastaukset saatiin tuolloin lähes 1000 yrityksestä. Tutkimuksen keskeisenä tuloksena havaittiin, että kasvuyrittäjät hyödyntävät tulospalkkausta jo yrityksen ollessa pienikokoinen. Tulos- ja voittopalkkioiden käyttö on kasvuyrityksissä muita yrityksiä yleisempää kaikissa henkilöstöryhmissä. Tutkimuksen mukaan kasvuyritysten voimakas visio ajaa yritykset käyttämään tulospalkkausta riippumatta siitä, minkä kokoinen yritys on kyseessä. Tutkimuksessa havaittiin, että tulos- ja voittopalkkioiden käyttö auttaa sitouttamaan yrityksen avainhenkilöitä ja myös rekrytointiin saadaan selkeästi uutta puhtia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2007: 3.)

EK:n (2007: 3) selvityksen mukaan kasvuyritykset ovat pystyneet yhdistämään palkitsemisensa kiinteäksi osaksi johtamista verrokkiyrityksiä paremmin. Palkitseminen nähdään keskeisenä keinona viedä muutoksia läpi organisaatioissa, ja sen avulla myös arvojen viestiminen henkilöstölle helpottuu. Kasvuyrityksissä palkitseminen on haluttu sitoa voimakkaammin yrityksen kehitykseen ja tuloksiin. Tästä syystä yritystason

sopiminen saa työehtosopimustasoa suuremman kannatuksen. Tuloksen tekemisen kautta työntekijät pystyvät vaikuttamaan suoraan omaan ansiokehitykseensä.

Palkkiopalkat ja tulospalkkiot sekoitetaan usein toisiinsa. Esimerkiksi teollisuudessa tulos- ja palkkiopalkat on erotettu toisistaan tiettyjen kriteerien perusteella. Tulospalkkiot perustuvat johonkin muuhun kuin välittömään työsuoritukseen, suorituskriteeriin tai yksikköhintaan. Palkkio- ja suorituspalkkoja ovat mm. tuotanto-, laatu-, määrä- sekä urakkapalkat. Rajan vetäminen kahden edellä mainitun välille on monissa tapauksissa haasteellista. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 24.) Keskusjärjestöjen SELKO -työryhmän (2001: 7) selvityksen mukaan palkkiopalkkojen ja tulospalkkioiden olennainen ero siinä, että palkkiopalkat ovat peruspalkkauksen osa, kun taas tulospalkkiot ovat peruspalkkausta täydentäviä palkkakannustimia. Toinen selkeä ero näiden kahden välillä on se, että tulospalkkiot on sidottu tavoitteisiin, mutta palkkiopalkat riippuvat olennaisesti työsuorituksen lopputuloksesta. Seuraavassa taulukossa eritellään tarkemmin palkkiopalkan ja tulospalkkioiden erot.

Palkkiopalkka	Tulospalkkio
Työehtosopimuksen säätämä palkkaustapa	Yrityskohtainen lisä, josta päättää johto
Mitataan työsuorituksen normin mukaista tulosta	Mitataan taloudellisten, toiminnallisten ja/tai laadullisten tavoitteiden saavuttamista
Yksilö- tai ryhmäkohtaiset mittarit	Yleensä ryhmä-, yksikkö-, yritys- tai yhtymäkohtaiset mittarit
Työtulosperusteinen	Yleensä useita tavoitteita
Työnantaja pyrkii määräämään työtavan	Työntekijä voi itse vapaasti valita työtavan
Koskee yhtä henkilöstöryhmää	Koskee yhtä tai useampaa henkilöstöryhmää tai koko henkilöstöä
Maksetaan palkkakaussittain	Maksetaan usein palkkakautta harvemmin, esimerkiksi muutaman kerran vuodessa

Taulukko 1. Palkkiopalkan ja tulospalkkioiden tyypilliset erot teollisuudessa (Keskusjärjestöjen SELKO-työryhmä 2001: 7).

Tulospalkkauksen käytössä on havaittu myös useita ongelmia. Esimerkiksi tulospalkkapottia jaettaessa tasan kaikkien työntekijöiden kesken saattaa syntyä vapaamatkustajaongelma, jolloin myös vähemmän ahkerien työntekijöiden ansiot kasvavat. Uusitalon (2002: 4) mukaan tulospalkkausta hyvin lähellä on urakkapalkkaus, jota käytetään vieläkin runsaasti esimerkiksi teollisuudessa. Urakkapalkkauksella pystytään välttämään vapaamatkustajaongelma, mutta tästäkin edusta huolimatta tulospalkkaus on syrjäyttämässä perinteisen urakkapalkkauksen.

Palkitsemisella on osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia organisaatioiden menestykseen sekä tuottavuuden että työmotivaation kasvun kannalta, mutta on olemassa myös epäonnistuneita palkitsemiskäytäntöjä. Beer ja Cannon (2004) ovat tutkineet ja kuvanneet juuri käyttöönotettuja tulos- ja suoriteperusteisia palkitsemisjärjestelmiä, joiden käytöstä on jouduttu luopumaan liian suurten kielteisten vaikutusten vuoksi. Useissa tilanteissa lopetuspäätökseen johti se, että uuden palkitsemisjärjestelmän hyödyt olivat työmäärään ja kustannuksiin nähden liian pienet. Myös henkilöstö piti uusia järjestelmiä huonosti toimivina ja vastustus oli yleistä. Esimerkiksi yhdessä tutkitussa yrityksessä johto yksinkertaisesti kyllästyi jatkuvaan uudelleensuunniteluun, jota uuden palkitsemisjärjestelmän toimivuuden takaamiseksi jouduttiin tekemään, ja tämän jälkeen päätös uuden järjestelmän käytön lopettamisesta oli valmis.

Piekkolan ja Kauhasen (1999) selvityksen mukaan ylin johto näkee yritystason menestyksen huonosti toimivana mittarina tulospalkkauksessa. Yksilötason arviointi nähdään kannustavuuden kannalta toivottavana. Tämä perustuu siihen, että henkilökohtaisiin mittareihin pystyy vaikuttamaan huomattavasti paremmin. Useimmissa tulospalkkausjärjestelmissä yksi tärkeimmistä mittareista on tiimi- tai esimerkiksi yksikötason suoriutuminen. Perinteisen urakkatyön palkanlaskenta on hankaloitunut erilaisen ryhmätyön lisääntymisen myötä ja myös ryhmätason palkitseminen on yleistynyt jatkuvasti. Tästä syystä mittaaminen ja mittarien asettaminen kohdistuu yhä useammin ryhmätasolle.

Suomen journalistiliitto ja Viestinnän keskusliitto asettivat vuonna 2005 työryhmän tutkimaan tulospalkkausjärjestelmien käyttöä lehdistössä vuosina 1999–2006. Työryhmän selvityksen perusteella hyvän tulospalkkausjärjestelmän osatekijöitä on yhteensä yhdeksän ja ne ovat seuraavat:

1. Järjestelmä kehitetään yhteistyössä henkilöstön kanssa
2. Yrityksen tarpeista lähtevät tulostavoitteet määritellään selkeästi
3. Järjestelmän tavoitteista, mittareista ja maksuperusteista tiedotetaan avoimesti
4. Henkilöstö tiedostaa omat vaikutusmahdollisuutensa ja tavoitteet ovat saavutettavissa
5. Järjestelmä on osa johtamisjärjestelmää. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa
6. Tavoitteiden saavuttamisesta saadaan palautetta ja tarvittaessa tehdään korjaustoimenpiteitä
7. Palkkioiden kehittymistä on pystyttävä seuraamaan
8. Palkkioiden on oltava oikeudenmukaisia
9. Järjestelmän ylläpitämiseen panostetaan ja tuloksia sekä tavoitetasoja tarkastellaan yhteistyössä

(Nieminen, Nissi, Savolainen & Villikka-Storm 2007:2.)

Tulospalkkiojärjestelmä suunnitellaan yhteistyössä palkkiomalliksi. Aluksi päätetään, onko koko henkilöstö palkkiojärjestelmän piirissä, vai kokeillaanko mallin toimintaa ensin jollain rajoitetulla joukolla, joka voi tässä tapauksessa olla esimerkiksi jokin ryhmä, tiimi tai yksikkö. Kokeiluvaiheessa on pidettävä huolta siitä, että malli on yksinkertainen ja helposti kaikkien ymmärrettävissä. (Keskusjärjestöjen SELKO-työryhmä 2001: 10–11) Työryhmä on määritellyt hyvän tulospalkkiomallin kriteerit ja siihen on kuuluttava ainakin seuraavat asiat:

- tulospalkkauksen rakentamiseen liittyvä prosessikuvaus
- palkkiomallin kohdejoukko
- tulostavoitteet
- tunnusluvut ja mittarit
- mittareiden painoarvot
- palkkioiden määräytymisperusteet eri tulostasoilla
- palkkioiden laskeminen
- minimi- ja maksimipalkkiot
- palkkioiden suhde saavutettuihin tuloksiin
- palkkioiden jakotapa
- palkkioiden maksamisen ajankohta
- tuloksen raportointi
- mallin voimassaoloaika

- mallin mahdollinen koeaika
- mallin tulkitsija erimielisyystapauksissa
- seuranta

Tulospalkkausmallin käytössä ja ylläpidossa tarvitaan erilliset pelisäännöt, joita noudatetaan yhteisesti. Monia malleja voidaan muuttaa vuosittain tai useamminkin, mutta pelisäännöt voivat olla pysyvämpiä ja tarkoitettuja pidempään käyttöön. (Keskusjärjestöjen SELKO-työryhmä 2001: 12.)

Tulospalkkiojärjestelmän pelisääntöjä

Tulospalkkiojärjestelmän rakentamisessa ja soveltamisessa on määriteltävä:

- palkkioiden suhde saavutettaviin tuloksiin
- tavoitteiden määrittely, tunnusluvut ja mitaaminen
- organisaation eri tasojen tavoitteiden osuudet palkkiosta
- palkkion suuruus eri tavoitetasoilla ja kunkin tavoitteen painoarvo
- muut palkkion kertymisen ehdot
- palkkiojakso ja maksamisajankohta
- palkkioiden rahoitus
- järjestelmän piiriin kuuluva henkilöstö
- erilaisten poissaolojen vaikutus palkkioon
- tavoitteiden seuranta ja raportointi
- järjestelmästä ja tuloksista tiedottaminen
- johdon, esimiesten ja henkilöstön vastuut ja tehtävät
- järjestelmän toimivuuden seuranta ja kehittäminen

(Valtion työmarkkinalaitos 2008: 26-27; Keskusjärjestöjen SELKO-työryhmä 2001: 12)

Edellä mainituista pelisäännöistä voidaan nostaa yksi tärkeä tekijä tarkempaan tarkasteluun. Tulospalkkioiden maksaminen on huomioitava jo tulosohjaus- ja tulosjohtamismenettelyissä eli toiminnallisten tavoitteiden ja resurssien yhteensovituksessa. Tulospalkkioiden maksamisen rahoitus on varmistettava aina etukäteen, sillä jos asetetut tavoitteet saavutetaan, on oltava varaa myös maksaa niistä asetettu korvaus sovittuna ajankohtana. Tulospalkkauksen yleisenä periaatteena on se, että yrityksen toiminnan ja tuloksen parantumisen myötä syntyy palkanmaksuvaraa, jolla tulospalkkiot pystytään tarvittaessa maksamaan. Tulospalkkioiden rahoitus voidaan varmistaa esimerkiksi erillisellä määrärahavaruksella budjettia suunniteltaessa. (Keskusjärjestöjen SELKO-työryhmä 2001: 12–13.)

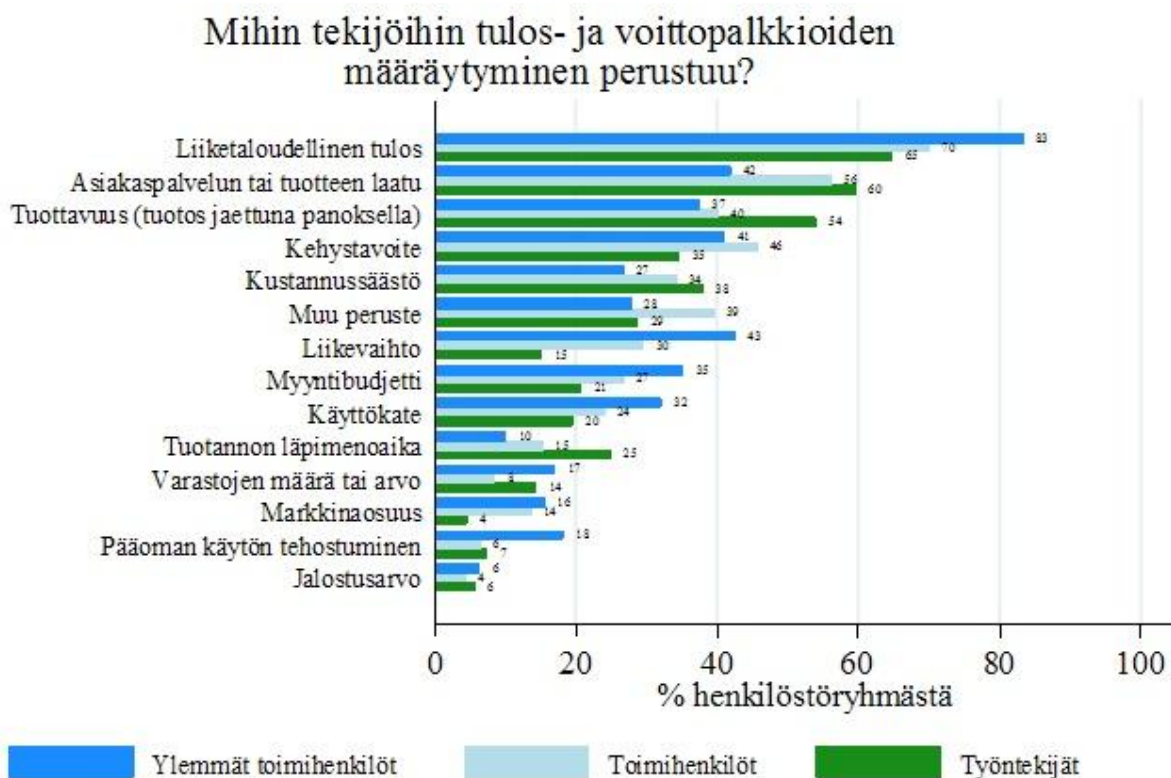
Suomen journalistiliiton selvityksessä tulospalkkioiden maksamisen yleisin peruste on liiketaloudellinen voitto, ja tutkittavissa yrityksissä palkkioiden maksu on sidottu useiden

tasojen tulokseen. Tämä tarkoittaa sitä, että palkkioiden saavuttamiseen saattaa vaikuttaa oma suoritus, osaston tulos, yrityksen tai koko konsernin menestyminen. Tutkituissa 32 lehdessä tulospalkkauksen käyttöönotto on nostanut vuosiansioita 1-5 %. Lähes 60 % tapauksista johto on päättänyt palkitsemisjärjestelmän käyttöönotosta ja Tulospalkkausjärjestelmien toimivuudet vaihtelivat runsaasti yrityksestä riippuen. (Nieminen ym. 2007: 5–6.)

Moision ym. (2009: 64–65) tutkimuksesta käy ilmi, että periaatteellisesti hyvät tulospalkkausjärjestelmät voivat olla toimimattomia erilaisten käytännön ongelmien vuoksi. Järjestelmän kannalta hyvien tavoitteiden määrittely saattaa olla vaikeaa ja voi käydä niin, että tavoitteet asetetaan joko liian helpoiksi tai haastaviksi. Mittareiden asettaminen on haasteellista, sillä henkilökohtaisten tavoitteiden eteen ponnistelu saattaa ohjata työskentelemään yksin, jolloin vuorovaikutustilanteet ja yhteistyö saattavat kärsiä. Tutkitussa kohdeyrityksessä kävi lopulta niin, että työntekijät päätyivät priorisoimaan henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyviä tehtäviä erilaisten yhteisten töiden sijaan. Tämä johti lopulta siihen, että henkilöstö oli tyytymätön järjestelmän rakenteisiin ja käytäntöihin.

Mittareita ei yleensä kannata kehittää yksinomaan palkitsemista varten, vaan niiden synergia organisaation muiden prosessien kanssa kannattaa hyödyntää. (Moisio ym. 2009: 84.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2008) tekemässä palkkausjärjestelmätiedustelussa kysyttiin kaikilta EK:n jäsenyrityksiltä, mihin palkka-asioihin yritykset aikovat panostaa seuraavan kolmen vuoden aikana. Kaikista suurimman prosentuaalisen osuuden vastaajien kesken sai palkitsemisen kokonaisuus (56%), mutta myös tulos- ja voittopalkkiot ovat yli kolmasosan (38%) suunnitelmissa lähivuosina. Tuloksista voidaan nähdä tulos- ja suoriteperustaisen palkitsemisen ajankohtaisuus tänäkin päivänä. Tulokset kerättiin 1738 yrityksestä, joiden palveluksessa on 523 000 henkilöä. Tämä tarkoittaa yhteensä 72 prosenttia koko EK:n jäsenmäärästä, ja kyseessä on määrällisesti laajin palkkausta sekä palkitsemista koskeva tutkimus Suomessa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008.) Samassa tutkimuksessa selvitettiin myös henkilöstöryhmien osallisuutta eri palkkiojärjestelmien piirissä. Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien piirissä on tämän selvityksen mukaan 68 prosenttia ylemmistä toimihenkilöistä, 53 prosenttia toimihenkilöistä 38 prosenttia työntekijöistä, ja näistä kolmesta saatava yhteenlaskettu osuus on yhteensä 47 prosenttia.



Kysymys 08a
881 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

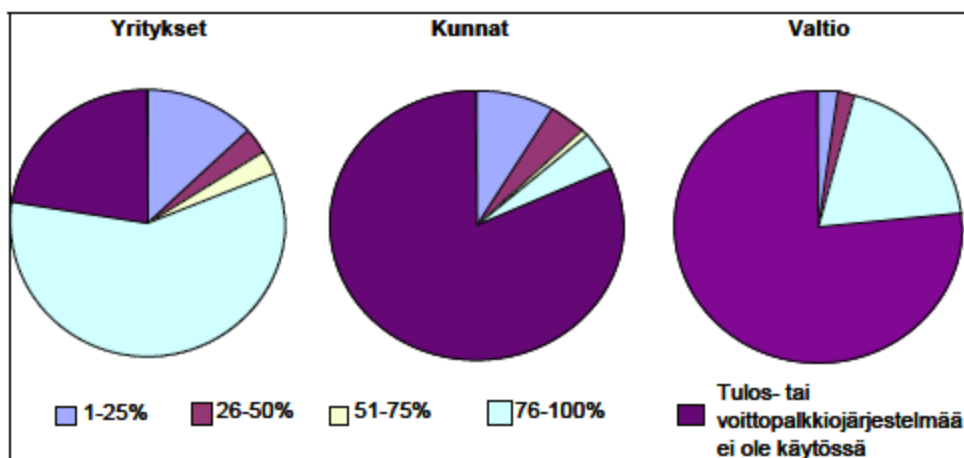
Kuvio 9. Tulos- ja voittopalkkioiden määräytyminen (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

Kuviossa 9 on nähtävissä tulos- ja voittopalkkioiden määräytymisen tärkeimmät tekijät eli mittarit, joilla suoriutumista mitataan. Prosentuaalisesti mitattuna liiketaloudellinen tulos on selkeästi tärkein tekijä palkkioiden määräytymisessä. Tämän jälkeen tulevat melko odotetusti laatu ja tuottavuus. Laatu arvostetaan melko korkealle, vaikka sen mittaaminen on suurimmassa osassa tapauksista haasteellista. Laatu on kuitenkin menestyksekkään liiketoiminnan kannalta oleellinen tekijä, joten se nähdään suuressa osassa tutkituista yrityksistä tärkeänä palkitsemisperusteena. Kuudentena järjestyksessä on muu peruste, joka on mikä tahansa tästä listauksesta puuttuva tekijä. Esimerkiksi reklamaatioiden määrä asiakkailta voisi olla yksi peruste, joka kuuluu tähän ryhmään.

3.2 Tulospalkkauksen yleisyys Suomessa

Tulospalkkausjärjestelmien käyttö Suomessa on lisääntynyt 1990-luvun alusta lähtien. Yhdysvalloissa suuntaus on ollut samanlainen, sillä tulos- ja voittopalkkiojärjestelmiä käyttävien yritysten osuus nousi vuoden 1990 47 prosentista vuoteen 2000 mennessä jo 78 prosenttiin. (Kuhn, Yockey & Mark 2003: 323.)

Vuonna 2008 esitettyjen arvioiden mukaan koko yksityisen sektorin työntekijöistä noin puolet arvioitiin olevan tulospalkkausjärjestelmien piirissä. Teollisuudessa vastaavaksi luvuksi arvioitiin noin 65 %. Toimihenkilöunionissa tulospalkkauksen yleisyys vaihtelee reilusti aloittain. Joillain aloilla ei juurikaan käytetä tulospalkkausta, kun taas toisilla aloilla jopa 85 % kuuluu tulospalkkiojärjestelmien piiriin. (Taloussanomat 2008.)



Kuvio 10. Henkilöstömäärät tulospalkkauksen piirissä yrityksissä, kuntaorganisaatioissa ja valtio-organisaatioissa. (Salimäki ym. 2009: 15.)

Edellisestä kuviosta on nähtävissä yksityisen ja julkisen sektorin suuret eroavaisuudet tulospalkkauksen käytössä. Yksityisellä sektorilla vain noin neljänneksessä yrityksistä ei ole ollenkaan käytössä tulos- tai voittopalkkiojärjestelmää, kun taas toisaalta vain noin viidenneksessä kuntien ja valtion organisaatioista käytetään tuloksiin sidottua palkkausta. Edellä mainituista kolmesta ryhmästä selkeästi vähiten tulospalkkausta hyödyntävät kunnat.

Tulospalkkausjärjestelmän olemassaolo ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että yrityksessä maksettaisiin jatkuvasti tulospalkkioita. Elinkeinoelämän keskusliiton (2005)

palkkausjärjestelmätiedustelusta käy ilmi, että tulospalkkioiden saamatta jääminen on hyvin yleistä suomalaisissa yrityksissä. Noin kaksi kolmannesta tulospalkkiojärjestelmien piiriin kuuluvasta henkilöistä sai vuonna 2005 tulospalkkioita, kun vastaavasti kolmannes jäi ilman palkkioita.

Palkitsemisen tilaa ja muutosta Suomessa tutkinut työryhmä on julkaissut kolmannen version tutkimuksistaan alkuvuodesta 2009. Tämä Työsuojelurahaston rahoittama laaja tutkimus on jatkoa vuosina 2001 ja 2004 tehdyille selvityksille. Sen tarkoituksena on selvittää yhteensä 368 Suomalaisen työpaikan palkitsemiskäytäntöjen nykytilaa sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja esitellä palkitsemisen kentän muutoksia aiempiin vuosiin nähden. Tutkimuksen annista selviää, että koko 2000-luvun ajan on Suomessa ollut palkitsemisen alalla käynnissä suuria muutoksia. (Salimäki, Sweins, Heiskanen & Laamanen 2009.)

Yhteensä 38 % tutkituista yrityksistä oli ottanut käyttöön, muuttanut tai kehittänyt tulospalkkiojärjestelmiä viimeisen kolmen vuoden aikana ja vastaavasti 38 % suunnitteli muokkaavansa ja tarkentavansa erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä lähitulevaisuudessa. Valtionsektorilla tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa tai muuttamista harkitsi lähivuosina 41 % organisaatioista vastaavan luvun ollessa kuntasektorilla 34 %. Tulospalkkiojärjestelmien käyttö oli lisääntynyt vuodesta 2004 ja yrityksistä 77,4 %, kuntasektorin organisaatioista 18,3 % ja valtio-organisaatioista 23,4 % maksoivat tulospalkkioita ainakin osalle henkilöstöstä. Yrityksissä ja valtio-organisaatioissa oli tyypillistä, että suurin osa henkilöstöstä kuului tulospalkkauksen piiriin, kun taas kuntasektorilla järjestelmiä sovellettiin vaihtelevaan määrään henkilöstöä. (Salimäki ym. 2009: 7-14.)

Keskeisenä haasteena tutkituissa organisaatioissa tuli esiin hyvien suoriutumisen ja tulostulosten kehittäminen. Neljännes tutkimukseen vastanneista piti yrityksensä palkitsemistapoja hyvin toimivina, ja erityisesti valtion ja kunnan organisaatioissa toimivuusarviot olivat selvästi parempia aikaisempiin vuosiin verrattuna. Tutkimuksessa saatiin myös selville, että palkitsemisratkaisuilla on merkitystä erityisesti kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen ja henkilöstön motivaatioon. Vastausten perusteella pystytään toteamaan, että palkitsemista ei voi erottaa yrityksen strategiasta. Strategian muuttuessa myös palkitsemista on mukautettava uutta strategiaa vastaavaksi. (Salimäki ym. 2009.)

Järjestelmien toimivuutta koskevien tulosten tarkastelussa on otettava huomioon, että ne perustuvat yhden ihmisen arvioihin.

3.3 Tulospalkkaus johtamisen välineenä

Tulospalkkauksen on oltava johtamisväline, jolla edistetään yrityksen tuloksellisuutta. Perustana on oltava oikeanlainen palkkiotavoitteiden asetanta. Tulospalkkiojärjestelmän toimivuus ja henkilöstön sitoutuminen edellyttää, että myös henkilöstö pääsee sanomaan sanansa jo järjestelmän suunnitteluvaiheessa. Toimiva järjestelmä edellyttää säännöllistä palkkiotavoitteiden ja palkkioiden tasojen seuranta ja mittaamista sekä tavoitteiden saavuttamisen analysointia. Tulospalkkiojärjestelmien perimmäisenä tarkoituksena on useimmissa tapauksissa ryhmien ja yleensäkin henkilöstön kannustaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteiden ja tavoitetasojen porrastus on oltava selkeää ja lähtökohtana on oltava selkeän mittariston luominen. Näin on mahdollista osoittaa luotettavasti ja objektiivisesti palkkiotavoitteiden saavuttaminen. Tulospalkkioita asetettaessa ne tulee määritellä prosenttiosuuksina henkilöiden kokonaispalkasta. Sekä organisaation että yksikön tai ryhmän suoriutuminen on otettava huomioon palkkioiden maksun määrittelyssä. Myös järjestelmän rahoituksesta on pidettävä huolta säännöllisesti, jolloin organisaation toiminta, voimavarat ja tuloksellisuus ovat keskeisessä asemassa. (Valtion työmarkkinalaitos 2008: 6–7.)

Tulospalkkausta voidaan pitää myös viestintäkeinona, jolla kerrotaan henkilöstölle asioiden kehittymisestä ja siitä, mitä pitää saada aikaan. Henkilöstö kiinnostuu tätä kautta yrityksen menestymisestä, kun onnistutaan sitomaan esimerkiksi tulosityksikön ja yksilön etu toisiinsa. Yhden näkökulman mukaan tulospalkkaus on myös ajattelutapa, joka pyrkii ohjaamaan koko yrityksen toimintaa parempaan suuntaan. (Gustafsson & Jokinen 1998: 47–49.)

Hakonen ym. (2005: 114) korostavat esimiesten ja johdon roolin tärkeyttä tulospalkkauksen käytössä. Heidän tehtävänä on kertoa, mitä tavoitellaan ja minkä takia. Johdon ja esimiesten on myös viestittävä, miten erilaiset mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista. Oleellista tavoitteiden muodostamisessa on se, että vähintään osa niistä voidaan suunnitella yhdessä niin, että eri organisaatiotasojen mielipiteet otetaan huomioon. Tällöin

kaikki tasot pääsevät myös miettimään toimenpiteitä, joilla asetettuihin tavoitteisiin voidaan päästä, ja onnistumisen mahdollisuus kasvaa.

Keskusjärjestöjen SELKO-työryhmä (2001: 8–9) määrittelee tulospalkkauksen käytön kolme tärkeää tavoitetta. Nämä ovat työntekijöiden kannustaminen, palkkauksen käyttö johtamisen välineenä sekä tuloksen parantaminen. Oikeanlaisen tulospalkkauksen avulla voidaan kannustaa työntekijöitä kiinnittämään huomiota organisaation, yksikön tai esimerkiksi tiimin keskeisiin tavoitteisiin ja kokonaishyötyyn. Tätä kautta voidaan palkita suorituksista tai tuloksista, jotka ovat koko organisaation edun kannalta palkitsemisen arvoisia. Tulospalkkausta voidaan käyttää tulos- ja tavoitejohtamisen apuvälineenä yhdistäen työnantajan ja työntekijöiden intressit asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulospalkkauksen perimmäisenä tarkoituksena on useimmissa organisaatioissa parantaa tulosta. Parempaa tulosta pyritään hakemaan joko määrällisesti tai laadullisesti. Joskus taas pyritään nostamaan tuottavuutta tai tehokkuutta, mutta tavoite voi olla myös joidenkin näiden neljän tekijän yhdistelmä. Tulospalkkaus on mahdollista liittää osaksi vanhaa palkkausjärjestelmää kannustavuuden lisäämiseksi, tai vaihtoehtoisesti tulospalkkaus voi olla osa kokonaan uutta palkitsemispolitiikkaa.

Hulkon ym. (2002: 27) mukaan tulospalkkauksen ohjaava vaikutus voi kasvaa joissain tapauksissa haluttua suuremmaksi ja tällöin työntekijät ponnistelevat vain niiden asioiden eteen, joista saadaan korvaus. On siis erittäin tärkeää miettiä etukäteen, mihin omalla kehitteillä olevalla tulospalkkiojärjestelmällä pyritään vaikuttamaan. ”Sitä saat, mitä mittaat” on monesti totta, varsinkin niissä tilanteissa, kun mittaamista vahvistetaan tulosten kytkemisellä palkkiojärjestelmään.

3.4 Tulospalkkauksen toimivuus

Toimiva tulospalkkiojärjestelmä

1. *Tuottaa toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä.*
2. *Sopii yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa.*
3. *Saa kaikkien osapuolten tuen, henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä.*
4. *On kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja ja asiakas) yhteinen etu. (Hulkko ym. 2002: 12.)*

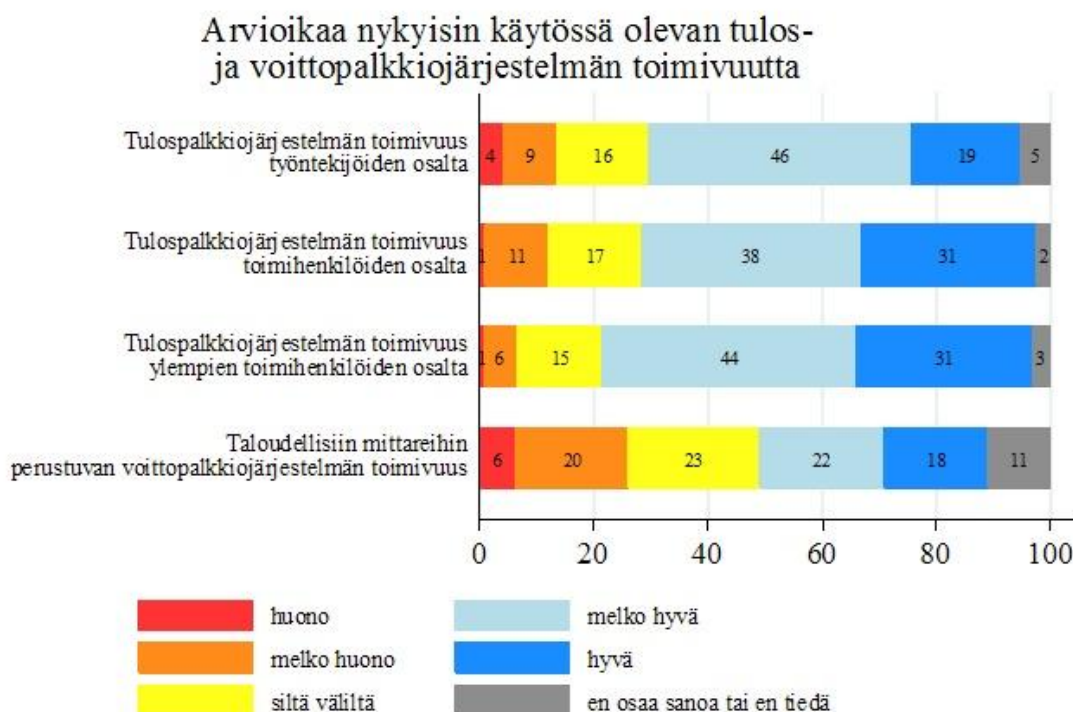
Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan pyrkiä vaikuttamaan moniin asioihin. Nurmelan ym. (1999: 45–46) selvityksessä toimivalla tulospalkkiojärjestelmällä saadaan positiivisia vaikutuksia esimerkiksi:

- Tuotteiden ja palveluiden laatuun
- Taloudelliseen tehokkuuteen
- Joustavuuteen
- Toiminnan tehokkuuteen
- Aikatauluissa pysymiseen
- Asiakastyytyväisyyteen
- Suunnitelmallisuuteen
- Tiedonkulkuun ja viestintään
- Yhteistyöhön ja ilmapiiriin

Näiden lisäksi yleinen tyytyväisyys tulospalkkaukseen on oltava hyvällä tasolla. Ei ole kuitenkaan perusteltua olettaa, että kaikki tulospalkkausjärjestelmät toimivat niin hyvin, että kaikkiin edellä mainittuihin asioihin pystytään vaikuttamaan positiivisesti. Tutkimuksessa saatiin selville, että tulospalkkauksen toimivuuteen vaikuttavat tekijät jakautuivat viiteen luokkaan. Ensimmäisessä luokassa olivat rakennetekijät, kuten mittareiden kohdistuminen, laatu ja edellisen vuoden palkkioiden suuruus. Toiseen luokkaan kuuluivat tulospalkkauksen käyttöön liittyvät tekijät, joita olivat järjestelmän oikeudenmukaisuus ja tulospalkkauksen käyttö palaute- tai kehittämisvälineenä. Kolmannessa luokassa esille tulivat arviot, kuten järjestelmän koettu yhteensopivuus tavoitteiden kanssa ja järjestelmän koettu ohjaavuus. Neljäs luokka koostui johtamistekijöistä, joista korostuivat erityisesti johdon toiminnan oikeudenmukaisuus ja alaisten luottamus lähiesimiehiin. Viidenteen luokkaan sisältyi mm. ilmapiirin vapautuneisuus tai kireys ja ristiriitojen määrä organisaation sisällä. Tutkimus kattoi 40 suomalaista yritystä.

Moision ym. (2009: 76–77) tutkimissa innovatiivisissa yrityksissä parhaiten toimiva tulospalkkausmalli näytti olevan sellainen, jossa oli yhteisiä, yksikkötason toimintaan kytkettyjä palkkioiden perusteita. Yhteiset tavoitteet paransivat yhteistyötä työntekijöiden kesken ja niitä pidettiin muutenkin toimivina. Henkilökohtaiset tulospalkkiotavoitteet ja -mittarit olivat arvostelun kohteena useimmissa organisaatioissa. Huonoiksi koetut henkilökohtaiset palkkiotavoitteet laskivat suoranaisesti työmotivaatiota. Ennen tutkimusta

kohdeyrityksissä uskottiin, että henkilökohtaiset palkkiotavoitteet ovat hyvä käytäntö, ja siksi niiden muodostamiseen ja kehittämiseen oli panostettu. Tavoitteiden asettamisen vaikeus yllätti sekä esimiehet että henkilöstön. Tutkimuksen tuloksista ja kohdeyrityksistä mainittakoon tässä vaiheessa sen verran, että tulospalkkiokäytännöt ja järjestelmät olivat melko nuoria, mikä saattaa osaltaan selittää saatuja tuloksia. Tutkijat havaitsivat myös, että esimiesten toiminta ja osaaminen vaikuttivat palkitsemisen käytännön toteutukseen, ja yritysten sisällä saattoi olla merkittäviä eroavaisuuksia. Monissa tilanteissa palkitsemisen hyvät käytännöt löytyvät vasta yrityksen ja erehdyksen kautta.



Kysymys 14
770 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008

Kuvio 11. Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien toimivuus (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

Edellisessä kuviossa tarkastelun kohteena on tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien toimivuus eri henkilöstöryhmissä sekä taloudellisiin mittareihin perustuvan voittopalkkiojärjestelmän toimivuus. Tulokset on saatu Elinkeinoelämän laajasta palkkausjärjestelmätiedustelusta, jonka otos on niin suuri, että pystytään arvoimaan hyvin koko suomalaisen liike-elämän

palkitsemisen nykytilaa. Kuviosta on nähtävissä, että eri henkilöstöryhmien osalta tulospalkkiojärjestelmien toimivuudessa ei ole havaittavissa merkittäviä eroavaisuuksia. Kehittämistyötä kuitenkin riittää, sillä hyvin toimivia järjestelmiä on vain noin kolmasosa tai vähemmän. Taloudellisiin mittareihin perustuvan voittopalkkiojärjestelmän toimivuus eroaa selkeästi tulospalkkiojärjestelmien tuloksista tyytymättömyyden ollessa selkeästi laajempaa.

Tutkittujen yritysten tai yksiköiden toiminta nähtiin parempana niissä kohdeyrityksissä, joissa tulospalkkauksen toimivuus koettiin hyväksi. Hyvin toimivan tulospalkkausjärjestelmän yhteydessä myös työuupumusta ja kuormittavuutta koetaan vähemmän. Yksilöiden työmotivaatio eli halu ponnistella työpaikkansa hyväksi oli sitä korkeampi, mitä parempi tulospalkkauksen toimivuus oli. Tulospalkkauksen parempi toimivuus vaikutti positiivisesti myös työpaikkaan kiintymiseen sekä työehtoisuuteen samastumiseen, ja näiden tekijöiden myötä työtyytyväisyys oli korkeammalla tasolla. Lopullisessa analyysissä 40 yrityksen tulospalkkausjärjestelmät luokiteltiin kolmeen ryhmään toimivuuden mukaan. Kymmenessä yrityksessä tulospalkkaus toimi hyvin, 20 järjestelmää sai neutraalin arvion ja vastaavasti kymmenen järjestelmää luokiteltiin huonosti toimiviksi. (Nurmela ym. 1999: 53–57.) Erot järjestelmien toimivuudessa kymmenen vuotta myöhemmin tehtyyn EK:n laajempaan selvitykseen eivät ole kovin suuria, joten voidaan päätellä, että järjestelmien kehittämisessä ja käyttöönotossa tehdään vieläkin runsaasti virheitä, vaikka tietämys ja tutkimuksen määrä tästä aiheesta on näiden vuosien aikana kasvanut runsaasti.

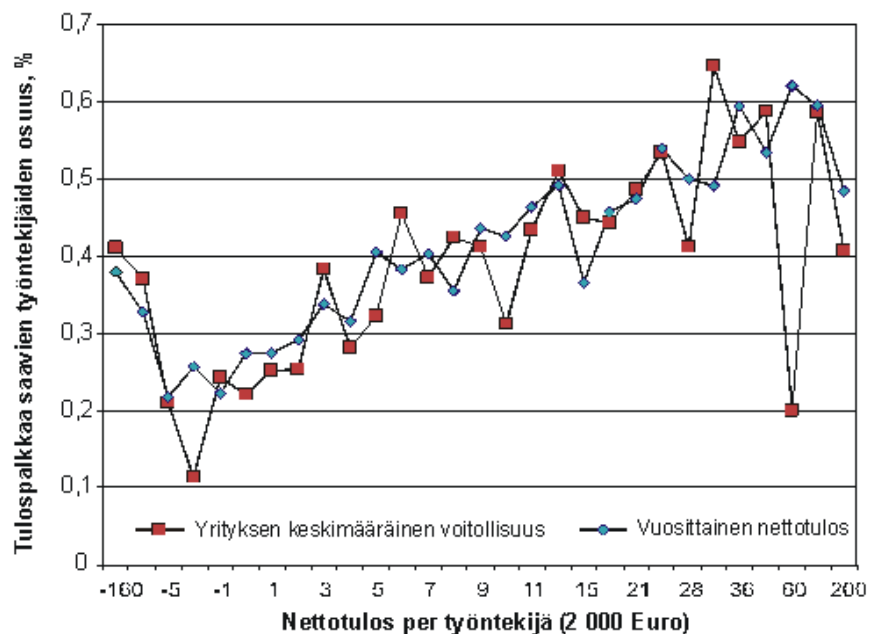
3.5 Tulospalkkaus ja tuottavuus

Roope Uusitalo (2002: 3) on tutkinut tulospalkkauksen ja tuottavuuden yhteyksiä. Kyseisen tutkimuksen aineistona käytettiin vuosina 1996–2000 kerättyä verohallituksen elinkeino- ja verorekisteristä muodostettua työntekijä-yrityspaneelia. Tutkimuksen yksi keskeisimmistä löydöksistä on, että erityisesti toimihenkilöihin suunnatulla tulospalkkauksella pystytään parantamaan yrityksen tuottavuutta. Toimihenkilöiden tulospalkkauksen käyttö lisää tämän tutkimuksen aineiston perusteella tuottavuutta keskimäärin 10 prosenttia. Tuottavuutta on tässä tutkimuksessa tarkasteltu erilaisten muuttujien avulla, jotka liittyvät työvoiman rakenteeseen, pääomakantaan sekä tulospalkkaukseen itsessään.

Teoreettisesti tarkasteltuna tulospalkkauksen tuottavuutta korottava vaikutus perustuu yleensä kolmeen erilaiseen mekanisimiin. Uusitalon (2002: 4–6) määritelmän mukaan nämä kolme mekanismia ovat: työntekijöiden lisääntynyt työpanos, pienentynyt henkilöstön vaihtuvuus sekä parantunut tiedonkulku. Jälkimmäinen mahdollistaa organisaation tehokkuuden kasvun.

Uusitalo (2002: 8–9) erittelee julkaisussaan tulospalkkauksen ja tuottavuuden välisiä yhteyksiä käsittelevien tutkimusten heikkoja kohtia. Haastatteluaineistoihin nojaavissa tutkimuksissa suurin ongelma on yleensä suhteellisen pieneksi jäävä otoskoko. Useissa tällaisissa tutkimuksissa myös yritysten taustatietojen vähyys hankaloittaa luotettavien analyysien tekemistä. Yksinkertaisiin regressiomalleihin perustuvat tutkimukset saattavat vääristää tulospalkkauksen positiivisia tuottavuusvaikutuksia monella eri tavalla. Tulospalkkaus saatetaan ottaa herkemmin käyttöön keskimääräistä tuottavammissa yrityksissä. Tulospalkkaus käytetään useammin korkeasti koulutetuissa toimihenkilöammateissa, ja korkeasti koulutetun työntekijän on havaittu olevan alemmin koulutettua tuottavampi.

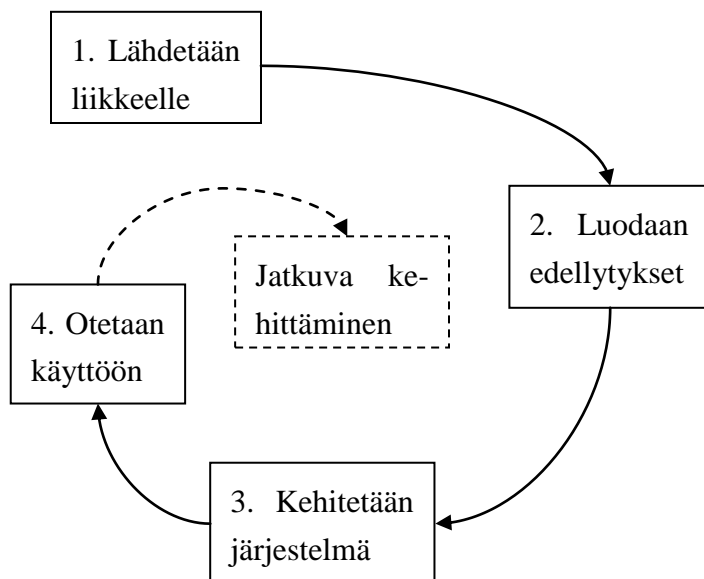
Tulospalkkauksen on yleisesti todettu nostavan tuottavuutta. Aiempien tutkimusten perusteella pystytään yleistämään, että tulospalkkaus nostaa yrityksen tuottavuutta, kun palkkioiden osuus on vähintään 3,6 prosenttia kokonaisansioista. Toinen yleistettävissä oleva positiivinen vaikutus tulospalkkauksen käyttöönotolla on kannustavuuden lisäys, kun työntekijät pääsevät osallistumaan palkkausjärjestelmän kehittämisprosessiin. On hyvin hankalaa määrittellä tarkasti, missä määrin tulospalkkaus nostaa yrityksen tuottavuutta ja tehostaa toimintaa. Ongelmana määrittelyssä on se, että tulospalkkaus on yleensä käytössä kaikissa voitollisimmissa yrityksissä, kuten kuviosta 9 on nähtävissä. Voitollisuuden ja tulospalkkauksen yhteyttä on tästä syystä vaikea arvioida, mutta tuottavuuden muutoksen tarkastelu ennen ja jälkeen tulospalkkauksen käyttöönottoa parantaa mahdollisuutta löytää tarkempia tuloksia tulospalkkauksen käytön ja yrityksen voitollisuuden yhteydestä. Piekkolan selvityksen mukaan tuottavuus kasvaa noin kuusi prosenttia tulospalkkauksen käytön ansiosta. (Piekkola 2004.)



Kuvio 12. Tulospalkkauksen yleisyys yrityksen kannattavuuden mukaan. (Piekkola 2004)

Monissa tutkimuksissa käy ilmi, että tulospalkkauksen käyttöönoton yhteydessä on toteutettu muutoksia myös työn organisoinnissa, joten tuottavuuden parantuminen ei tällöin johdu pelkästään palkitsemisesta. (Piekkola 2004) Tämän tiedon pohjalta on mahdollista kohdistaa runsasta kritiikkiä aiempaa tulospalkkauksen ja tuottavuuden välistä tutkimusta kohtaan. Tulospalkkauksen ja tuottavuuden välinen yhteys ei tämän väitteen perusteella ole lähellekään niin selvä kuin monissa tilanteissa annetaan ymmärtää.

3.6 Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen



Kuvio 13. Tulospalkkauksen kehittämisen vaiheet Hulkkoa ym. (2002: 90) mukaillen

Tulospalkkauksen kehittämiseen kuuluu neljä vaihetta, jotka suoritettuaan yritys etenee viimeiseen, pysyvään vaiheeseen eli jatkuvaan kehittämiseen. Alkusysäyksen jälkeen varmistetaan projektille olemassa olevat ja mahdolliset edellytykset. Kolmannessa vaiheessa kehitetään itse järjestelmä sekä sen käyttämät mittarit ja säännöt. Lopulta kokonaan uusi tai uudistettu järjestelmä otetaan käyttöön. Työ ei kuitenkaan lopu vielä tähän vaiheeseen, vaan hyvinkin järjestelmä vaatii tiukkaa seuranta ja jatkuvaa kehittämistä, jotta se pystyy vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin myös tulevaisuudessa. (Hulkko ym. 2002: 89–90.)

Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen (1999: 62) määrittelevät tyypillisen esimerkin tulospalkkiojärjestelmän kehittämisprosessista. Uuden tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton taustalla on yleensä työryhmä, joka suunnittelee perusteet järjestelmälle. Työryhmän tuloksena syntyy kuvaus järjestelmästä, jonka jälkeen esimiehet koulutetaan tulospalkkiojärjestelmän käyttäjiksi. Seuraavaksi tiedotetaan henkilöstölle uudesta järjestelmästä ja asetettu työryhmä aloittaa hahmottamaan sopivia mittareita, joiden perusteella lopulta määritetään palkkioiden suuruus. Näiden vaiheiden jälkeen järjestelmä

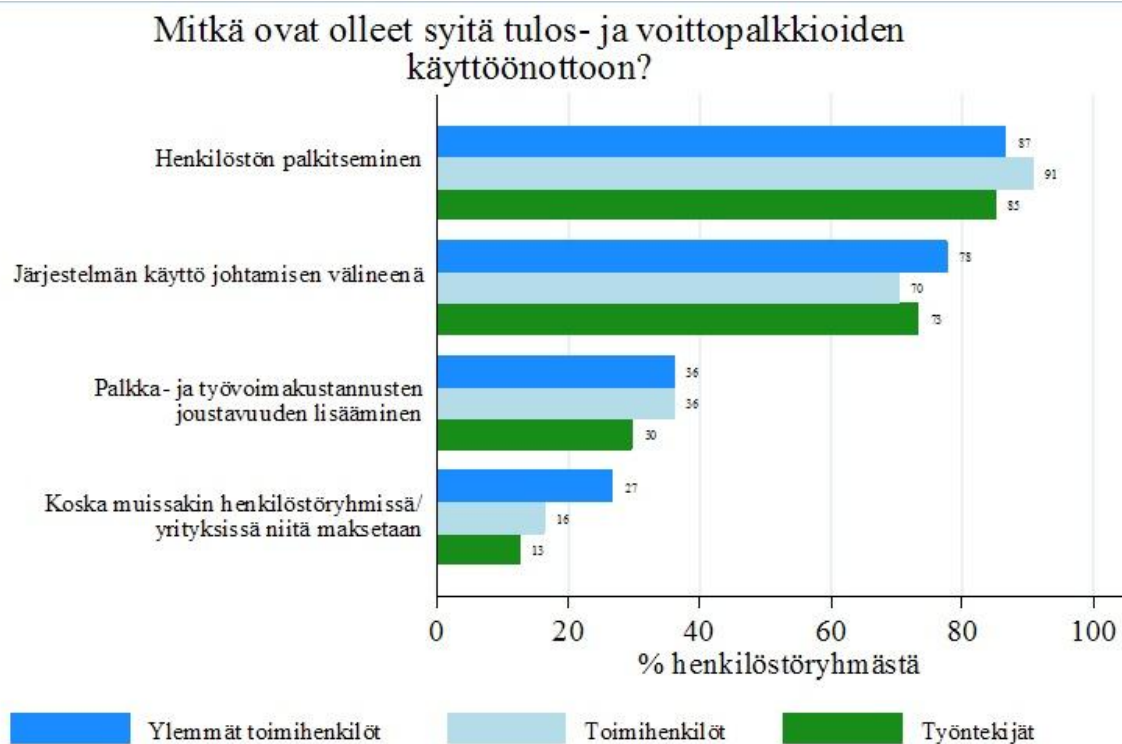
hiotaan kuntoon ja tiedotetaan eteenpäin palkanmaksusta vastaaville henkilöille. Myöhemmin tavoitteiden saavuttamista ja uuden järjestelmän toimivuutta arvioidaan ja näiden perusteella tehdään mahdollisia muutoksia.

Vastuu tulospalkkauksen kehittämisestä on jakautunut suomalaisilla työpaikoilla tilanteen mukaan mitä erilaisimmissa tehtävissä ja rooleissa toimiville henkilöille. Kehittämisen onnistuminen riippuu hyvin pitkälle siitä, miten hyvin eri rooleissa toimivia ihmisiä pystytään käyttämään järjestelmän kehittämisen apuna. On siis löydettävä tilanteeseen sopiva yhdistelmä erilaisia henkilöitä erilaisista tehtävistä. Tyypillisesti kehittämisessä mukana ovat mm. johtajat, esimiehet, luottamusmiehet, henkilöstöjohto, henkilöstön edustajat, oman talon asiantuntijat ja mahdolliset organisaation ulkopuoliset asiantuntijat. (Hulkko ym 2002: 14–23.) Henkilöstön edustajat voivat olla esimerkiksi tietystä yksiköstä poimittuja aktiivisia työntekijöitä, jotka toimivat oman ryhmänsä äänenä kehittämisprojektissa. Oman talon asiantuntijoihin voidaan lukea vaikkapa palkanlaskijat tai viestinnän ammattilaiset, kun taas ulkopuolisilla asiantuntijoilla tarkoitetaan konsultteja ja organisaatiosta riippumattomia tutkijoita.

Tulospalkkiojärjestelmää kehitettäessä on hyvä viestiä organisaation jäsenille siitä, että järjestelmä ei ole itsestäänselvyys ja rahanjaon automaatti, vaan sen käytöstä päätetään jaksottain. Joissain tilanteissa saattaa olla järkevää laittaa tulospalkkiot määräajaksi tauolle. Tällöin kiinnostus järjestelmää ja sen kehittämistä kohtaan kasvaa ja hyödyt havaitaan selkeämmin. (Hulkko ym. 2002: 213.)

3.7 Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotto

Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönoton ajankohta tulee tutkia hyvin tarkkaan etukäteen. Esimerkiksi suuret muutokset tai yleinen epävarmuus tulevaisuutta kohtaan voivat siirtää käyttöönoton ajankohtaa. Ennen tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoa on varmistettava, että perinteiset palkkausjärjestelmät toimivat vähintään tyydyttävällä tasolla. Hyväkään tulospalkkausjärjestelmä ei voi paikata huonosti toimivaa peruspalkkausta. Muiden palkitsemistapojen merkitys motivaatioon ja sitoutumiseen on lähes mitätön, jos peruspalkkaus ei toimi kunnolla (Gustafsson ym. 1998: 51, 54; Hulkko ym. 2002: 182–183; Muhonen ym. 2007: 6; Teollisuus ja työnantajat 2002: 17.)



Kysymys 07a
887 vastannutta yritystä
Lähde: EK:n palkkausjärjestelmä tiedustelu 2008

Kuvio 14. Tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönoton syyt (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008)

Edellisestä kuviosta on nähtävissä viime vuosien tärkeimmät syyt tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönottoon suomalaisissa yrityksissä. Tärkeimpänä syynä on odotetusti henkilöstön palkitseminen, mutta toiseksi tärkein syy on järjestelmän käyttö johtamisen välineenä. Suurella osalla yrityksistä on selkeästi halua saada johtamiseen uutta potkua suoriteperustaisen palkitsemisen avulla, mikä aikaisemmin esitettyjen teorioidenkin valossa kuulostaa järkevältä. Seuraavaksi tärkeimpänä pidetään palkka- ja työvoimakustannusten joustavuuden lisäämistä, joka varsinkin näin taantumaan ja laajojen irtisanomisten aikaan on paljon esillä. Muiden yritysten ja organisaation sisällä olevien muiden henkilöstöryhmien tuloksiin perustuva palkitseminen vaikutti esitellyistä vaihtoehdoista vähiten tulos- ja voittopalkkioiden käyttöönottoon. Voidaan siis päätellä, että käyttöönoton syyt ovat yleisesti melko terveellä pohjalla, koska useimmissa

tapauksissa paras perustelu tulospalkkauksen käyttöönottoon ei todellakaan ole muiden jäljittely.

Lautalan (2001: 118–133) selvitys eri tekijöiden vaikutuksista tulospalkkauksen käyttöönottoon muodosti lopulta selkeän listan. Regressioanalyysin jälkeen seuraavilla kuudella tekijällä havaittiin oleva tilastollisesti merkittävä yhteys tulospalkkauksen käyttöön: viennin harjoittaminen, henkilöstömäärä, uudelleenjärjestelyjen määrä, toimihenkilöiden osuus henkilöstöstä, johdon ja henkilöstön välinen suhde sekä paikallisen sopimisen määrä. Nämä kaikki vaikuttavat jollain tavalla siihen, miten suuri kynnyksessä on ottaa käyttöön jonkinlainen tuloksiin perustuva palkkausmalli. Tulospalkkauksen käyttöönotto on yleisempää suurissa, toimihenkilövaltaisissa yrityksissä. Tulospalkkaus on myös yleisempää yrityksissä, joissa paikallista sopimista on paljon ja tätä kautta myös henkilöstön ja johdon väliset suhteet ovat yleensä paremmat.

3.7.1 Käyttöönoton vaiheet

Kuviossa 15 Esitellään tulospalkkausjärjestelmän käyttöönottoprosessi ja sen viisi erilaista vaihetta. Neljä ensimmäistä päävaihetta toteutetaan ennen varsinaista käyttöönottoa. Prosessin vaiheet aikajärjestyksessä ovat seuraavat: valmistelu, käynnistäminen, suunnittelu ja järjestelmän käytön suunnittelu. Näiden vaiheiden jälkeen järjestelmä otetaan varsinaisesti käyttöön, jonka jälkeen jatkuva ylläpito ja seuranta ovat tarpeellisia toimintakyvyn säilyttämiseksi. Valmisteluvaiheeseen kuuluu mm. järjestelmän edellytysten, periaatteiden sekä siihen liittyvän tiedottamisen selvittäminen. Prosessin käynnistämisen vaiheessa muodostetaan palkitsemisen kehittämissuunnitelma ja varmistetaan tulosjohtamisen toimiminen sekä tiedotetaan mahdollisimman tarkasti prosessiin liittyvistä asioista. Järjestelmän suunnittelun vaiheessa valitaan järjestelmän piiriin tuleva kohdejoukko, määritellään järjestelmään tulostavoitteet, mittarit sekä palkkiojaksot. Viimeisessä vaiheessa ennen käyttöönottoa luodaan laskenta-, seuranta- ja raportointijärjestelmät, tulostasot, selvitetään mittareiden painoarvot sekä palkkioiden laskenta- ja jakotavat. Näiden neljän vaiheen jälkeen järjestelmä voidaan ottaa käyttöön. Käyttöönoton jälkeinen seuranta- ja ylläpitovaihe sisältää mallin toimivuuden sekä pelisääntöjen tarkistuksen (Valtion työmarkkinalaitos 1996). Kuten edellisestä kuvioista on havaittavissa, oikea-aikainen tiedottaminen ja viestintä on oleellisessa asemassa onnistuneessa käyttöönottoprosessissa.

PROSESSIKUVA



Kuvio 15. Tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton prosessi valtion organisaatiossa (Valtion työmarkkinalaitos 1996)

3.7.2. Käyttöönotossa kohdattavia haasteita ja ongelmia

Yrityksen koolla on suora vaikutus tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton haasteellisuuteen. Esimerkiksi uuden järjestelmän esittely ja aiheesta tiedottaminen on helpompaa pienemmässä yrityksessä, koska kaikki tuntevat toisensa jo entuudestaan. Kun yrityksen koko kasvaa, tulee tarve kehittää tietojärjestelmiä ja sitoa enemmän resursseja esimiesten koulutukseen, jotta pystytään hallitsemaan uuden tulospalkkausjärjestelmän käyttö mahdollisimman hyvin. Esimerkkinä voidaan mainita henkilöstön arvioinnin lisääntyvä tarve sekä tiedon määrästä johtuva hallinnollisen työn lisääntyminen. (Hulkko ym. 2002: 188–189.) Monissa pienemmissä yrityksissä kynnys käyttöönottoon saattaa nousta näistä syistä johtuen kohtuuttoman suureksi hyötyihin nähden.

Suurena haasteena suoritusperusteisen (tulos- ja voittopalkkioihin perustuvan) palkkausjärjestelmän käyttöönotossa PK-yrityksissä on hallintohenkilöstön pieni määrä

verrattuna suurempiin yrityksiin. Useissa PK-yrityksissä löytyy ylemmän johdon lisäksi ainoastaan palkanlaskija, joka pystyy tekemään jatkuvaa seurantaa ja tulospalkitsemisjärjestelmää koskevia ylläpitotoimenpiteitä. Pienemmillä yrityksillä nämä resurssirajoitteet saattavat hankaloittaa tai jopa kokonaan estää suoriteperusteiseen palkkaukseen siirtymisen. Tällaisissa organisaatioissa ei yksinkertaisesti ole aikaa, osaamista ja mahdollisuutta ottaa käyttöön esimerkiksi seurannaltaan tunti-, kuukausi- tai urakkapalkkausta huomattavasti raskaampia järjestelmiä. Resurssipula on melko varmasti yksi suurimpia syitä suoriteperusteisen palkkauksen heikompaan suosioon PK-yrityksissä verrattuna suuriin yrityksiin.

Elinkeinoelämän keskusliiton (2005) selvityksen mukaan yrityksen koko vaikuttaa selkeästi tulospalkkauksen käyttöönottoon. Tutkituista tuhannesta yrityksestä muodostetun tilaston mukaan alle 20 henkilön yritysten henkilöstöstä kuului vuonna 2005 tulospalkkauksen piiriin vain noin 10 prosenttia. 20-50 henkilön yrityksissä vastaava luku oli 30 prosenttia ja yli 250 henkilön yrityksissä luku nousi jo yli 60 prosentin. Myös Saara Lautalan (2001: 76–78) tutkimus antaa samansuuntaisia tuloksia, eli mitä suurempi yritys on kyseessä, sitä useammin käytetään tulospalkkausta.

Nurmela ym. (1999: 77-78) pohtivat tutkimuksessaan miten tulisi toimia, kun havaitaan, että tulospalkkausjärjestelmä toimii huonosti. Yksi mahdollisuus olisi lakkauttaa koko järjestelmä, mutta monissa tilanteissa se ei ole välttämättä helpoin ja järkevin vaihtoehto. Tulospalkkaus ei ole irrallinen kokonaisuus, vaan oleellinen osa toimintajärjestelmää ja palkitsemisen kokonaisuutta. Tästä syystä tulospalkkauksen lakkauttaminen ilman jonkinasteisia kielteisiä vaikutuksia on lähes mahdotonta. On siis tärkeää arvioida mahdollisimman tarkasti järjestelmän lakkauttamisen ja säilyttämisen vaikutukset kokonaisuudessaan. Tämä tilanne saattaa osoittautua monille yrityksille erittäin haasteelliseksi.

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Yleistä

Tutkimustehtävänä oli muodostaa perusteet uudentlaiselle palkitsemiselle kohdeorganisaatiossa ja tähän selvitykseen pohjautuen rakentaa organisaation tarpeisiin soveltuva ehdotus uudesta palkkausjärjestelmästä. Edelleen tehtävänä oli kehittää toimiva tulospalkkiomalli, joka on otettavissa käyttöön lähitulevaisuudessa. Keskeinen tutkimuksen tavoite oli myös hyödyttää kohdeorganisaatiota liiketaloudellisesti. Tämä tarkoitti käytännössä palkitsemisen kokonaisuuden kehittämistä, ja tätä kautta pyrittiin tehostamaan toimintaa sekä parantamaan tulosta.

Uuden palkkiomallin suunnitteluun vaikuttivat oleellisesti tutkimuksen toteutuksen aikaan viimeisen vuoden aikana tapahtuneet muutokset. Tutkimuksen alkuvaiheessa palkitsemismallin kehittämistä varten muodostettiin palautetyöryhmä, johon kuuluivat kohdeorganisaation toimitusjohtaja, tuotantojohtaja sekä kirjoittaja. Palautetyöryhmän päätehtävänä oli viedä tutkimusta eteenpäin, ja uuden palkitsemismallin kehittämisen päävastuu oli kyseisellä ryhmällä. Työryhmän työskentelyn pääpainopiste oli palavereissa, joissa tutkija raportoi projektin etenemisestä muille työryhmän jäsenille ja sai tutkimuksen käytännön toteuttamiseen opastusta. Palavereissa seurattiin projektin etenemistä ja ryhmän jäsenten palautteisiin sekä keskusteluun perustuen palkitsemisen kehittämisprojektia vietiin systemaattisesti eteenpäin.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Haastattelu on sinänsä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska sen aikana ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tiedonkeruumenetelmää valittaessa täytyy aina tarkasti miettiä sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Haastatteluiden yleisenä etuna on aineistonkeruun säädeltävyys ja joustavuus tilanteen mukaan. Suurina etuina haastatteluissa on se, että suunnitellut henkilöt saadaan yleensä mukaan tutkimukseen, ja heidän avullaan on mahdollista täydentää aineistoa vielä haastattelujen jälkeenkin. (Hirsjärvi ym. 2009: 204–212.) Teemahaastatteluiden ja avointen haastatteluiden käyttö tiedonhankinnassa oli tässä tutkimuksessa perusteltua ottaen

huomioon tutkimustehtävän monimuotoisuuden. Tutkimustehtävän ratkaisun avuksi tarvittiin joustavia menetelmiä, joiden avulla saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja kohdeyrityksestä.

Tutkimuksen teemahaastatteluihin osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä, joista neljä kuului organisaation johtoportaaseen ja loput viisi olivat työntekijöitä. Johtoportaaseen luokiteltiin kaikki henkilöt alimmalta esimiestasolta toimitusjohtajaan saakka. Johdosta haastateltiin hallituksen puheenjohtajaa, toimitusjohtajaa, talouspäällikköä sekä tuotantojohtajaa, joka on myös työntekijöiden lähiesimies. Työntekijät ovat tässä tapauksessa henkilöitä, jotka työskentelevät työntekijän työsopimuksella eli kaikki organisaatiokaaviossa alimmasta esimiestasosta alempana olevat henkilöt. Haastateltavat valittiin johdon osalta heidän tietämyksensä ja vaikutusmahdollisuksiensa perusteella. Haastateltavien työntekijöiden valintaan vaikutti heidän työtehtävänsä, koska tarkoituksena oli hankkia näkemyksiä mahdollisimman kattavasti tuotantoprosessin jokaisesta vaiheesta. Valintaan vaikuttivat myös johdon suositukset sekä kirjoittajan havainnoinnin aikana muodostettu näkemys kattavasta poikkileikkauksesta koko työntekijäjoukon osalta.

Teemahaastattelut suoritettiin maaliskuun puolivälissä 2010. Tuona aikana kirjoittaja sai kohdeyrityksen tiloista käytettäväkseen vapaan toimistotilan, jossa haastattelut oli mahdollista suorittaa ilman häiriöitä yksi haastateltava kerrallaan. Yksilöhaastattelu oli ainoa järkevä haastattelumuoto aiheen arkuuden takia. Palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvät asiat ovat hyvin henkilökohtaisia ja varsinkin suomalaisessa yhteiskunnassa tämän aihealueen asioista keskusteleminen esimerkiksi ryhmähaastatteluiden tai parihaastatteluiden avulla ei ole järkevää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina huomioiden erikseen johto ja työntekijät. Haastateltaville esitettiin kysymykset samoista teemoista ja haastattelurungon lisäksi haastattelujen etenemisen apuna oli useita apukysymyksiä. Kysymysten asettelussa ja määrässä huomioitiin johto ja työntekijät erikseen siten, että johdolta kysyttiin lisäkysymyksiä ylimääräisestä temasta. Työntekijöiden alustavassa haastattelusuunnitelmassa kysymyksiä oli yhteensä 12. Johdon näkemykset, merkitys ja vaikutusmahdollisuudet uuden palkitsemismallin kehittämisessä ovat suuremmat, mistä johtuen johdolta kysyttiin tutkittavasta asiasta hieman laajemmin. Haastattelun runko löytyy liitteenä työn lopusta. Haastattelun runko suunniteltiin täysin kohdeorganisaation tarpeiden mukaan ja alustavassa ideoinnissa käytettiin hyväksi muun

muassa Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja Johtamisen laboratorion kehittämää palkkausjärjestelmän toimivuusmallia.

Kirjoittaja on itse osallistunut tuotannolliseen työhön kohdeorganisaatiossa kahden päivän ajan maaliskuussa 2010. Työskentely tapahtui kohdeyrityksen päälinjastolla, jossa valmistetaan kaikki sarjatuotannon tapaan tehtävät tuotteet. Tässä vaiheessa tehtiin myös laajempi tuotannon havainnointi. Jokainen työpiste käytiin läpi niissä työskentelevien henkilöiden kanssa. Työntekijät selittivät ja näyttivät tarkemmin pisteessä tehtävät työvaiheet. Havainnoinnin aikana pyrittiin tarkemmin selvittämään eri työpisteiden ongelmakohtia, tuotteiden läpimenoaikoja, työskentelyn parannusehdotuksia ja muita tärkeitä seikkoja, joita tarvitaan uuden palkkiomallin kehittämisessä.

4.3 Kohdeorganisaation esittely

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on kotimainen, teknologiateollisuudessa toimiva PK-yritys. Yrityksen tarkempia tietoja ei tämän tutkimuksen yhteydessä esitellä tutkijan ja kohdeyrityksen muodostaman salassapitosopimuksen vuoksi.

Vuodet 2008 ja 2009 olivat taloudellisesti raskaita kohdeyritykselle. Vuonna 2008 viivan alla oleva lukema oli selkeästi miinuksella. Keskimääräinen henkilöstömäärä on säilynyt viime vuodet suunnilleen samana. Lähtökohdat vuodelle 2010 ovat kuitenkin suhteellisen hyvät ja usko yleiseen positiiviseen talouskehitykseen on yksi kasvun kulmakivistä.

Talouden taantuma on vaikuttanut suuresti myös kohdeyrityksen liiketoimintaan ja alan yleisiin kasvumahdollisuuksiin. Kohdeyrityksen tuotantolinjalla on runsaasti työvaiheita ja mahdollisen tuloksiin perustavan palkkauksen muodostaminen vaatii syvällistä tuotantoprosessin ymmärrystä. Tätä tulospalkkiojärjestelmää rakennettaessa huomioon otettavia seikkoja ovat esimerkiksi työn tuottavuus ja laatu sekä siisteys ja järjestys. Tärkeänä aspektina kyseisen palkkiojärjestelmän käyttöönotossa on myös oikeudenmukaisuus ja tämän myötä työntekijöiden mukaanotto palkitsemisprosessin kehittämiseen. Järjestelmän toimivuus riippuu hyvin pitkälle siitä, miten oikeudenmukaiseksi se mielletään.

Kohdeorganisaatiolla on ollut aiemminkin käytössään erilaisia tuloksiin perustuvia palkitsemisjärjestelmiä vuosien varrella, mutta niiden käytöstä on luovuttu, koska kyseiset järjestelmät eivät ole toimineet halutulla tavalla ja ne eivät ole palvelleet sitä tarkoitusta, mihin niillä on alun perin pyritty. Tämän pro gradu-tutkielman päätavoitteena on muodostaa selkeä ja käyttökelpoinen tulospalkkiojärjestelmä tai pikemminkin palkitsemismalli, joka pystytään ottamaan myöhemmin käyttöön toimeksiantajana toimivassa organisaatiossa. Tarkoituksena on muodostaa järkevä mittaristo, jonka avulla tulospalkitsemisjärjestelmästä saadaan toimiva ja aiempien palkitsemisjärjestelmien ongelmakohdat pystytään välttämään. Kohdeyrityksellä ei ole käytössä erillistä palkitsemisstrategiaa, mikä on melko yleistä tämän kokoluokan yrityksille.

Aikaisempien palkitsemismallien ongelmana on ollut se, että työntekijöiden opittua järjestelmän toimintaperiaatteet on alettu käyttämään hyväksi järjestelmän heikkouksia taloudellisen edun tavoittelun takia. Pahimmillaan työntekijät ovat manipuloineet tuotantoa siten, että joka toinen viikko tehdään töitä tarkoituksenmukaisesti hitaammin ja seuraavalla viikolla kiristetään tahtia ja kerätään palkkiot tehokkaamman toiminnan myötä. Aiempien palkitsemisjärjestelmien toimimattomuudesta ei voida kuitenkaan kokonaan syyttää työntekijöitä, sillä yrityksen toimintatavat osaltaan ajoivat työntekijät optimoimaan tulotasoaan organisaation kannalta epäedullisilla keinoilla. Johdon olisi pitänyt viestiä henkilöstölleen paremmin sesonkivaihteluiden vaikutus yrityksen toimintaan ja talouteen. Hiljaisina aikoina lomautuksen tarve on suuri ja kohti syksyä ja alkutalvea työtahti kiristyy joka vuosi. Nämä tekijät aiheuttavat haasteita uuden palkitsemismallin kehittämiselle, koska mittauksessa ja suunnittelussa pitää ottaa huomioon sekä lyhyt että pitkä aikaväli. Vanhojen järjestelmien toimimattomuus on johtunut suurelta osin siitä, että tuloksiin perustuvalla palkitsemisellä ei ole pystytty saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteita.

4.4 Tuotannon kuvaus

4.4.1 Tuotannon yleinen esittely

Tällä hetkellä käytössä oleva kokoonpanolinja on muuttanut merkittävästi kohdeyrityksen tuotantoa. Uuden palkitsemismallin käyttöönotolla pyritään tehostamaan työntekijöiden toimintaa ja oikeanlaisilla valinnoilla pystytään avaamaan uuden linjan potentiaalia, jota on

vielä tällä hetkellä osittain käyttämättä. Tavoitteena on terveellä tavalla kannustaa työntekijät toimimaan siten, että kokoonpanolinja toimii joustavasti ja tuotteet etenevät määrätietoisesti ilman suurempia pysähdyksiä noudattaen tuotanto-ohjelmaa.

Kohdeyrityksen toimintatavat ja tuotannon suunnittelu on muuttunut monella tavalla viimeisten vuosien aikana. Aikaisemmin on ollut tyypillistä, että tuotteita tehtiin enemmän varastoon. Tällä pyrittiin siihen, että pystytään välittömästi reagoimaan tilauksiin ja lyhentämään toimitusaikoja. Suurena ongelmana näin toimittaessa oli kuitenkin se, että kysyntä ja tarve eivät aina kohdanneet. Tämän kokoluokan PK-yritykselle ongelmaksi muodostui myös liian pääoman sitoutuminen varastoon. Nykyisin käytössä ei ole lisävarastoja, vaan valmiit tuotteet jäävät odottamaan linjaston päähän toimitusta asiakkaalle. Nykyistä tuotantomallia voitaisiin luonnehtia enemmän tilausohjautuvaksi, eli tuotanto suunnitellaan tilausten ja tulevaisuuteen myytyjen tuotteiden mukaan, eikä varastoon enää juurikaan tehdä valmiita tuotteita odottamaan. Tällä hetkellä tuotannon ja toiminnan ohjenuorana on tuotannon viikkosuunnittelu, joka tehdään tietylle aikavälille tulevaisuuteen tilanteen mukaan.

Toimeksiantajana toimivan yrityksen tuotteiden menekeissä on huomattavia kausittaisia vaihteluita. Kiireisin aika painottuu yleensä loppusyksyyn, joten myös tämä on otettava huomioon uutta palkkiomallia suunniteltaessa. Keväällä ja keskitalvella on nykyisin suhteellisesti liian vähän töitä, mikä on osittain syynä työntekijämäärän supistumiseen. Vuoden kiireellisimpinä aikoina joudutaan teettämään ylitöitä, ottamaan vuokratyövoimaa ja kesäharjoittelijoita. Tämä aiheuttaa sekä suoria että epäsuoria lisäkustannuksia, joita on pystyttävä karsimaan. Tällä hetkellä tavoitteena on, että vuokratyövoimasta päästään pitkällä tähtäimellä kokonaan eroon.

Taantuma ja alan yleinen tilanne on pakottanut myös kohdeyrityksen supistamaan toimintaansa ja vähentämään henkilökuntaa 2000-luvun aikana. Nykyisellä työntekijöiden määrällä jokaiseen työpisteeseen ei ole asettaa työntekijää. Tämä on yksi syy siihen, miksi nykyinen tuotantolinjasto ei pyöri tasaisella nopeudella. Tällä hetkellä tuotantolinjasto saattaa pysähdellä myös siitä syystä, että aina ei ehditä teettämään joitain tiettyjä kokoonpanossa tarvittavia puolivalmisteita riittävästi varastoon. Tavarantoimittajien ongelmat vaikuttavat myös tuotantoon, sillä nykyinen toimintapa perustuu melko pitkälle lyhyen aikavälin tarpeisiin perustuvaan tilaukseen.

Tuotannon seuranta ja ohjaus perustuu työkortteihin, joiden järjestely ja käsittely ovat työntekijöiden ja tuotantojohtajan vastuulla. Jokaiselle työvaiheelle on oma työkorttinsa, johon on merkattuna kyseisessä työvaiheessa tarvittavat puolivalmisteet ja yksittäiset osat, jotka tarvitaan työvaiheen loppuunsaattamiseksi. Työvaiheen lopussa tehdään kirjaus järjestelmään suoritetusta työvaiheesta, jonka jälkeen tuote on valmis siirrettäväksi eteenpäin tuotannossa. Suuri ongelma tällä hetkellä on, että työntekijöiden tehokas työaika on johdon arvioiden mukaan vain viidestä kuuteen tuntia ja suunnitteilla on myös työajan seuranta, jolla asiasta päästään varmuuteen.

Palkkauksen liittäminen suoritettujen työvaiheiden leimauksiin on varmasti toimiva järjestely tehokkaan työajan lisäämiseksi, koska sitä kautta pystytään seuraamaan koneellisesti tuotteiden valmistukseen annettujen ja käytettyjen aikojen suhdetta. Tällainen käytäntö aloitettiin maaliskuussa 2010, joten vielä ei ole saatavilla pidempiaikaista dataa järjestelyn toimivuudesta. Tällöin olisi mahdollista tehostaa työntekoa yksinkertaisesti liittämällä palkkiot tehtyyn työaikaan tietyin rajoituksin. Annettu ja käytetty aika ovat alustavan suunnitelman mukaan määrällisen mittauksen tärkeimmät kriteerit ja määrällinen tehokkuuden mittaaminen tulee perustumaan pitkälti näihin. Leimausjärjestelmän toimivuudessa on kuitenkin vieläkin joitain ongelmia, vaikka nykyiset leimauskäytännöt ovat olleet käytössä jo muutaman vuoden ajan. Ongelmat liittyvät järjestelmän asetuksiin, mutta myös käyttäjien osaamisessa ja yhteisissä käytännöissä on puutteita.

4.4.2 Tuotannon havainnoinnin tuloksia

Tuotannon havainnoinnin ja työntekijöiden selvitysten perusteella pystytään nostamaan esille kuusi seikkaa, joihin kaivattiin jonkinlaisia parannuksia tai muutoksia.

- Työnjohdon osallisuus (tällä hetkellä yrityksessä ei ole suorittavaan työhön osallistuvaa työnjohtajaa, vaan työnjohtamisesta vastaa tuotantojohtaja, jolla jatkuva kiire ja välillä työnjohtaminen jää sivuseikaksi kiireiden takia)
- Työpisteissä tarvittavien osien ja puolivalmisteiden saatavuus (usein tulee tilanteita, joissa joudutaan soveltamaan saatavilla olevasta materiaalista erilaisia ratkaisuja osapuutteiden takia, kun joku tärkeä osa puuttuu tai joudutaan tekemään työpisteessä sellaisia tehtäviä, jotka eivät välttämättä siihen kuulu. Joskus on myös mahdollista, että tuotanto tai työvaihe seisoo paikallaan jonkun osan tai

puolivalmisteen puutteen takia. Nykyinen toimintatapa on sellainen, että varastot pyritään pitämään mahdollisimman pieninä. Tällöin esimerkiksi tavarantoimittajista aiheutuneet ongelmat näkyvät suoraan linjastolla.)

- Tavaroiden järjestys (välillä tehtaan ja työpisteiden järjestys kärsii, koska yrityksessä ei ole erillistä varastomiestä eikä työhön osallistuvaa työnohtajaa)
- Työntekijöiden määrä (tällä määrällä pärjätään jotenkin tässä tilanteessa, mutta miten käy kun tilanne kiristyy, vaikuttaako nykyinen työntekijöiden vähäisyys hidastavasti tuotantoon, koska monissa työpisteissä ei ole tarpeeksi kokoonpanossa tarvittavia puolivalmisteita valmiina?)

4.5 Uuden palkkiomallin tavoitteet ja reunaehdot

Yrityksen johto on yhtä mieltä siitä, että peruspalkan nosto ei tehosta toimintaa pitkällä aikavälillä. Tästä syystä ongelmaan haetaan ratkaisua tulosten täyttämiseen tai ylittämiseen perustuvalla palkkiomallilla. Alustavan suunnitelman mukaan palkkiomalli ja tulospalkkiot on yhdistettävä palkanmaksun yhteyteen, eli vuosittaiset tai puolivuositteiset palkkiot eivät tule kysymykseen. Tällä hetkellä palkanmaksu on sekä toimihenkilöillä että työntekijöillä kuukausittain. Suunnittelun lähtökohtana on ollut, että palkkiomallin koeaika on 3kk ja sinä aikana tehdyn seurannan ja kehittämisen perusteella tehdään päätökset jatkotoimenpiteistä. Minimi- ja maksimipalkkioiden tasojen tulisi vaihdella nollan ja 15 prosentin välillä kokonaisansioiden määrästä. Tulospalkkioille tyypilliseen tapaan palkkiot jäisivät saamatta, jos ennalta asetetut tavoitteet eivät täyty. Palkkiomallin käyttöönoton ja testauksen aikataulusta ei ole vielä tehty tarkkoja päätöksiä, vaan palkkiomalli muodostetaan tulevaisuuden tarpeita varten laatusertifikaattien käyttöönottoprojektia silmällä pitäen.

Palkkiomallin mittarit ja mittaus perustuvat alustavan suunnitelman mukaan sekä määrälliseen että laadulliseen mittaukseen. Alustavasti painotukset ovat määrälliselle 2/3 ja laadulliselle 1/3. Käytössä tulee olemaan myös leikkuri, joka ottaa huomioon molemmat aspektit, eli laadun ei saa kärsiä määrän kustannuksella ja päinvastoin. Leikkuri toimii siten, että esimerkiksi laadun laskiessa tietyn tason alle se alkaa vähentää saatavien palkkioiden määrää. Mittareiden alustavassa hahmottelussa esille tulivat:

- toiminnan/tuotteen laatu
- toimitusvarmuus (% asiakkaiden suuntaan ja tuotelinja saatava tavoitteisiin)

- tuottavuus (käytetty aika, h/kone)

Palkkiomallin alustavana lähtökohtana on ajatus, että tehostuneen toiminnan myötä 50 % parantuneesta tuloksesta jäisi yritykselle ja 50 % pystyttäisiin jakamaan tulospalkkioina työntekijöille. Kohdeyrityksen kolme tärkeintä tavoitetta palkitsemisuudistuksen taustalla ovat:

- tuottavuuden parantaminen eli montako työtuntia käytetään yhteen laitteeseen
- henkilöstön motivointi ja työtyytyväisyyden parantaminen
- Selkeän palaute/mittariston luominen yritykselle ja henkilöstölle

Yksi uuden palkitsemisjärjestelmän lähtökohdista on se, että työntekijöiden ei ole mahdollista saada taloudellista hyötyä työtahtinsa manipuloinnilla. Tällä tavalla pystytään estämään yrityksen kannalta epäedullinen tulotasojen optimointi, joka johtaa usein tehokkuuden ja taloudellisen tuloksen laskuun.

4.6 Yhteenveto

Tässä luvussa selvitettiin kohdeyrityksen lähtökohdat ja pyrittiin perustelemaan syitä uuden palkkiomallin käyttöönotolle. Luvussa esitettiin myös kohdeyrityksen ylimmän johdon asettamat reunaehdot uuden palkkiomallin kehittämiseksi. Tarkoituksena oli luoda pohjaa tutkimustehtävän ratkaisua varten. Luvussa selvitettiin myös tutkimuksen aineistonhankintamenetelmät ja kuvattiin tarkemmin yrityksen tuotantoprosessia havainnoinnin ja työryhmäkeskustelujen avulla saatuihin tietoihin perustuen.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tärkeimpänä tehtävänä oli muodostaa uudenlainen palkkiomalli, jonka avulla pystyttäisiin parantamaan tuottavuutta ja motivoimaan työntekijöitä parempiin suorituksiin. Organisaation jäsenten haastattelujen perimmäisenä tarkoituksena oli luoda eri tasoilla oleville ihmisille vaikutusmahdollisuus uuden järjestelmän kehittämiseksi. Samalla haluttiin kartoittaa kohdeyrityksen nykytilaa yleisesti, mutta myös tutkimuksen kannalta tärkeistä palkkauksen ja palkitsemisen näkökulmista. Kvalitatiivisesta aineistosta selviää, että johdon ja työntekijöiden uskomukset uudesta palkkiomallista eroavat merkittävästi toisistaan.

5.1 Haastatteluiden analyysi teemoittain

Haastatteluiden pääteemat esitetään tässä luvussa haastattelun etenemisjärjestyksen mukaan. Työntekijöiden haastattelut jakautuivat kahdeksaan pääteemaan ja vastaavasti johdolla oli näiden lisäksi vielä yhdeksäs teema, joka liittyi yrityksen kokoon liittyviin haasteisiin palkitsemisessa. Haastatteluissa käsitellyt yhdeksän teemaa olivat:

- Tuotannon yleiset ongelmat
- Laatu
- Ilmapiiri
- Uuden palkkiomallin lähtökohdat ja ehdot
- Palkkioiden jakaminen ja tulosten mittaaminen
- Palkkioiden määrät ja palkkioiden maksun oikeudenmukaisuus
- Palkitsemisen merkitys ja uuden palkkiomallin vaikutusmahdollisuudet
- Aiempien tulospalkkiojärjestelmien ongelmat ja uuden palkkiomallin haasteet
- Yrityksen koon vaikutus palkkiomallin kehittämiseen

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kaikki yhdeksän teemaa erillään toisistaan ja lopuksi tehdään yhteenveto eri teemojen tuloksista. Työntekijöiden ja johdon vastaukset käsitellään teemojen sisällä siten, että ensin analysoidaan erikseen työntekijöiden vastaukset ja näiden valossa tehdään analyysi johdon vastauksista.

5.1.1 Nykyiset ongelmat työnteossa ja tuotannossa

Haastatteluiden ensimmäisenä teemana olivat nykyiset ongelmat tuotannossa ja työnteossa. Utta, tuloksiin perustuvaa palkkiomallia rakennettaessa on tärkeää selvittää aluksi mahdollisimman kattavasti kaikki seikat, jotka saattavat hankaloittaa tuloksiin perustuvan palkkiomallin suunnittelua ja käyttöönottoa. Työntekijät olivat hyvin yksimielisiä siitä, että nykyisistä toimintatavoista johtuen suurin ongelma on tällä hetkellä erilaisten osien ja puolivalmisteiden puutteet eri työpisteissä. Näiden puute johtaa usein siihen, että työvaihe keskeytyy työntekijästä riippumattomista syistä. Myös tuotantolinjaston toimivuus kyseenalaistettiin tästä syystä monessa haastattelussa. Utta palkkiomallia suunniteltaessa on pakko ottaa kantaa tähän ongelmaan, koska työntekijät ovat näin yksimielisiä.

”...osien puute. Ei ole mistä teherä...”

”...sitten tänä aikana on tullu se, että ku ei oo tavaraa, mistä sä teet niitä osia...”

”...suurin ongelma on tällä hetkellä tuo osien puute. Että ei päästä siihen vauhtiin, että aina jotakin osia puuttuu...”

”...ensin tuli mieleen justin se, että loppuu ne osat...”

”...no tavaroita on hujanhajan ja jos puuttuu jotain osia...”

Myös yhdessä johdon haastattelussa keskusteltiin osien puutteesta, mutta nykytilannetta ei nähty niin huonoksi kuin työntekijöiden haastatteluissa. Johdon haastatteluissa korostuivat enemmän suuret suorituskyvyn vaihtelut, työhön sitoutuminen ja huono työmotivaatio, jotka ovat kaikki kytköksissä toisiinsa. Johto näki erittäin ongelmalliseksi työntekijöiden motivoinnin, jolla pystyttäisiin takaamaan tasaiset työsuoritukset myös hiljaisempina kausina.

”...välillä tuo suorituskyky saattaa olla yhden suhde kahteen samalla henkilömäärällä...”

”...sitten tuo työmotivaatio. Kyllä se näin on. Huomaa, jos on jotain sellasta tavallaan, joka aiheuttaa keskustelua niin niitä keskustelukerhoja tuolla sitten on...”

”... puuttuu sellainen työhön sitoutuminen. Ei tehä yhteisen hyvän eteen täysillä töitä... .. tekemisen into puuttuu tavallaan...”

”...työtahti saattaa olla aika hiljanenkin... ..en tiedä mistä se johtuu, onko se nuorten miesten kapinaa vai mitä se on...”

5.1.2 Laadun parantaminen ja mittaaminen

Toisena teemana olivat tuotteiden ja toiminnan laatu sekä niihin liittyvä mittaaminen ja mahdolliset parannusehdotukset. Uudelle palkkiomallille asetetut tavoitteet koskivat muun muassa laadun ja tuottavuuden parantamista, joten laatu nähtiin myös haastatteluissa yhtenä tärkeänä elementtinä, johon tarvittiin selvitystä sekä mittaamisen että laadun parantamisen kannalta. Kohdeyrityksessä haluttiin myös selvittää, millaisena laatu nähdään työntekijöiden keskuudessa. Osa työntekijöistä näki tällä hetkellä yrityksen valmistamien tuotteiden laadun riittävän hyvänä, mutta jotkut olivat myös tyytymättömiä nykyiseen laatuun. Yleisen yrityskuvan ja laadun kannalta tuli esille yksi erittäin negatiivinen kommentti, jossa vastaaja häpesi yrityksen nykyistä laatutasoa.

”...kyllä se mun mielestä ihan hyvä on...”.

”...Mä en kehtaasi sanoa, että tää on meidän tuote...”.

”...kyllä niitä kehtaa mainostaa, mutta ei ihan kunnialla...”.

Yhden johdon vastaajan mielestä lopputuotteen laatu on riittävän hyvä, mutta toiminnan laatu nähtiin heikoksi. Tämä johtaa siihen, että työnteossa ja suorituskyvyssä on liian suurta vaihtelua ja toiminnan ennustettavuus on hankalaa. Näin pienessä yrityksessä toiminnan ennustettavuuden haasteet aiheuttavat turhia paineita, koska joustovaraa resursseissa on rajallisesti.

”...se lopputuotteen laatu on sinänsä ihan kohtuullinen, mutta taas toiminnan laadussa on hajonta suurta... ..toiminnan ennustettavuus on vähä huonoa...”.

Laadun mittaamiseen liittyvät mielipiteet erosivat suuresti työntekijöiden osalta. Selkeää yksimielisyyttä ei löytynyt oikeastaan minkään asian suhteen. Osa työntekijöistä näki laadun teknisen mittaamisen haasteellisena, kun taas joidenkin mielestä ulkonäkö oli laadun kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä. Hyviä käytännön keinoja laadun mittaamisen helpottamiseksi ei työntekijöiden haastatteluissa juurikaan ilmennyt. Sinänsä yllättävää oli, että yksikään työntekijöistä ei maininnut tämän teeman yhteydessä tuotantolinjaston tarkistuspisteitä tai takuuhuoltotilaston hyväksikäyttöä, jotka esiintyivät monessa johdon haastattelussa.

”...ei sitä oikein niinku sillälailla ainakaan teknillisesti voida mitata...”.

”...jos työntekijä lähtöä siltä linjalta, että jos sen itte hualii sen tuatteen, niin silloin se on hyvä, mutta jos sä vaan sen teet sillälaila hälläväliä niin se ei oo hyvä... ..se on paljo siitä kiinni, että mitä tuala ostetaan, niin siitä tuloo se laatu...”

”...pitääs ajatella niinku kokonaasuutena tuata konetta, että onko se toimiva. Tiätysti joillekin sanoo taas tua ulukonäkökin...”

”... ehkä se ulkonäkö, se siinä ratkaasoo paljon. Toimivuuden kannalta, sitä mä en tiedä, mutta kyllä pystyy tuas loppukokoonpanos vetämähän rajat että mikä on huonosti ja mikä on hyvin tehty. Tai, että mikä on väärin ja mikä oikein koottu...”

”...sitähän nyt voi olla joku siinä tarkkaalemas, että kuinka se teherään ylipäätänsä ja seurata enemmän tuotteiden peräs, että ei mee ihan minkälaasta tahansa läpitte...”

”...mä luulen, että kun verrataan muita koneita ja muita valmistajia keskenään. Siinä olis ainaki yks mahdollisuus. Hankalaa sitä on muuten ruveta vertaamaan...”

Johdolla oli huomattavasti selkeämmät näkemykset laadun mittaamisesta verrattuna työntekijöiden mielipiteisiin. Johdon näkemykset erosivat jonkin verran toisistaan, mutta yhteneväisyyksiä oli esimerkiksi tuotantolinjoilla olevien laaduntarkistuspisteiden sekä takuuhuoltotilastojen hyväksikäytössä laadun mittaamisessa. Täydellistä yksimielisyyttä ei ollut kuitenkaan kummankaan laadunmittaustavan kohdalla.

”...sitähän on pyritty rakentamaan tämmöisen Balanced Scorecard –tyyppisen, jossa on niinku tärkeimmät talousluvut, mutta sinne tulee myöskin suorituskyky ja laatumittareita. Niitten jatkuvalla seuraamisella ja kehittämisellä...”

”...täälä välitön mittaus näillä laaduntarkastuspisteillä, mitkä meillä nyt on, nämä testauspisteet... ..sitten ihan suoraan, että kuinka paljon niitä takuuvikoja on, ja niitten analysointia...”

”...seuraava työvaihe, tai edellinen työvaihe on seuraavan asiakas... ..seuraava työvaihe tarkastaa sen edellisen työn ja se antaa siitä sen laatu-poikkeaman tavallaan takasin päin... ..saadaan ne kaikki tekemään yhteisen hyvän eteen, koska se vaikuttaa toisen edellisen työvaiheen moka vaikuttaa sen toisen työvaiheen mahdolliseen tulospalakkioon... ..mun mielestä se on helppo mittari, että montako huomautusta mikin työpiste on tehny edellisestä...”

”...yks selkee on asiakaspalaute tai reklamaation määrä. Se on semmonen helppo mittari... ..mutta toisaalta se pääsee vähä liian pitkälle menemään se virhe, että miehuummin tietysti pitäs huomata se sielä linjalla...”

Laadun parantamiseen liittyviä ehdotuksia tuli esille työntekijöiden haastatteluissa muutamia, mutta kaikki vastaajat eivät pystyneet avustavista kysymyksistä huolimatta kertomaan ehdotuksia, joilla pystyttäisiin parantamaan laatua. Parannusehdotuksia olivat esimerkiksi ulkonäön parantaminen ja lisäpanostukset tuotteiden suunnitteluun. Jotkut

haastateltavista olivat sitä mieltä, että omalla työpisteellä laadun parantaminen ei ole sen hetkisillä toimintatavoilla mahdollista.

”...mä teen sellaista työtä, että se ei niinku vaikuta sen koneen toimintaan eikä paljo ulukonäköönkään...”

”...Ei tuossa oikeastaan oo semmosta, jos ei tuu joku oma moka siihen. Senki kyllä pystyy yleensä korjaamaan...”

”...tiätysti ny jos pantaas jotain maalia tai jotaki. Sillä voitaas tiätysti saara sitä jotenki vähä ylellisemmän näkööseksi...”

”...siinä ei tarvi paljon olla yhyren osan vinos, kun se vaikuttaa kokonaasuuteen hyvin paljon... .. suunnitteluhun pitää panostaa...”

Laadun parantamista koskevissa vastauksissa johdon mielipiteet erosivat toisistaan merkittävästi. Johdon mielestä laatua pystyttäisiin parantamaan esimerkiksi tarkemmalla tuotannossa syntyvien virheiden analysoinnilla, virheistä oppimalla sekä selkeämmillä työohjeilla. Virheiden synnyn tarkempi analysointi ja toimintatapojen korjaaminen analyysin perusteella johtaisi lopulta johdon mielestä parempaan lopputuotteen laatuun. Alkuperäiset syyt tuotannossa syntyville vioille tulisi selvittää tarkemmin, että pystyttäisiin pureutumaan niihin jo ennen kuin tuote lähtee asiakkaalle. Työohjeet haluttiin standardien mukaisesti tietojärjestelmiin, jotta ne olisivat kaikkien saatavilla ja mahdollisuus työvaiheiden vääränlaiseen suorittamiseen pystyttäisiin minimoimaan.

”...mun mielestä osittain jää pimentoon se varsinainen syy, että minkä takia niitä virheitä tulee. Pitäis enempi pureutua siihen, hakee niitä pohjimmaisista syistä ja lähtee niitä korjaamaan, että mistä ne johtuu... .. sitte kun täällä ei varsinaisesti oo sillälailla toimintaa tai laatukäsikirjaa tai mitään sertifikaatteja tai mitään, että mä en tiedä miten paljon täällä aikasemmin tehty sen eteen...”

”...virheistä oppiminen ei ole kovin silleen niinku luontainen toimintatapa eli samantyyppinen virhe voi toistua. Se on sellaisten nykyisten laatuoppien takia, virheen voi tehdä, mutta virheen tekeminen kaks kertaa on tyhmää...”

”...työohjeet kuntoon, ja toimitahan niiden mukaasesti. Että se ei mee suusta suuhun se tieto täällä, vaan se on paperilla tai koneella olevaa tietoa. Joo ja niin, että se on ettei se muunnu siinä välillä tai riipu siitä, että kuka sen sanoo...”

5.1.3 Työskentelyilmapiiri

Haastatteluiden kolmannessa teemassa pyrittiin selvittämään yrityksen nykyistä ilmapiiriä ja niin sanottua tekemisen meininkiä. Tämän teeman mukaanotto haasteluihin johtui siitä,

että tutkija näki tärkeäksi selvittää työntekijöiden ja johdon sisäisiä sekä näiden ryhmien välisiä suhteita. Yrityksen ilmapiirin nykytilan mahdollisimman tarkka kartoitus luo paremmat mahdollisuudet kehittää oikeasti kannustava ja ilmapiiriä mahdollisesti parantava palkitsemisjärjestelmä. Työntekijät olivat kokonaisuudessaan varsin tyytyväisiä työpaikkansa nykyiseen ilmapiiriin, vaikka esille tulikin joitain asioita, jotka haittaavat nykyistä ilmapiiriä. Tässä teemassa vallitsi toteutetun haastattelun osalta harvinainen yksimielisyys työntekijöiden keskuudessa, sillä jokainen koki ainakin työntekijöiden väliset suhteet ja ilmapiirin hyväksi.

”...kyllä se ihan hyvä on. Ainahan niitä löytyy sellaisia, jotka ei välttämättä tee mitä sitte muut teköö...”

”... yleensähan meillä on hyvä niinku tuala porukas tua työilmapiiri. Siis kukaan ei suutu kellekkään eikä mitään... ..Vaikka sitä ei ehkä työnantaja usko, mutta tua, että ku sulla ei oo mitä sä teet ja ku sä orottelet siällä jotaki osaa tai, että sä alootat jonkun homman ja sä huamaakki, että hetkinen, mulla ei oookaa sitä osaa... .. ei joutenolokaan oo kivaa; se niinku rassaa. Sen takia mä oon puhunu siitä ihmisestä, joka koko aijan kattoos, että meillä on hommia...”

”...ei se oo kivaa työntekijänkään kannalta vetelehtiä tuala ja orotella ja kattella, että mitähän mä ny tekisin ja tuntia ittensä sillä lailla, että mä en oo hyäryksi...”

”... ihan sellanen suht hyvä kai. Kyllähän niitä huonoja päiviä välillä on, mutta ei niitä ny oo kaikilla...”

”... ilmapiiri on hyvä, ja kaikin puolin yritetähän kovasti sillä määrällä, mitä täällä on, teherä tyätä... .. työntekijöitten yhteisilmapiiri on tosi hyvä...”

”... porukka on kyllä hyvä. Siinä ei oo mitään. Yhteishenki on hyvä...”

Johdon näkemykset yleisestä työilmapiiristä ja tekemisen meiningistä erosivat jonkun verran työntekijöiden näkemyksistä. Johdon mielestä vaihtelut ilmapiirissä ja tekemisen meiningissä olivat haastatteluiden toteutuksen aikaan liian suuria. Tällöin tuotannon suunnittelu on hankalaa ja sesonkipainotteisella alalla syntyy ylimääräisiä ongelmia, jotka ovat näin pienen yrityksen kannalta suuri rasite. Osa johdosta näki ilmapiirin melko hankalaksi erilaisten muutosten läpiviemisen kannalta ja yksi vastaajista koki johdon ja työntekijöiden välillä selkeää vastakkainasettelua, joka hankaloittaa hyvän työskentelyilmapiirin luomista.

”... joittenkin sellaisten kertaluokkaa isompien asioiden, kuten esimerkiksi tän työaikapankin tai jonkun muun sisäänajo tai siitä keskustelu niin siellä on vastarinta erittäin voimakasta... .. tekemisen meiningissä se vaihtelun raja, joka on siinä se ongelma. Välillä ollaan asialla ja välillä taas ei...”

”...varmaan fiilis on kohtuu hyvä, mutta se tekemisen ilo puuttuu. . Eli en mä tiärä johtuuko se siitä, että ei arvosteta omaa tekemistä, vai mikä on. Ei haluta olla hyviä välttämättä tai parhaita siinä omassa työssä... .. vaihtelee, on ollu hyviä kausia, että on ollu kaikilla sujunu hyvin ja fiilis on niinku korkeella. Sitte taas tulee niitä suvantokausia, en tiärä mistä se johtuu...”

”... jotenkin ei oo ymmärretty tätä tilannetta, että minkälainen tilanne markkinoilla on ja että me ollaan samas venehes täs, samas joukkuees. Jotenkin tuntuu, että olis vähä sellaanen vastakkainasettelu...”

”... se on ilmaisesti vähän vaihtelevaa, että välillä tuntuu, että kaikki sujuu niinku vettä vaan ja välillä sielä joku tökkii...”

5.1.4 Uuden palkkiomallin kehittämisen lähtökohdat ja syyt

Neljännessä teemassa tarkoituksena oli kartoittaa syitä uudenlaisen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi sekä mahdollisia keinoja, miten järjestelmästä saataisiin kohdeorganisaation kannalta toimiva. Työntekijöiden vastauksissa oli melko paljon hajontaa. Parissa työntekijöiden haastattelussa keskusteltiin urakkahinnoittelun mahdollisuudesta joihinkin työvaiheisiin. Osa työntekijöistä näki sesonkivaihtelut suureksi haasteeksi tuloksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Myös määrällisen mittaamisen rajat nähtiin erittäin tärkeäksi uuden järjestelmän toimivuuden kannalta.

”...sehän ei periaattees oo maharollista, että aina teköö kaikki samahan aikahan. Sehän ei oo maharollista mitenkään. Koska ainahan johonaki voi puuttua joku osa ja sä et saa sitä tehtyä ja orotat siihen sen osan ja sitte toinen on se, että kukaan ihminen ei voi teherä samaa tahtia töitä koko aikaa. Jos sä yhtenä päivänä saat vaikka viis konetta tehtyä nii se ei tarkoota sitä, että joka päivä saa tehtyä. Ei kukaan voi vaatia sitä, että joku tyä pitää tietys aijas saara tehtyä...”

”... sellaanen, että sen eteen huvittaa teherä jotain. Että se ei oo joku sellaanen, että ei tuu kun muutama lantti lisää. Siinä pitäis olla vähä sitä, että tulis näkyvyyttä tilihinkin... ..kyllähän se mielenkiinto pysyy aina paremmin yllä, mitä enemmän siälä on massia...”

”...nyt näinä hiljaasina aikoona mitä miellä on ollu nyt ja mitä meillä on joka vuasi näin keväällä niin sitä ei pysty toteuttaa... .. Jos ei sitte ajattele niin, että ryykätään pari päivää, varataan siihen, että nyt teherään kaikki koneet ja sitte ollahanko sitte pakkolomalla vai mihinä ollahan ja sitte taas tullaan tekemähän ku on tilauksia ja taas teherään niin, että saaraan se tuatantopalkkio, mutta se ei toiminu ennen ku meillä on niin aaltooleva tämä myynti tai tämä sesonkivaihtelu...”

”... mialuummin ehkä tuallaanen koko ryhmää koskeva tuatantopalkkio, ettei sellaaasia tiäräkkö, että jostaki tyästä saaraan joku tiätty hinta. Nimenomaan urakka, koska silloin ruvetaan vahtaamaan sitä, että sä saat aina tuan hyvän homman, ku me kaikki osatahan

vähä kaikkia. Että sä saat aina tuun hyvän homman mihinä tianaa, että sun hommas tianaa paremmin... ”.

”... pitää ne tulokset pitää kyllä hyvin järkevis rajoos. Meillä on ollu aikaasemmin tuallaanen tulospalkkio, mutta ne oli niin älyttömiä ne määrät, ettei siihen ikinä pääsis... ..se määrä ja tyväki pitää olla ihan niin että pystyttääs...”.

”...tuas sais urakalla tehdä kyllä...”.

Johto eritteli vastauksissaan työntekijöitä tarkemmin syitä, miksi tällaista palkitsemisjärjestelmää lähdetään rakentamaan. Kaikkien haastateltavat johdon jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että uuden järjestelmän lähtökohtana on yleisen työmotivaation parantaminen. Myös laatu ja sen parantaminen olivat lähes kaikkien mielestä yksi uuden palkitsemisjärjestelmän kulmakivistä.

”...kannustaminenhan siinä on tarkoituksena, tai motivaatio, minkä takia sellanen laitettais... .. just joku laatumittarit ja tälläset on varmasti parempia... ..just tollasia mahdollisimman yksinkertaisesti mitattavia asioita, esimerkiksi joka viikolla tietty tuotantosuunnitelma, miten siinä pysytään... ..toimitusvarmuus, miten saadaan koneita pihalle asiakkaille, meneekö ne ajallaan vai ei... ..ei mitään kauheen monimutkasia laskelmia...”.

”...joukkuehengen kasvattaminen, yhteen hiileen puhaltaminen. Se nyt pitää miettiä, että mikä se on se palakitseminen, että miten se toteutetaan...”.

”...kyllä se on tuottavuuden ja laaduntuotto kyvyn korostaminen ja siitä palkitseminen...”.

”... mun mielestä ainaki tavallaan motivoi porukkaa yrittämään parhaansa, mikä tuo sitte taas talolleki hyvää. Ja kun mitataan laatua, niin ihan varmaa laatu paranee, sisäinen laatu...”.

5.1.5. Palkkioiden jakaminen ja tulosten mittaaminen

Seuraava teema keskittyi uuden palkitsemisjärjestelmän ehtojen tarkasteluun. Sekä johdolta että työntekijöiltä kysyttiin ehdotuksia palkitsemisen ja mittaamisen kohdistamiseen eli haluttiin selvittää, sopisiko yksilö- vai ryhmätaso paremmin kohdeorganisaation tarpeisiin. Näiden asioiden selvittäminen on erittäin tärkeää, ja tämän teeman käyttö haastatteluissa antaa työntekijöille positiivisen mielikuvan siitä, että he pääsevät oikeasti vaikuttamaan uuden palkkiomallin suunnitteluun. Mielipiteet jakautuivat palkkioiden jaossa työntekijöiden osalta kolmeen ryhmään. Yksi haastateltavista oli pelkästään yksilötason palkitsemisen kannalla, kaksi kannatti ryhmätason palkitsemista ja vastaavasti kaksi oli sitä mieltä, että yksilöllisen ja ryhmätason palkitsemisen yhdistelmä toimisi parhaiten.

”...ryhmä ennemmin, koska jos yksilöä ruvetahan palakittemaan ryhmän sisällä niin se ei tuu onnistumaan, siinä on aina se pohojalaanen kateus...”

”...kyllä mun mielestä yksilötasolla. Täällä kaikki teköö niin eri hommiakin, niin se on kaikis aivan eri asia, että tavallansa mitä kukin teköö nii sen mukahan... ..siinä mieles ku toiset teköö vähemmän ku toiset niin sen takia se olis hyvä niinku se olis yksilö, että jokaanen olis niinku omansa...”

”...toisaalta yksilöötä, toisaalta ryhmiä, sillälaila 50-50. No se on ihan siitä kuinka paljon teköö... ..siinä sitte kaikki sais tasapuolisesti...”

”... Kyllä se mun mielestä ehkä paree olis ryhmätasolla. Kyllä se mun mielestä ehkä sen takia, että ryhmäs on kaks tai neljä ja kaikki teköö jotakin, eikä kilipaalla kuinka paljo yks teköö... ..olis yhteinen tavoote siinä...”

”...Uskoosin sekä, että. Jos ryhmissä, ajatellaan vaikka alku- ja loppupäätä tuossa linjastolla niin alkupäässä on jumalaton kiire ja täällä porukka odottaa ja seisoo niin se ei oikein tasan mee. Kaikille tulis sitte sama se palakkio siitä... joku pikku ryhmä tai ehkä yksilökin...”

Johdon haastatteluissa mielipiteet palkitsemisen kohdistamisessa jakaantuivat sekä yksilön että ryhmien palkitsemiseen. Yksi haastateltavissa oli myös sitä mieltä, että tässä vaiheessa tulospalkkioiden jakamisesta ei ole vielä järkevää tehdä lopullisia johtopäätöksiä, koska palkkiomallin rakentaminen on kesken. Tutkimustehtävän ratkaisun kannalta on mahdollista, että näihin asioihin ei oteta tarkemmin vielä kantaa.

”...kyllä varmahan ennemmin ryhmiä tai soluja, kun ihan yksilötasolla. Sais siitä yhdesyrittämistä, ja motivois toinen toistansa...”

”...tietyllä tapaa mä luulen, että on tietty ryhmä, minkä tekemistä mitataan. Onhan se ainaki helpompi mitata niitä suorituksi. Ja sitten siellä ryhmän kesken tavallaan se oma solu tai miksikä sitä ryhmää sanotaankaan, ni ne voi sitte sitä heikkoa lenkkiä, tai poissaoloa paikata. Se olis niinku oma tiimi, mikä puhaltaa täysin yhteen hiileen...”

”...tuo on niin pieni porukka, että mä en usko, että sielä on paljon salaisuuksia, että en mä tiedä minkälainen vaikutus sitte kun ne lähtee vertailemaan, että mä sain näin paljo, paljoko sä sait. Se on sellanen miinuspuoli siinä yksilöpalkitsemisessa... ..muuten mä olisin ehkä sen kannalla, että mielummin yksilöitä...”

”...mä sinänsä uskon, että se tulee olemaan mahdollisesti, ei välttämättä sama konsepti per koko tehdas... ..mutta jos ajattelee sitä mallia, mitä me ollaan haarukoitu ja yhdistetään siihen sitten tuo meidän työajan seurantaajärjestelmä ja muu mikä me on käynnistetty rinnakkain samaan aikaan niin me sillä mallilla pystytään toimimaan sekä yksilön, että ryhmän palkitsemiseen... ..mä en sinänsä pidä tässä vaiheessa niinku kriittisenä tai olennaisena kysymyksenä vaan siinä vaiheessa kun meillä on se malli, seuranta, laskentaperiaatteet ja muut olemassa... ..katsoa sitten mikä sopii mihinkin työpisteeseen, työvaiheeseen ja tuotteeseen... ..tässä vaiheessa ei oo tarpeellista lyödä sitä lukkoon...”

Palkitsemiseen liittyvässä mittaamisessa oli työntekijöiden mielipiteissä selvää hajontaa. Kaksi vastaajista kannatti ryhmätason mittaamista ja yhden mielestä taas yksilötason mittaaminen olisi oikeudenmukaisempaa. Yksi vastaajista ehdotti myös mittaamiseen yhdistelmää sekä yksilö- että ryhmätasolta.

”...henkilökohtaasesti mä en halua olla silmätikkuna enkä mitattavana, että enemmän sitä ryhmää ajattelin, mutta tietenkin onhan sellaisia hommia, joita ei voi mitata muutakun yksilösystemillä...”

”...kyllä siinä mun mielestä siinä ryhmän tulosta kyllä saisi seurata. Ettei saisi, jos ryhmänä teköä, ei saisi mihinkään nimes viärä mitään yksilötasolle. Se on se ryhmä sitte...”

”...mun mielestä vähän sekä-että. Sellaanen keskiarvio siitä, että kattotaan sekä yksilön, että ryhmän työskentelyä...”

”...jossain määrin se yksilö. Siinä on osittain semmosta porukkaa, että ei välttämättä niin oo innokkaana...”

Myöskään johdossa ei oltu täysin yksimielisiä siitä, miten uuden palkkiomallin mittaaminen tulisi hoitaa. Kuitenkin johto kallistui enemmän ryhmätason mittaamiseen, vaikkakin tässä vaiheessa yhdessä haastattelussa kävi ilmi, että yksi ennalta asetetuista palkkiomallin reunaehdoista johtaisi siihen, että yksilötason mittaaminen tulee uuteen malliin mukaan joka tapauksessa.

”...yksilön tuloksia tulee jokatapuksessa mitattua sen takia, että jälkilaskentahan tulee perustumaan yksilöitten tekemiin työaikaleimauksiin, koska ne toimii palkanmaksun perusteena... ..nythän me käytetään sitä tietoa kahteen suuntaan: me käytetään sitä palkanmaksun ja palkitsemisen suuntaan ja me käytetään sitä jälkilaskentaan. Siinä mielessä, kun se palvelee molempia me pystytään jokatapuksessa myöskin yksilötasolla seuraamaan, että mitä siellä tapahtuu, kuten myöskin pystytään tuotetasolla ja per tuotevaihe seuraamaan, että miten se toimii se meidän ennakkolaskentajärjestelmä...”

”...kyllä ryhmän tulos on helpompi mitata, mitä sen yksittäisen henkilön...”

”... vaikka me saataas yks yksilö tuala tekemään kuinka hyvin, sitten se ei vaikuta siihen kokonaisuuteen niin paljon. Saattaa tuoda vaan enemmän sellaista ristivetoa... ..Kyllä se vois olla se ryhmätulos. Nythän on justiin menty tuohon, että palkka maksetahan työlle leimatulle ajalle, mutta jos tätä palkittamista mieltii niin kyllä se varmaan se ryhmä. Siinä varmaan sitte voin vielä olla solukohtainen osio ja koko porukkaa koskeva...”

”... jos se pystytään jakamaan. Mun mielestä se olis ihan OK. Seurata nimenomaan sitä ryhmää...”

5.1.6 Palkkioiden määrät ja palkkioiden maksun oikeudenmukaisuus

Kuudennessa teemassa haluttiin tuoda esille oikeudenmukaisuus, joka on aiemman aihepiirin tutkimuksen valossa erittäin tärkeää uuden palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta. Työntekijöiltä kysyttiin, minkä suuruinen palkkio tuntuisi oikeudenmukaiselta ja millaisella palkkiolla olisi oikeasti vaikutusta työntekoon. Tämän teeman yhteydessä pyydettiin myös johdon arviot siitä, minkä suuruinen työntekijöille suunnattavan palkkion tulisi uudessa järjestelmässä olla. Työntekijät kokivat tämän kysymyksen yleisesti melko hankalaksi, mutta yhtä mieltä oltiin siitä, että palkkiomäärien tulisi olla sellaiset, että niillä olisi jotain käytännön merkitystä ja ansiotasoa nousisi jonkin verran. Oikeastaan vain yksi työntekijä pystyi antamaan vastauksen ilman tarkentavia apukysymyksiä. Vastajat kokivat kyseisen teeman yleisesti hyvin hankalaksi.

”...kyllä se sais olla tuntuva. Jos sä saat muutaman euron päiväs, nii ei se oo oikeen mitään. Olisko joku sellanen kakskytviis prosenttia...”

”...sellanen muutama huntti pitäis olla heti lisää, kuukausitasolla. Että en mä nyt halua ihan mistään sadasta eurosta...”

”... sanotaan ny, että 25-30 prosenttia... .. ehkä se olis siitä kuukausisaavutuksista joku tietty prosenttimäärä olis ehkä mun mielestä järkevintä...”

”... on niin hankala kysymys, että en osaa sanoa kyllä mitään...”

Osa johdosta oli lähes samoilla linjoilla työntekijöiden kanssa, mutta tässä vaiheessa tuli esille myös täysin uudenlaisia ehdotuksia palkkiomallin rakenteesta. Ehdotetut tulospalkkioiden määrät olivat prosentuaalisesti samansuuruisia kuin työntekijöiden vastauksissa. Vastauksissa ehdotettiin myös muita palkitsemisen keinoja rahallisen palkitsemisen lisäksi. Rakenteellisen ehdotuksen mukaan palkkiomallin ehdot pitäisi laatia siten, että keskivertotyösuorituksilla päästäisiin nykyiseen ansiotasoon, joka saavutetaan ilman tuloksiin perustuvaa palkitsemista. Suoritustason vaihdellessa liikuttaisiin siten joko nykyisen ansiotason ylä- tai alapuolella. Ajatuksen taustalla oli muodostaa yrityksen johdolle yksi lisäkeino, jolla pystyttäisiin pakottamaan henkilöstöä nykyistä parempiin työsuorituksiin.

”... No kyllä se tietysti pitäis olla sellanen... ..että se nyt vähän tuntuisikin. Tyyliin kymppi tai kaks ei ehkä vielä hirveesti kannusta... ..En mä osaa sanoa euromäärää, enkä oikestaan prosenttimääräkään... .. mistä kukin tykkää noin niinku konkreettisesti pystyy sillä rahalla tekemään jotain...”

"...sanotaan, että euromääräisesti, että 2-4 euroa tunnille lisää, niin varmasti vaikuttaa..."

"...mä en osaa nyt siihen sanoa. Ja onko se sitten raha, vai onko se joku muu? Varmaan raha osaltaan, vai voiko siinä olla jotain muuta?..."

"... se ajatusmalli on oltava sen tyyppinen, että sellainen keskivertosuoritus, joka tänä päivänä saadaan, niin se vastaa suunnilleen sitä nykyistä ansiotasoa. Jos sitä pystytään parantaa niin se antaa jotakin hyvää ja se jos siitä keskiverto suoritustasosta tiputaan niin se rankaisee nykyiseen verrattuna... .. Se, että se sillä tavalla toimii niin se pitää olla mun mielestä 20-30 prosenttia välillä siitä kokonais aikapalkasta, mutta se jakautuma ei oo se, että se tulee sen nykyisen päälle... .. tässä pitää pitää mielessä se sisäänajomalli ja sen täytyy olla sen tyyppinen, että pystytään henkilöstölle osoittamaan, että tällä on saavutettavissakin jotakin..."

5.1.7. Palkitsemisen merkitys ja uuden palkkiomallin vaikutusmahdollisuudet

Seitsemäs teema keskittyi johdon ja työntekijöiden uskomuksiin uuden palkitsemisjärjestelmän vaikutusmahdollisuuksista. Aiheeseen liittyvän teorian ja aiempien tutkimusten perusteella on perusteltua väittää, että työntekijöiden ja johdon uskoessa uuden palkitsemisjärjestelmän positiivisiin vaikutuksiin sitoutuminen käyttöönottoprosessiin kasvaa ja uudenlaisen palkkiomallin sisäänajo helpottuu. Molemmilta haastatelluilta ryhmiltä kysyttiin mielipiteitä palkitsemisen vaikutuksista esimerkiksi työntekoon ja sitoutumiseen. Haastateltavilta kysyttiin muun muassa, mitä merkitystä yrityksessä käytössä olevalla palkkiomallilla on. Samalla haluttiin myös selvittää kaikkien haastateltavien mielipidettä siitä, onko uudenlaisella palkitsemisella ylipäättään mahdollisuuksia tehostaa toimintaa. Kaikki haastateltavista työntekijöistä olivat sitä mieltä, että uusilla palkitsemisratkaisuilla voidaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia, jos uusi järjestelmä on ehdoiltaan oikeanlainen.

"... kyllä se vois kannustaa jos siinä olis jotakin... .. siinä vois tulosta tulla enempi ja jäis sellaanen turha istuminen pois..."

"... ei se periaattees vaikuta, että kyllä se omasta pitämisestä lähtöö. Tyväväki täällä on tosi hyvä ja avulias kaikkia kohtaan, siitä se lähtöö. Vaikka palakka on piäni, niin paljo se tyväväki ratkaasoo... ..kyllä mä uskon sen, että pystytään. Syksyysinkin, kun sesonkiaika on ollu se on ollu sillä lailla, että silloin ku ylitöitä on niin ylitöitä teherään. Niinku tyväväki on joustanu siihen..."

"...kyllä se merkkää, aika paljokin. Kyllä se ainakin mun tekemiseen ainakin vaikuttais. Varmaanki, että jos sieltä tuloo enemmän jotain voittoa vähä ittellekki..."

"...kyllähän se aina motivoi. Sä tunnet ittes tärkeäksi ku sä oot onnistunu tyässä, että sä oot näin paljo tianannu... .. kyllä niinku nuarta ihmistä ajatellen kyllä se niinku sitouttaa firmaan... ..jos sulla on tälläänen palkkataso kun täällä nyt on niin et sä voi

mitenkään ajatella, että sä maksat tälläisestä alle kympin palakasta jos sulla on asuntolainaa ja perhettä niin se on melekeen maharottomuus... .. kyllä mä uskon, että kaikki haluaa saara enemmän sitä palakkaa ja haluaa jos siinä on niinku toreellinen maharollisuus tianata... ”.

”...ei sillä mulle oo sillä lailla väliä kunhan sen palakan saa... .. tottakai jos palkka on kohorallaan niin kyllähän sitä huvittaa teheräkki ja olla. Tyäilmapiiristä se on tavallaan mulla ainakin ittellä eniten kiinni... .. varmaan moni tekis enemmän töitä... ”.

Johto uskoi, että oikein rakennetulla palkitsemismallilla pystytään motivoimaan ja sitouttamaan henkilöstöä. Nämä tekijät ovat varsinkin pitkällä aikavälillä tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. Näiden lisäksi uskottiin, että hyvin toimiva palkitseminen houkuttelee uusia työntekijöitä yritykseen. Varsinkin nyky-yhteiskunnassa sopivien työntekijöiden houkuttelusta on tulossa suuri haaste yrityksille, koska yhä useammassa tilanteessa työntekijä valitsee työnantajansa eikä päinvastoin. Yhden vastaajan mielestä palkkiomallilla tai palkitsemisen kokonaisuudella ei ole sinällään merkitystä, jos lopullinen palkka on liian pieni. Aikaisemmin käytössä olleiden tulospalkkiojärjestelmien positiiviset vaikutukset loivat lisää uskoa uuden palkkiomallin käyttöönnotolle.

”...en mä usko, että varsinaisesti sillä mallilla on siinä merkitystä siinä. Jotenkin ajattelen, että se käteenjäävä summa on merkitsevämpi yhdelle ihmiselle... ..kyllä mä uskon, että sillä on varmasti vaikutusta. Jos se tosiaan nimenomaan saadaan toteutettua niin, että se tuntuu siellä rahapussissa. Sitte kun sitä kuitenkin jatkuvasti seurataan, ettei se tavallaan voi jäädä unohduksiin mihinkään... ”.

”...rahahan motivoi vaan hetken aikaa, jos ne ajattelee pelkästään sitä. Mutta sielä pitäis olla sellanen, että mitä parempaan pystyy niin sen voi saada sen uus pykälä, mitä tavoitellaan. On se sitte rahaa tai jotain muuta... ..jollekin tasolle olis mahdollisuus päästä lainausmerkeissä kohtuu helpollaki. Ettei käy niin, että sitä painetaan täysillä ja ei olla lähelläkään sitä palkitsemistasoa... ..jos se on toimiva systeemi ja palkitseva systeemi, niin kyllä mä uskon siihen, että se on talon etu... ”.

”...jos se malli on oikein rakennettu ja se sisänaajo onnistuu asianmukaisesti ja se saadaan siinä vaiheessa toimimaan niin empä usko, etteikö sillä olis sitouttava ja motivoiva vaikutus... ..pyritään tekemään niitä hommia samaan aikaan fiksummin. Ei se palkka suoritus, vaan se mitä siinä ympärillä tapahtuu niin se tyyppillisesti kehittyy myöskin siinä jos tällaisia malleja otetaan käyttöön... .. täälähän on ollu käytössä erilaisia malleja. Ne mallit toimiessaan on antanu ihan positiivisia efektejä... ”.

”...kyllä se vaikuttaa... .. se ei saisi olla joku sellanen, josta muodostuu hyvin äkkiä sellanen tavallaan saavutettu etu. Että jos sitä ei tuukkaan, niin lyödään kintaat tiskihin... ..Sitte ihan työvoiman saatavuuden kannalta, jos meillä olis sellanen hyvä, kannustava, mikä oltaas keksitty ja kehitetty. Kun sana kiirii tuolla niin varmahan se tois sekä motivaatiota tänne firman sisälle, että myöskin tänne haluaas tulla joku muikin vielä töihin... ”.

5.1.8. Aiempien tulospalkkiojärjestelmien ongelmat ja uuden palkkiomallin haasteet

Kahdeksannessa pääteemassa avattiin tarkemmin aiempien yrityksen käytössä olleiden tuloksiin perustuneiden palkitsemisjärjestelmien heikkouksia ja hyviä puolia. Tämän tietämyksen pohjalta haluttiin saada arvioita siitä, mitkä voisivat olla suurimpia ongelmia uuden palkkiomallin kehittämisessä. Tässäkin yhteydessä eniten esille nousivat työskentelyn pysähtely erilaisten osapuutteiden takia, mutta myös oikeudenmukaisuus nähtiin erittäin tärkeänä uuden järjestelmän onnistumisen kannalta. Aiempien tulospalkkiojärjestelmien suurimmat puutteet ovat työntekijöiden haastatteluiden perusteella olleet epärealistiset vaatimukset palkkioiden saamiseksi sekä työntekijöistä johtumaton tuotannon pysähtely. Myös suhteellisesti liian pienet palkkiot kokonaisansioihin verrattuna koettiin ongelmallisiksi. Yhden vastaajan mielestä tiedotus tulospalkkiojärjestelmistä ehdoista oli ollut puutteellista, koska hän ei ollut ymmärtänyt palkkiomallin toimintaperiaatteita.

”... mä edes tiedä mitenkä se meni. Siinä oli joku sellaanen, että piti tulla määrätty määrä kuukaudessa koneita... .. että loppuu tavara kesken. Lopahtaa siihen se homma sitten. Ei pysty tekemään. Joku päivä sä pystyt tekemään kunnolla ja toinen päivä on taas sellaanen, että ei mee sillä lailla jouhevasti tuo...”

”...se ongelma tuloo niinku takavuosista miäleen se, että liian kova määrä siihen, mitä pystyy teherä. Että niinku se on ehkä kaikkein haasteellisin. Se pitää tarkkaan miättä, että kuinka paljon täällä porukalla ja näillä materiaaliilla pystyy teherä. Tilauskanta pitää olla kunnos... ..Sitte ku aina päästään hyvään vauhtiin nii osat loppuu, niin takkuua, se on aina takunnu siihen. Koneita tuloo ku vaan osia riittää. Se on ehkä hyvä juttu siinä...”

”...se on ainaki joskus ku on ollu näitä, että osat on loppunu kesken. Ja sen takia menny sitte sen takia pipariksi koko homma. Se osien saatavuus ja kaikki pitäis olla niinku... ..siinä ei oo aina tullu nii oikeen hirviästi mitään palakkioita, tai sitte tullu ollenkaan, kun ne osat oli jossaki loppu. Siinä oli vähä jotaki sellasta, joku siinä ei toiminu niinku piti... ..ei ne mun miälestä ollu, kun joku ehkä 140€ kuukaudes...”

”...vikana oli se, että kun se oli niinkun tuotantopalakkiosysteemi ja kun päästihin siihen ihan hianosti, että ny menöö hyvin niin osat loppuu. Me ei pystytty tekemähän sitä niinku me oltaas haluttu. Ei päästy siihen vaateeseen mikä oli tehty, koska ei ollu osia... .. tai sitte se on ollu heti niin maharoton se vaatimus, että me ollahan kattottu, että ei millään voi päästä, että ei oo aikaa teherä niin paljo, vaikka sä tekisit ylityänä nii siihen ei oo sitte päästy. On vähä niinku jo luavutettu, että teherään se mitä keräitähän... ..siinä on ainaki yks ongelma ku ajatellaan, että kuka kuuluu siihen ryhmähän, joka saa sen palakkion... ..saako kaikki yhtä paljon vai onko joku ryhmä sitten, joka esimerkiksi on tällä linjalla ja ne saa vaan sitä tuotantopalakkioita ja ne tualta protopualelta ei sitte saa mitään... ..tasapualinen sen pitää olla ja se on suuri ongelma...”

”...meillä oli silloin se tulospalkkiohomma, mutta se meni vähä pilalle siinä, että ku ei se tavallansa liian suurikaan se määrä mitä siinä piti saara tehtyä, mutta se ku ei ollu mistä teherä... ..kyllä me jotai sillo saatiinki, mutta ne oli niin piäniä summia, että se

oli aivan yhtä tyhjän kans. Välillä saattaa tulla kaksikymppiä ylimääräistä ja välillä saattaa tulla satanen... ..kunhan se vaan oikeurenmukaasesti menöö niin eihän siinä sitte mitään... ”.

Johto näki aiempien tuloksiin perustuvien palkkiojärjestelmien ongelmat hieman toisella tavalla. Esille nousseita teemoja olivat muun muassa tulospalkkiomallin ehtojen hyväksikäyttö yrityksen kannalta epäedullisella tavalla, mittareiden etäisyys työntekijöiden suorituksista, pitkän aikavälin tavoitteiden puuttuminen ja siitä johtuva järjestelmän toimimattomuus, epärealistiset tavoitetasot sekä palkkiomallin epäselvät pelisäännöt. Johdon vastauksista ilmenee, että aikaisemmat tuloksiin perustuvat palkkiomallit oli rakennettu lähinnä kriisien ratkomista varten, ja joistain positiivisista vaikutuksista huolimatta mikään näistä palkkiomalleista ei ole ollut säilyttämisen arvoinen.

”...tää on tää bonusrakenne, mitä on sillon kiiruuseen aikaan rakennettu... ..alettiin tavallaan taktikoomaan... ..kun ei muuten saada porukkaa tekemähän, niin luvatahan jotain viikkopalakkioita, niin sitten ruvetahan jarruttamaan tuotantoa, että saataas niitä bonuksia... ..on ollu ihan vuosituloksesta riippuva joskus aikansa, palakitteminen. Sitä ei oo koettu niin konkreettiseksi, että se olis motivoinu jollain lailla... ..vaikia kuvitella kaikkia tilinpäätössiirtoja ja muita, että pelataanko sielä jollain lailla, että se ei oo enää uskottavaa... ”.

”...tälähän on ollu käytössä erilaisia malleja. Ne mallit toimiessaan on antanu ihan positiivisia efektejä. Sitten erilaisista syistä ne mallit on kuivahtanu, kuollu tai osoittautunu käyttökelttomiksi... ..pahimmillaan se malli on ollu se, että loppuvuodesta, kun tilauskanta kertyy ja myöhästymät lisääntyy niin sitten luvataan lisä tuotantopalkkio sen vanhan päälle, jotta saadaan ulos ne mitä olis pitäny saada muutenkin... ..muutosvastarinta, pelko siitä, että ansiotaso laskee ja toisaalta se, että me saadaan meidän tietojärjestelmät tukemaan tätä toimintaa ja ajatustapaa ja siihen liittyvä raportointi saadaan riittävän rutiininomaiseksi ja helpoksi... ..suurin vika on ollu siinä, että se on ollut onnistuneen kiristystoiminnan lunnaitten maksu... ”.

”...vika on ollu se, että osittain on ollu se rima niin korkeella, että sitä ei oo ollu mahdollista tavoittaa. Ensin on yritetty ja sitten ne on huomannu puolessa kuussa, että ei me päästä siihen ja sitte se lopahtaa... ..hyvää siinä on toki se, että siinä puolen kuun aikana ennenku on huomattu, että rima ei lähestyny niin on tullu hyvin tavaraa valmiiksi... ..huonoa siinä on ollu... ..se on ollu vaan tuotannon määrään riippumatta siihen, että, tai ne koneet on tehty kauheella kiireellä ja maksettu siitä palkkaa. Ne ei oo ollu myytyjä koneita. Ne on jääny tuanne varastoon makaamaan. Me on tehty kalliilla rahalla kalliita koneita odottamaan tuonne varastoon, että aika tavarahan kaupittelee. Se on taloudellisesti talon kannalta kaikista huonoin asia... ..voi olla epäoikeudenmukaisuutta, että joku voi olla sitä meiltä, että häntä on kohdeltu väärin tai hänelle kuuluu sama mikä toisellekin kuuluu. Rajat pitää olla selkeet ja pelisäännöt tosi selkeet... ”.

”...edellisis paikois, missä mä oon ollu töissä, sieltä mulla on kokemuksia aikaisemmin... ..perustukohan se ihan tulokseen, ja mitähän muita mittareita siinä oli... ..siihen haettiin tuotannosta justiin kaikennäköstä laatutekijää... ..katottiin näitten toimitilojen siisteyttä, järjestystä ja kaikkee tälläisiä turvallisuusasioita. Must se oli ihan

OK... ...sielä oli just se, et sielä oli alkuvaiheessa siinä, kun niitä mietittiin, niitä mittareita oli liikaa... ...tuotannossakin oli telkkareita muutama, missä oli aina päivän tiedot pyöri kaiken aikaa. Koko ajan oli tavallaan reaaliaikainen tieto... ...asia kun asia, niin aina on muutosvistarintaa... ...se käyttöönotto vaihe on varmasti sellanen että se nyyppi itse kutakin, sekä tekijöitä että ympärillä oleviakin... ...se varmasti vie aikaa, ennenkun löytyy ne oikeet ja käyttökelpoiset mittarit, mitä voidaan käyttää... ”.

5.1.9. Yrityksen koon vaikutus tulospalkkiomallin kehittämiseen

Viimeinen teema, johon haettiin vastausta ainoastaan johdolta, käsitteli yrityksen koon vaikutusta palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen. Tarkoituksena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä pienten ja suurten yritysten eroista sekä koosta aiheutuvia etuja ja haittoja liittyen palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen. Tämän teeman mukaanotto johtui kohdeyrityksen koosta ja koko tutkimuksen alkuperäisestä tavoitteesta hankkia tietoa PK-yritysten palkitsemista. Yhtenä tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää PK-yritysten kohtaamia haasteita palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyvissä asioissa. Eri johtotasojen henkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että tuloksiin perustuvien palkitsemisjärjestelmien kehittäminen on haasteellisempaa suuremmissa organisaatioissa. Suuremmillakin yrityksillä oli haastateltavien mielestä joitain etuja verrattuna PK-yrityksiin, ja näistä voitaisiin mainita esimerkiksi resurssien suurempi määrä.

”...etuna on, että se varmasti saadaan lähemmäs ihmistä, mutta haittana on täällä.. ...jos sielä on joku sellanen, joka ei halua tälläistä viärä etehenpäin, vaan haluaa tavallaan jarruttaa... ...että minkäläsen kannan se ottaa näihin asioihin, niin se voi viedä tuota porukkaa aika sitten pitkälle... ...hyvätkin asiat mennä pilalle tavallaan siinä... ...jos koko luokkaa ajatteloo, mitä nyt ei varmaankaan tuanne kannata, mitä oon itte miätttyny, että onko sitte johonakin vaihees että pystyys esimerkiksi ei olisikkaan rahaa, vaan olis esimerkiksi osakkeita... ”.

”...Itse asiassa mitä pienempi yritys, sen palkkiomallin ajaminen on suhteessa helpompaa jos kohta pienemmässä yrityksessä todennäköisesti vahvojen yksilöiden mielipiteet sen muutosvistarinnan osalta voi korostua verrattuna isompaan organisaatioon... ...tää meidän tietojärjestelmä, kun sitä tarkastelee ihan kokonaisuutena, niin se on itse asiassa aika lailla ylimitoitettu tän organisaation tämän hetkiseen kokoon ja sieltä löytyy vääntöä aika tavalla. Kysymys on enempi saada ne rutiinit kohdalleen. Jos annat mulle kaks vaihtoehtoa, että aja tää läpi pienessä tai isossa, niin mieluummin mä ajan tän läpi pienessä... ”.

”...kyllä mä luulen, että pienemmällä pääluvulla ja selkeillä näillä ryhmittelyillä mitenkä se ryhmitellään se palkkiojärjestelmä. Uskon, että meillä sen periaatteessa pitäis olla helpompi... ...mitenkä se mitataan, mitenkä se kirjataan ja kuinka se menee palkanmaksuihin. Se on mun mielestä ihan auki... ”.

”...tollasen järjestelmän pystyy toteuttamaan periaattees missä vaan. Ainut on, että kunnan porukkaa on sen verran vähän, niin se voi venyttää aikataulua, että se saadaan

toimimaan... ...kyllähän nuo infomaatiot voidaan esittää monella muullakin tavalla, kuin sielä telkkarilla pyörittämällä. Onhan meillä isot ilmotustaulut ynnä muuta... ...on jonkun verran varaa kyllä resursseissa, että vois olla tiiviimpikin työtahti monellakin ihmisellä...”.

5.2 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Työntekijöiden ja johdon väliset mielipiteet erosivat toisistaan kautta linjan, mutta joissain teemoissa vastaajat olivat yksimielisiä. Esimerkiksi kolmannessa teemassa, jossa käsiteltiin ilmapiiriä, kaikki työntekijät olivat yksimielisiä ja seitsemännessä teemassa sekä työntekijät että johto uskoivat, että uusilla palkitsemisratkaisulla on suuri merkitys toiminnan tehostamisen kannalta.

Suurin ongelma tuotannossa työntekijöiden mielestä oli erilaisten osien ja puolivalmisteiden puute, joka johtaa välillä siihen, että ei pystytä edes aloittamaan työvaihetta tai jatkamaan sitä aloittamisen jälkeen loppuun asti. Tämä nähtiin ongelmalliseksi myös uuden tulospalkkiomallin rakentamisen kannalta.

Osa työntekijöistä piti tutkimuksen aikaista tuotteiden laatua riittävän hyvänä, mutta toisaalta jotkut taas eivät olleet valmiita mainostamaan tuotteita ulkopuolisille. Laadun parantamisen ehdotukset jäivät työntekijöiden osalta melko vähäisiksi. Eniten keskityttiin ulkonäöllisiin seikkoihin ja haluttiin muutoksia joihinkin tiettyihin koneen osiin ja lisäpanostuksia suunnitteluun ainakin tulevien tuotteiden osalta.

Laadun mittaamiseen liittyvät mielipiteet erosivat lähes täysin työntekijöiden ja johdon välillä. Osa työntekijöistä ei keksinyt minkäänlaisia keinoja laadun mittaamiseen, kun taas eräs vastaajista ehdotti, että laatua verrattaisiin muiden valmistajien tuotteiden laatuun. Laadun mittaamista haluttiin liittää myös pelkästään ulkonäöllisiin seikkoihin tai koneen tekniseen toimivuuteen ja haastatteluissa ehdotettiin, että laadun mittaamiseksi tarvittaisiin nykyistä tarkempaa seurantaa linjastolla joidenkin henkilöiden toimesta. Johdon mielestä laadun mittaus tulisi perustaa joko takuuvikatilastojen analysointiin tai tuotantolinjastolla olevien työpisteiden tarkkailuun. Linjastolla on useita työpisteitä, joissa tehdään testauksia, ja monissa pisteissä pystyttäisiin tekemään seurantaa virheiden määristä.

Uudelta palkkiomallilta työntekijät toivoivat kannanottoa sesonkivaihteluiden ongelmaan. Kuten jo aiemmin on mainittu, tällä alalla tilaukset painottuvat erittäin vahvasti sesonkeihin ja nykyisellä tuotantomallilla, jossa tuotteita ei juurikaan valmisteta varastoon, sesonkien vaikutukset näkyvät suoraan linjastolla joko kiireenä tai odotteluna. Palkkioiden toivottiin olevan riittävän suuria nykyiseen tulotasoon nähden ja asetettavat tuotantotavoitteet ja muut tasot haluttiin realistisiin rajoihin. Johto toivoi uudella palkkiomallilla saavutettavan paremman yhteishengen ja työmotivaation, jotta suuria vaihteluita suorituskyvyssä pystyttäisiin tasaamaan. Tuottavuuteen ja laatuun haluttiin parannuksia, kuitenkin siten, että toimitusvarmuus ei kärsi.

Palkkiomallin perusteella maksettujen palkkioiden jakamisesta keskusteltaessa haastateltavien mielipiteet jakaantuivat melko lailla tasan yksilö- ja ryhmätason palkitsemisen välille. Myös yksilö- ja ryhmätason yhdistelmää ehdotettiin ja tässä vaiheessa yksi johdon vastaajista oli sitä mieltä, että näin alkuvaiheessa ei ole tarpeellista päättää lopullisesti, miten palkkiot tullaan jakamaan. Päätöstä ehdotettiin siirrettäväksi lopullisen palkkiomallin muodostuksen jälkeiselle ajalle. Palkkiomalliin liittyvässä mittauksessa suurimman kannatuksen sai ryhmätason mittaus.

Kaikki haastateltavat eivät pystyneet etukäteen sanomaan, mikä olisi riittävä tai oikeudenmukainen palkkio parantuneista työsuorituksista. Työntekijöiden ehdotukset liikkuvat 25-30 prosentin paikkeilla nykyisen palkkatason päälle. Johdon haastatteluissa ehdotettiin rahan lisäksi myös muita palkitsemiskeinoja. Johdolta saadut arviot palkkioiden suuruudesta olivat suurin piirtein samaa luokkaa työntekijöiden ehdotusten kanssa, mutta yksi vastaajista ehdotti kokonaan uutta rakennetta uuteen palkkiomalliin, jossa liikuttaisiin joko nykyisen ansiotason ylä- tai alapuolella suoritustasojen mukaan.

Osa työntekijöistä näki työilmapiiirin ja työporukan sitoutumisen kannalta tärkeämmäksi tekijäksi kuin käytössä olevat palkitsemisratkaisut. Jotkut olivat taas sitä mieltä, että hyvät palkitsemisratkaisut sitouttavat työpaikkaan ja niillä on suora vaikutus omaan työtehoon.

Haasteita uuden palkkiomallin kehittämiseksi olivat työntekijöiden mielestä oikeudenmukaisuus, epärealistiset tavoitetasot, palkkioiden jako ja siitä aiheutuva kateus sekä aiemminkin mainittu osien puute, jonka takia työvaiheet ja työnteko hidastuvat. Johto oli tämänkin teeman osalta lähes täysin eri linjoilla työntekijöiden kanssa. He olivat

enemmän huolestuneita mahdollisesta muutosvastarinnasta ja ansiotason laskuun liittyvän pelon vaikutuksesta työntekoon. Yhteneväisyyttä haastatteluryhmien välillä oli selkeiden pelisääntöjen ja malliin liittyvien tavoitetasojen ja rajojen muodostuksessa. Aiempiin tulospalkkiojärjestelyihin liittyvä tulojen optimointi järjestelmän heikkouksia hyväksikäyttämällä oli myös huolen aiheena uutta mallia rakennettaessa. Johdon osalta myös tiedostettiin, että palkkiomallin kannalta järkevien mittarien löytäminen vie aikaa ja pitää tehdä mahdollisimman huolellisesti jo etukäteen, vaikka mittareita voidaan päivittää myöhemminkin.

Sekä työntekijät että johto uskoivat tuloksiin perustuvan uuden palkkiomallin mahdollisuuksiin tehostaa ja parantaa yrityksen toimintaa. Työntekijät kertoivat, että työntekoon tulisi varmasti lisävauhtia, jos puitteet ovat kunnossa, ja samalla turha istuminen jäisi kokonaan pois. Johdon mielipiteet olivat myös positiivisia, koska aiemminkin tulospalkkiomalleilla on saatu aikaan positiivisia vaikutuksia ja oikealla tavalla rakennettu malli nähtiin koko talon eduksi.

Aiempien käytössä olleiden tulospalkkiojärjestelmien ongelmat: Työntekijöiden ja johdon uskomukset	
Työntekijät	Johto
Osien ja puolivalmisteiden puute	Ainoastaan kriisin ratkomista
Merkityksettömän pienet palkkiosummat	Palkkiomallin hyväksikäyttö
Epärealistiset tavoitetasot	Epärealistiset tavoitetasot
Epäselvät ehdot	Mittarien epäkonkreettisuus

Taulukko 2. Aiempien tuloksiin perustuvien palkkiojärjestelmien ongelmat

Monta kertaa aiemminkin tämän tutkimuksen edetessä esiintyneiden osien ja puolivalmisteiden puute on ollut työntekijöiden mielestä ongelmana kaikkien aikaisempien tuloksiin perustuvien palkkiojärjestelmien toimivuudessa. Työntekijät pitivät erittäin ongelmallisena sitä, että halua olisi tehdä enemmän, mutta materiaalien saanti ei ole tasaista ja työvaiheiden loppuunsaattaminen on mahdotonta. Useammissa haastatteluissa kävi myös ilmi, että palkkiosummat ovat olleet suhteellisesti liian pieniä ja tuotantoon perustuvat tavoitetasot ovat olleet välillä epärealistisia väkimäärään ja osien saatavuuteen nähden.

Jotkut haastateltavista kokivat aikaisempien palkkiojärjestelmien ehdot epäselviksi ja niitä ei ollut viestitty henkilöstölle riittävän tarkasti.

Johdon mielestä aiemmat järjestelmät on muodostettu lähinnä pakon edessä ja niiden tavoitteena on ollut enemmän kriisin ratkominen. Aiempien palkkiojärjestelmien toimimattomuus ja lakkauttaminen ovat johtuneet suurelta osin siitä, että ne eivät ole perustuneet pitkän aikavälin tavoitteisiin ja tasaiseen toimintaan. Palkkiomallin hyväksikäyttö organisaation kannalta epäedullisella tavalla pitää pystyä välttämään. Tämä tarkoittaa sitä, että työtahtia manipuloimalla ei ole mahdollisuutta hyötyä taloudellisesti. Johto oli samoilla linjoilla työntekijöiden kanssa siinä, että epärealistiset tavoitetasot romuttavat koko palkkiomallin ajatuksen ja toimivuuden. Aiempien palkitsemisjärjestelmien aikana on ollut myös tyypillistä, että tuotteita on välillä valmistettu kiireellä varastoon ilman vastaavaa tilauskantaa. Palkkiomallin mittareiden tulisi olla työntekijöiden kannalta mahdollisimman konkreettisia ja tasaisin väliajoin seurattavissa. Esimerkiksi palkkioiden liittäminen pelkästään yrityksen tulokseen ei ole missään nimessä toimiva ratkaisu. Tästä syystä mittareiden yhdistäminen laatuun, työtehokkuuteen ja yrityksen suorituskykyyn tai tuottavuuteen olisi varmasti toimiva ratkaisu. Näistä kolmesta osa-alueesta olisi löydettävä toimivimmat mittarit kohdeyrityksen kannalta.

Yrityksen johto ei nähnyt mitään merkittäviä esteitä sille, että näinkin pienessä organisaatiossa lähdetään rakentamaan tuloksiin perustuvaa palkkiomallia. Lopulta oltiin yhtä mieltä siitä, että tällaisen mallin rakentaminen on helpompaa PK- yrityksissä verrattuna suurempiin organisaatioihin. PK- yrityksissä tuloksiin perustuvan palkkiomallin rakentamiselle nähtyjä ongelmia ja haasteita olivat muun muassa: yksilöiden suuri vaikutus mielipiteisiin ja muutosvastarintaan, kalliiden seuranta- ja ylläpitojärjestelmien saatavuus sekä henkilöstön vähäinen määrä. Tässä yhteydessä henkilöstön vähäisen määrän uskottiin kuitenkin vaikuttavan pidentävästi palkkiomallin käyttöönoton aikatauluun, koska resurssit ovat rajalliset.

Toisaalta mielipidejohtajan roolissa toimiva yksilö voi saada aikaan positiivista liikettä muissa työntekijöissä ja tämä vie yleensä muutosta suurin harppauksin eteenpäin. Mielipidejohtajien ja vahvojen yksilöiden toiminta muutoksen puoltajina on varsinkin pienemmissä yrityksissä kriittinen tekijä onnistumisen kannalta, mutta kuten mainittua, tämä on yritykselle selkeä mahdollisuus saada esimerkiksi uusi palkkiomalli sisäänajettua

ilman suurempaa vastarintaa. Asioista tiedottaminen nähtiin pienemmissä organisaatioissa helpompana. Henkilöstön pienempi määrä laskettiin myös toisaalta eduksi, koska palkitsemisjärjestelmästä tulee joustavampi ja sitä on helpompaa muokata jälkikäteen.

Tutkimuksen aineistosta selviää, että kohdeyrityksen työntekijöiden ja johdon mielipiteet uuden palkkiomallin kehittämisestä eroavat merkittävästi toisistaan. Tämä on tärkeä havainto uutta palkkiomallia suunniteltaessa, mutta mielipiteiden eroavaisuuksien kartoittamisen ohella haastatteluiden yksi päätarkoituksista oli myös täyttää työntekijöiden vaikuttamisen ja osallistamisen mahdollisuuden aukko. Aiempien tutkimusten valossa työntekijöiden osallistaminen uuden palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun on yksi käyttöönoton kulmakivistä. Palkkiomallin kehittämisen päävastuu on kuitenkin lopulta yrityksen johdolla, joten heidän on tärkeää tietää työntekijöiden uskomukset ja mielipiteet mahdollisimman tarkasti palkkiomalliin liittyvien tärkeiden teemojen osalta. Työntekijöiden ja johdon välisten mielipiteiden eroavaisuus oli odotettavissa, mutta tietyt yhtenevät mielipiteet lupasivat hyvää uuden palkkiomallin kehittämisen ja käyttöönoton onnistumisen kannalta.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen tarkastelua

Tutkimustehtävänä oli muodostaa ehdotus uudesta palkkiomallista toimeksiantajana olevalle kohdeyritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös kartoittaa yrityksen kokoluokan vaikutuksia tuloksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Yrityksen koon vaikutusten tarkastelulla palkitsemisen kontekstissa haluttiin saada aikaan tieteellistä kontribuutiota ja tätä kautta tarkoituksena oli avata mahdollisia jatkotutkimusideoita. Tutkimustehtävä ja palkitseminen aihepiirinä ovat monimutkaisia kokonaisuuksia ja täydellistä, yksiselitteistä tutkimustehtävän ratkaisua on tässä yhteydessä lähes mahdotonta esittää. Tästä syystä tutkimustehtävän ratkaisua lähestyttiin useammalla palkkiomalliehdotuksella, joista kohdeyritys saa lopulta tutkijan suositusten tukemana valita joko kokonaisuudessaan jonkun esitellyistä palkkiomalliehdotuksista tai mahdollisesti yhdistellä eri mallien ominaisuuksista omiin tarkoituksiinsa käyttökelpoisimmat vaihtoehdot.

Tutkimuksen toinen ja kolmas pääluku rakentuivat palkkauksen, palkitsemisen ja tulospalkkauksen teorioista sekä näiden aihepiirien aiemmasta tutkimuksesta. Näiden lukujen tavoitteena oli luoda perusteet toteutetun empiirisen tutkimuksen ja käytettyjen aineistonkeruumenetelmien avulla saatujen tulosten ymmärrykselle. Empiirisen tutkimuksen pääpaino oli haastatteluissa, joiden tulokset esiteltiin haastatteluiden teemojen etenemisjärjestyksessä viidennessä pääluvussa. Haastatteluista saatujen tulosten ohella myös havainnoinnista ja epävirallisista työryhmäkeskusteluista saadut tiedot vaikuttivat merkittävästi tässä yhteenvedossa esiteltävien palkkiomalliehdotusten muodostamiseen. Tutkimuksessa käytettyjen kvalitatiivisten menetelmien avulla saatiin riittävästi informaatiota asetetun tutkimustehtävän ratkaisemiseksi, joten on perusteltua väittää, että aineistonkeruumenetelmien valinta oli onnistunut ja aineistotriangulaatio tuotti toivottua tulosta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeimpänä tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta mahdollisimman hyvin. Haastatteluja käytettäessä tutkijan täytyy miettiä tarkkaan riittävän suuri otos tutkittavan kohdeilmiön kannalta. Esimerkiksi tiettyjä ryhmiä tutkittaessa otos

määräytyy yleensä ryhmän koon mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 168–169). Tutkimuksen ja sen edustavuuden kannalta on keskeistä, että tutkija osaa kerätä sisällöllisesti ja määrällisesti sopivan aineiston. Tutkimuksen aineistoa tulisi katsoa sen tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa haastatteluiden otoksen valinta onnistui erittäin hyvin ja otoksen valintaan vaikuttivat oleellisesti työntekijöiden ja organisaatiotasojen määrä. Tutkija pystyi haastattelemaan puolet työntekijöistä ja lähes jokaisesta tuotantoprosessin kannalta merkittävästä työvaiheesta oli mukana yksi haastateltava. Johdon haastatteluissa oli mukana henkilöitä jokaiselta organisaatiotasolta, esimiehestä ylimpään johtoon asti. Tämä takasi riittävän laajan näkökulman uuden palkkiomallin kehittämiseen. Tutkimustulosten yleistettävyyden on rajallinen, koska aineisto on kerätty kokonaisuudessaan ainoastaan yhden organisaation sisältä. Tarkoituksena ei ollut alun perinkään muodostaa yleistettävissä olevaa totuutta, vaan saada aikaan toimiva ratkaisu kohdeyrityksen palkitsemisen ongelmaan.

Haastatteluiden käyttö tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä asettaa joitain rajoituksia tutkimukselle. Haastatteluiden teko edellyttää aina huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan tehtäviin. Haastatteluissa tehdään usein virheitä ja monissa tapauksissa ne johtuvat tutkijan toiminnasta, mutta myös tutkimustilanne ja haastateltavat vaikuttavat toteutuneiden virheiden määrään. Haastatteluiden luotettavuus tiedonkeruulähteenä voidaan kyseenalaistaa myös sen takia, että haastateltavat ovat monissa tilanteissa taipuvaisia antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia tai vastaukset vääristyvät, koska haastateltava kokee tilanteen uhkaavaksi. (Hirsjärvi ym. 2002: 193.) Tämän tutkimuksen yhteydessä suoritettujen teemahaastatteluiden virheitä pyrittiin minimoimaan monin eri keinoin. Ennen haastatteluiden toteuttamista tutkija sai apua prosessin läpivientiin Vaasan yliopiston johtamisen laitoksen eri henkilöiltä. Myös puitteet haastatteluiden tekemiselle pyrittiin järjestämään tutkijan pyynnöstä mahdollisimman hyvin kohdeorganisaatiossa. Haastattelujen aikana tutkija sai käyttöönsä oman työhuoneen, jossa haastattelut toteutettiin. Haastateltuihin henkilöihin tutustuminen havainnointien ja käytännön linjastotyöskentelyn aikana ennen teemahaastattelujen toteutusta vaikutti positiivisesti kerätyn tiedon määrään ja tutkija pystyi valmistautumaan sekä reagoimaan haastattelujen ongelmatilanteisiin paremmin.

Teemahaastatteluiden lopullinen rakenne perustui joiltain osin TKK:n palkitsemistutkijoiden tulospalkkausjärjestelmien arviointimalliin, mutta suurimmat vaikuttavat tekijät alkuperäisen kysymysrunгон hahmottumisessa olivat kohdeorganisaation tarpeet ja johdon asettamat reunaehdot uuden palkkiomallin kehittämiseksi. Työn lopusta liitteenä löytyvä haastattelurunko jakautui lopulta yhdeksään eri teemaan ja kysymyksiä sovellettiin tilanteen mukaan.

Konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti pyrittiin selvittämään kohdeorganisaation palkkausjärjestelmän ja palkitsemisen kokonaisuuden kehittämistarpeet (Lukka ym. 1998). Tutkimuksen konstruktio eli ratkaisu alkuperäiseen ongelmaan oli kohdeorganisaation kehittämistarpeiden ja aiemman tutkimustiedon perusteella muodostetut neljä tulospalkkiomalliehdotusta, jotka esitetään alaluvussa 6.3. Muodostettujen palkkiomallien yhteys toisessa ja kolmannessa pääluvussa esitelyihin teorioihin on varsin selkeä.

Validius on mittarin kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata, eli kyse on siitä, onko tutkimus pätevä. Reliabiliteetti osoittaa sen, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta. Reliabiliteetti kertoo myös kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä selvittää mittaustulosten pysyvyyden ja johdonmukaisuuden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Reliabiliteetin ja validiteetin käytöstä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa ei olla täysin yksimielisiä. Joidenkin tutkijoiden mielestä näitä käsitteitä voidaan käyttää samalla tavalla kuin määrällisenkin tutkimuksen yhteydessä, mutta jotkut tutkijat ovat kehittäneet näille laadulliseen tutkimukseen paremmin sopivia sisältöjä. Myös joissain tapauksissa nämä vanhat käsitteet on hylätty kokonaan ja kehitetty täysin uusia termejä arvioinnin apuvälineiksi. (Eskola & Suoranta 2000: 211.) Loppujen lopuksi on kuitenkin melko selvää, että laadullisen tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden arviointi on ainakin jollain tasolla erilaista kuin määrällisessä tutkimuksessa (Eskola ym. 2000: 208–222). Tutkimuksen validiteetin kiinnitettiin huomiota alusta lähtien, ja tästä syystä tutkimusprosessin kulku on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Tutkimusprosessin toistettavuus on mahdotonta, joten voidaan todeta, että reliabiliteetti kärsii jonkin verran. Kuitenkin on perusteltua väittää, että uusimalla tutkimusprosessi on mahdollista päästä hyvin samankaltaisiin tuloksiin, vaikka käytetyt menetelmätkin olisivat erilaisia. Lopulta tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus kasvaa, jos päätarkoitus pystytään täyttämään, eli kohdeyritys pystyy ottamaan käyttöönsä jonkin ehdotetuista palkkiomalleista.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös useiden rinnakkaisten menetelmien ja aineistojen käyttäminen eli triangulaatio. Tältä osin tämän tutkimuksen luotettavuus on vähintään kohtuullisella tasolla, koska käytössä on useita tutkimusmenetelmiä ja aineistoa on hankittu monin eri menetelmin. Toimintatutkimuksen näkökulmasta oli suuri etu, että tutkijalla oli mahdollisuus työskennellä melko vapaasti kohdeorganisaation sisällä. Vapaasta aineiston keruusta ja kohdeyrityksen kannalta arkaluontoisten asioiden käsittelystä johtuen tutkimuksen alussa tehtiin salassapitosopimus kohdeyrityksen ja tutkijan välille. Tämä on tuonut jollain tasolla lisähaasteita tutkimuksen julkaistavan version muodostamiselle.

Tutkimuksen aineistosta on nähtävissä, että kohdeyrityksen työntekijöiden ja johdon näkemykset uutta tuloksiin perustuvaa palkitsemismallia koskien erosivat merkittävästi toisistaan, mutta myös joitain selkeitä yhdenmukaisuuksia löytyi. Esimerkiksi palkkioiden määrissä työntekijät ja johto olivat lopulta melko lailla samoilla linjoilla. Myös usko tuloksiin perustuvan palkitsemisen positiivisista vaikutuksista oli luja sekä työntekijöiden, että johdon keskuudessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yritysten palkkauksen ja palkitsemisen kehittäminen on haastavaa ja toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen vaatii monen eri tekijän onnistumista. Yrityksen eri tahojen sitoutuminen vaikuttaa merkittävästi koko prosessin läpivientiin ja tutkijan onneksi tämän tutkimuksen kohdeyrityksestä löytyi selkeä tilaus uuden tuloksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Tutkimuksessa esitettyjen palkkiomalliehdotusten taustalla ovat olleet yleiset laatuopit ja kyseinen palkitsemisprojekti on ollut osa suurempaa kokonaisuutta, jonka lopullisena päämääränä tulee olemaan laatusertifikaattien käyttöönotto. Aikataulu näiden sertifikaattien käyttöönotosta on jo tämän tutkimuksen toteutusvaiheessa ollut melko tarkasti selvillä. Palkkiomalliehdotusten kehittäminen kohdeyrityksen tarpeisiin onnistui suhteellisen nopeassa aikataulussa. Tämä johtui hyvin pitkälti siitä, että johto oli alusta lähtien erittäin sitoutunut kohdeyrityksen palkkauksen ja palkitsemisen kehittämiseen. Tutkijalle pyrittiin tarjoamaan mahdollisimman hyvät työskentelyolosuhteet koko palkitsemisen kehittämisprosessin ajan.

Ehdotettujen palkkiomallien käyttöönotto vaatii jonkin verran taloudellisia panostuksia ja sitoo henkilöresursseja, mutta palkkiomalliehdotelmia suunniteltaessa on huomioitu

mahdollisimman tarkasti kohdeyrityksen nykytila ja käytettävissä olevat resurssit. Nykyinen yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä tukee ehdotettuja palkkiomalleja moneltakin osin. Sähköisistä järjestelmistä saadaan melko vaivattomasti tiedot esimerkiksi toimitusvarmuusprosentteista, takuuvikatilastoista, taloudellisista tunnusluvuista, valmistettujen tuotteiden määristä sekä työpisteillä käytetyistä työajoista, jotka ovat uusien palkkiomalliehdotusten tärkeimpiä elementtejä. Tuloksiin perustuvan palkitsemisjärjestelmän seuranta ei koettu kohdeyrityksessä suureksi ongelmaksi, sillä nykyisissä sähköisissä järjestelmissä sekä seuranta hoitavan hallintohenkilöstön resursseissa oli johdon mukaan tutkimuksen toteutushetkellä runsaasti käyttämätöntä kapasiteettia.

Kohdeyrityksen kolme tärkeintä tavoitetta uuden palkkiomallin kehittämisen taustalla olivat tuottavuuden parantaminen, henkilöstön motivointi ja työtyytyväisyyden parantaminen sekä selkeän palautejärjestelmän luominen yritykselle ja henkilöstölle. Näiden ohella myös haluttiin saada lisäkeinoja laadun parantamiseksi. Edellä mainitut seikat vaikuttivat palkkiomalliehdotusten kehittämiseen alusta lähtien ja jokaisessa ehdotuksessa pyrittiin ottamaan kantaa näihin asioihin. Tuottavuuden parantamiseen haettiin vastausta vaiheaikojen tai tuotteiden valmistukseen käytettyjen aikojen seurannalla. Henkilöstön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen pyrittiin vaikuttamaan kohonneen ansiotason myötä. Työmotivaation parannusta haettiin myös sillä, että palkka liitetään enemmän suoritustasoon eli huonoilla työsuorituksilla ansiotaso on selkeästi pienempi. Kohdeyrityksessä uskottiin, että työtyytyväisyyttä lisäisi työntekijöiden yleinen uskomus siitä, että kohdeyrityksellä on käytössään uniikki, oikeudenmukainen ja toimiva palkitsemisjärjestelmä, jonka avulla työntekijä pystyy vaikuttamaan merkittävästi omaan palkkatasoonsa. Palautejärjestelmän ajatus perustui siihen, että pystytään kertomaan työntekijöille, millaisia ovat hyvät työsuoritukset ja millaisia taas huonot. Myös hyvän ja huonon laadun esittäminen työntekijöille onnistuu uuden palkkiomallin avulla. Laadun parantamisen keinoiksi laskettiin muun muassa sisäisen laadun ja lopputuotteen laadun tarkastelu, jotka lopulta liitettäisiin tietyin ehdoin uuteen palkkiomalliin.

6.2 Tulosten tarkastelu teorioiden valossa

Hulkko ym. (2002: 12) määrittelevät neljä tärkeää kriteeriä toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle (ks. sivu 41). Odotukset tutkimuksen aikana kehitettyjen tulospalkkiomallien toimivuudesta ovat korkealla, sillä kaikki mainitut kriteerit näyttäisivät täyttyvän. Haastatteluissa johdon uskomus oli, että toimiva tulospalkkausjärjestelmä on lopulta koko talon etu. Koko kehittämisprosessin ajan sekä johto että työntekijät ovat olleet sitoutuneita uuden palkkiomallin kehittämiseen ja aineistonkeruu on tehty kohdeorganisaatiossa varsin helpoksi. Tämä johtuu varmasti hyvin pitkälti siitä, että toive tuloksiin perustuvan palkkauksen käyttöönotosta on kohdeyrityksessä tullut alun perin henkilöstöltä itseltään. Kaikkien osapuolten tukea järjestelmälle tavoiteltiin erityisesti sillä, että ihmiset eri organisaatiotasoilta pääsivät vaikuttamaan uuden palkkiomallin kehittämiseen. Osallistumisen mahdollisuus kasvattaa varmasti myös tyytyväisyyttä uutta palkitsemisjärjestelmää kohtaan myös varsinaisen käyttöönoton jälkeen. Kohdeyrityksen tavoittelema lähivuosien kasvu saa varmasti tukea, jos uusi tuloksiin perustuva palkkiomalli toimii suunnitelmien mukaisesti.

Kohdeyrityksessä oltiin varsin hyvin tietoisia siitä, mihin oikein toimivalla tulospalkkiojärjestelmällä on mahdollista vaikuttaa ja ennako-odotukset olivat realistisia. Nurmelan ym. (1999) listasta löytyvät kaikki asiat joihin kohdeyritys halusi parannuksia tuloksiin sidotun palkkauksen avulla (ks. sivu 42). Uuden palkkiomallin tavoitteissa korostuivat tuotteiden laadun ja taloudellisen tuloksen parantaminen, toiminnan tehostuminen, toiminnan ennustettavuuden ja suunnitelmallisuuden lisääntyminen, johdon ja työntekijöiden välisen tiedonkulun selkeytyminen sekä työmotivaation ja ilmapiirin parantaminen. Palkkakustannuksiin haluttiin myös joustavuutta siten, että hyvinä aikoina pystytään palkitsemaan enemmän ja huonompina aikoina palkat joustavat vastaavasti alaspäin.

Palkkiomallin kehittämisprosessin alussa lähdettiin muodostamaan reaunaehtoja palkkiomallille perustuen Keskusjärjestöjen Selko-työryhmän (2001: 10–11) analyysiin hyvän tulospalkkiomallin kriteereistä (ks. sivu 34). Tutkimuksen aikana kehitettyjen tulospalkkiomallien rakentamiseen liittyvä prosessikuvaus noudattelee melko tarkasti kuviossa 16 (ks. sivu 51) esitettyä valtion työmarkkinalaitoksen mallia, joten erillistä prosessikuvausta ei edellä mainitun lisäksi ollut tarpeellista tehdä. Palkkiomallin kohdejoukko määriteltiin heti kehittämisprosessin alussa ja mallin vaikutuspiiriin haluttiin alkuvaiheessa ainoastaan suorittavassa työssä olevat työntekijät. Alkuperäisen

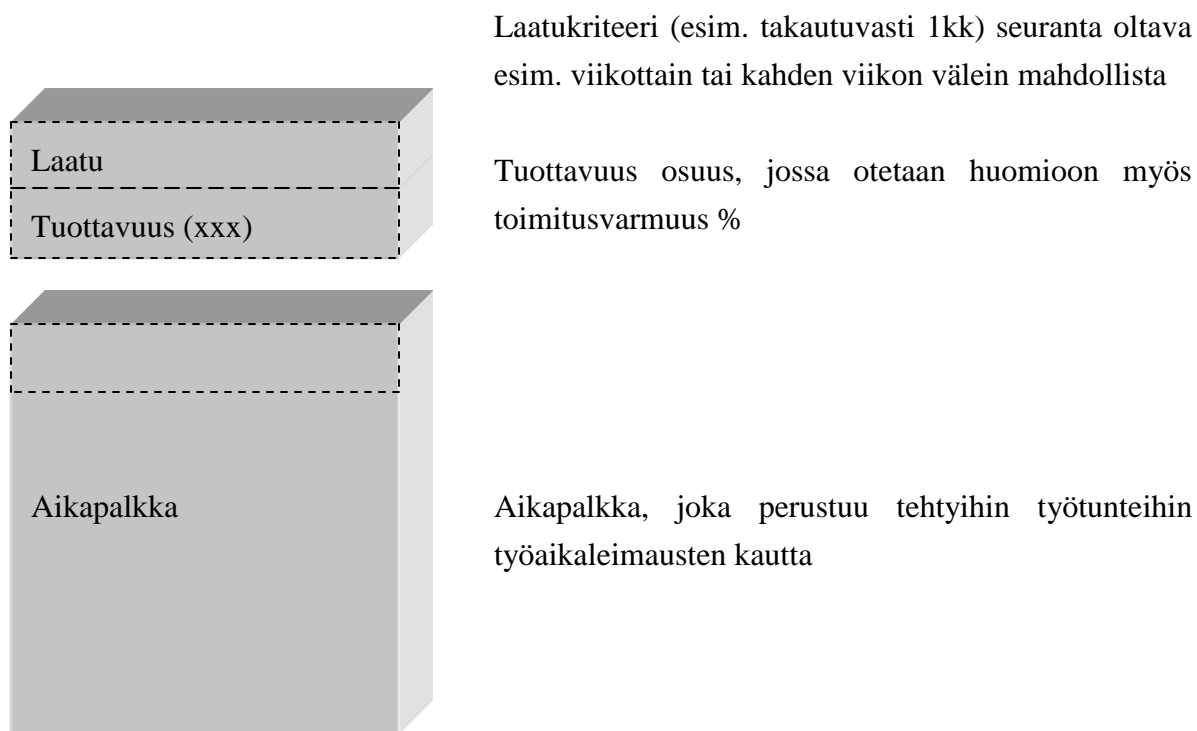
suunnitelman mukaan parantuneesta tuloksesta puolet jäisi taloon ja puolet pystyttäisiin jakamaan palkkioina henkilöstölle. Yrityskohtaisten tunnuslukujen käyttöä ei ole palkkiomallin suunnitteluvaiheessa vielä lyöty lukkoon, mutta tutkija on tehnyt ehdotuksensa näiden käytöstä palkkioiden määräytymisessä. Palkkiomallin mittareiden painoarvot ja palkkioiden määräytymisperusteet päätetään vasta sitten, kun mallin lopullisista ehdoista tehdään tarkempi päätös. Palkkioiden maksun ajankohta päätettiin alusta lähtien olevan normaalisti palkanmaksun yhteydessä. Tulosten raportoinnin apuna on yrityksen nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ja tulosten seuranta mahdollistetaan henkilöstölle viikottain tai kahden viikon välein yrityksen ilmoitustaululla. Mallin koeajasta ja voimassaoloajasta tehtiin myös alustava päätös jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Uuden palkkiojärjestelmän seurannasta vastaa ensi kädessä talouspäällikkö, joka raportoi suoraan toimitusjohtajalle.

Piekkolan ja Kauhasen (1999) selvityksen mukaan yritysten ylin johto näkee yritystason menestyksen huonosti toimivana mittarina tulospalkkauksessa. Muodostetuissa palkkiomalliehdotuksissa yritystason tuloksilla oli huomattavasti pienempi painoarvo verrattuna yksilö- ja ryhmätason tuloksiin. Seuraavassa alaluvussa esitellään tarkemmin neljä lopullista palkkiomalliehdotusta.

6.3 Tutkimustehtävän ratkaisuun liittyvät palkkiomalliehdotukset

6.3.1 Palkkiomalliehdotus 1

Uusi palkkiomalli tulee alustavan suunnitelman mukaan koostumaan kolmesta erillisestä osasta:



Kuvio 16. Palkkiomalliehdotus 1

Kuviosta 16 selviää uuden palkkiomallin jako kolmeen osaan. Kaksi ensimmäistä osaa muodostavat suurimman osan epävarmasta palkkio-osuudesta, joka tässä tapauksessa on sidottu työn tuloksiin laadun ja tuottavuuden osalta. Kolmas osio muodostaa yksinään työntekijöiden peruspalkan, joka on sidoksissa tehtyihin työtunteihin. Katkoviivalla merkityt alueet kuvaavat epävarman ansion osuutta, eli tässä palkkiomallissa käytössä olevan leikkurin vaikutukset ulottuvat myös aikapalkan osuuteen. Huonot suorituslaadun tai tuottavuuden osalta johtavat siihen, että ansiotasoa voi pienentyä nykyisestäään.

Sähköisistä järjestelmistä löytyy tilastotietoa toimitusvarmuusprosentista, josta pystytään määrittämään tavoitetasot ja seuraamaan, että tehokkuus ja laatu eivät kasva toimitusvarmuuden kustannuksella. Toimitusvarmuusprosentin suuret heilahtelut negatiiviseen suuntaan vaikuttavat tulospalkkioiden maksamiseen samalla tavalla kuin laadun laskiessa tavoiteltujen tasojen alapuolelle eli liian alhainen toimitusvarmuusprosentti alentaa ansiotasoa.

Tuottavuuden mittaamisessa käytettäisiin suoraan järjestelmään tehtäviä leimauksia apuna. Työvaiheille laskettaisiin tavoiteajat ja näiden avulla pystyttäisiin erottelemaan hyvät ja huonot suoritukset. Tuottavuuden määrittelyssä apuna voisi olla, kuten jo aiemmin on mainittu, käytetty aika tunneissa/valmistettu kone tai mahdollisesti käytetty aika työvaihetta kohden.

Laadun mittauksessa tärkeänä tiedon lähteenä on takuuhuolloista koostettu tilasto, jossa määritetään kuukausittain lopputuotteiden erilaisten vikojen määrä. Tämän tilastoinnin avulla pystytään valvomaan tuotteiden ja toiminnan laatua. Suuret poikkeamat vikojen määrissä on helppo paikantaa kuukausittaisesta tilastoinnista ja dataa löytyy riittävän pitkältä aikaväliltä. Takuuhuoltojen tilastosta on tärkeää erotella tuotantoon liittyvät virheet ja mahdollisesta kuljetuksesta, tavarantoimittajista tai muista tuotannosta riippumattomista tekijöistä johtuvat viat. Tuotannosta riippumattomien vikojen ei saa vaikuttaa työntekijöiden saamiin palkkioihin, sillä tämä koettaisiin melko varmasti epäoikeudenmukaiseksi ja palkitsemisen suora yhteys työsuorituksiin katoaisi. Laatuvirheet raportoidaan jatkossa työntekijöille esimerkiksi viikon alussa tai kahden viikon välein siten, että kaikki pystyvät seuraamaan laatuun perustuvan palkitsemisen kehittymistä. On pidettävä huolta siitä, että tieto välittyy riittävän usein tuotannossa työskenteleville työntekijöille, että he ymmärtävät mahdollisten tulospalkkioiden määräytymisen ja yhteyden omaan tekemiseensä.

Kohdeyrityksen takuuhuoltotilastoa ei voida esitellä yksityiskohtaisesti tämän tutkimuksen yhteydessä aiemmin mainitun salassapitosopimuksen vuoksi. Tilastossa on esitelty takuuhuoltoihin johtavat viat kokonaisuudessaan ja selvyyden vuoksi on pyritty erottelemaan viat, jotka liittyvät suoraan tuotannossa tehtyihin virheisiin. Tämän analyysin onnistuminen on laadun mittaamisen kannalta elintärkeää. Kyseisen taulukon perustella määritellään jokaiselle tuotantoon liittyvälle vialle tavoitetaso, jonka ei saa ylittyä. Tavoitetasojen määrittelyssä käytetään apuna historiaan perustuvaa dataa.

6.3.2. Palkkiomalliehdotus 2

Toisessa palkkiomalliehdotuksessa laatukriteeri muodostuu sekä takuuvikatilastoista että linjastolla tehtävästä laadun seurannasta. Näiden painoarvo voisi olla esimerkiksi 50%-

50%. Tarkastuspisteillä löytyvät virheet ilmoitetaan eteenpäin ja vikojen määristä ja sisäisestä laadusta tehdään koneellista seuranta. Tämä on ensimmäistä mallia työläämpi, mutta vikojen määrään pystytään puuttumaan aiemmassa vaiheessa ja laatua pystytään parantamaan jo ennen lopputuotteen lähettämistä asiakkaalle. Tämä vaikuttaisi positiivisesti tuotteiden lopulliseen laatuun ja samalla myös voisi syntyä säästöjä takuuhuoltojen vähentymisen myötä. Sisäisen laadun käyttäminen palkkioiden kriteerinä aiheuttaa toisaalta sen, että ensin vaaditaan seuranta-aika, jolloin määritetään tavoitetasot esiintyvillä vioille. Näiden testien liittäminen tulospalkkioiden maksuun ja mittaamiseen on kuitenkin erittäin haasteellista, koska testauksissa ilmenneistä vioista ei ole tällä hetkellä minkäänlaista tilastoa. Ongelmana on myös se, että testauksesta vastaavat työntekijät saattaisivat jättää vikoja huomiotta, jos vikojen määrä on yksi laatukriteerin määräytymisperusteista, ja täten niiden määrä vaikuttaisi palkkioiden määriin. Työntekijät pyrkivät useimmiten optimoimaan tulotasoaan ja virheiden sormien läpi katsominen on helppoa.

Tuottavuuden osalta tässä mallissa otettaisiin huomioon myös yrityskohtaisia taloudellisia tunnuslukuja kuten liikevoitto, nettotulos tai katetuottoprosentti. Yrityksen taloudellisen menestymisen pitäisi liittyä tuloksiin perustuvaan palkitsemiseen, koska hyvinä aikoina on varaa palkita enemmän. Näiden saaminen työntekijöiden suoritusten kannalta konkreettiseksi on kuitenkin ongelmallista. Työntekijät saattavat kokea taloudelliset tunnusluvut liian kaukaisiksi asioiksi ja omat vaikutusmahdollisuudet niihin ovat suorittavaa työtä tekevien mielestä usein hyvin vähäiset. Tämä saattaa laskea työmotivaatiota.

6.3.3. Palkkiomalliehdotus 3

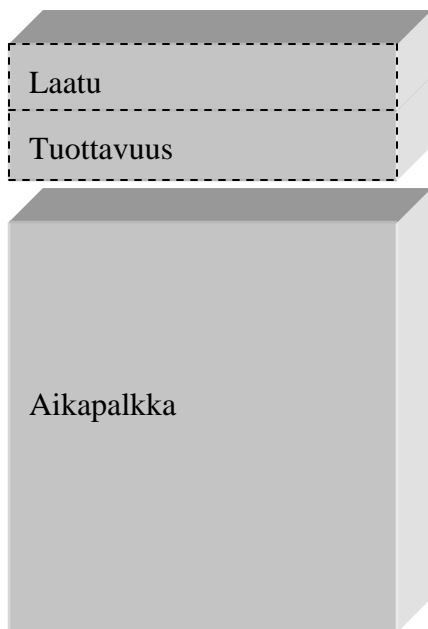
Tässä mallissa tulospalkkiot maksetaan nykyisen ansiotason päälle, eli nykyiset tuntipalkat säilyvät samansuuruisina. Täten perusansiotaso tulee säilymään samana. Tässäkin mallissa aikapalkan osuus tulee perustumaan järjestelmään tehtyihin työaikaleimauksiin. Tavoitteena on kasvattaa tehokasta työaikaa ja nopeuttaa tuotteiden valmistumista. Tarkoitus on palkita suoraan hyvistä suorituksista ja huonommilla suoritustasoilla säilyttää nykyisessä ansiotasossa. Palkkioiden saamisen rajat ovat tässä tapauksessa tiukemmat, mutta tehokkaammasta työskentelystä on tarjolla selkeä pörkkana. Kolmannen mallin etuna on vähäisempi muutosvastarinta verrattuna esimerkiksi ensimmäisenä esiteltyyn malliin, jossa huonoista työsuorituksista rangaistaan palkkioleikkuria käyttäen. Haasteena tässä

mallissa on muodostaa rajat oikein, sillä huonolla suunnittelulla mallista muodostuu ainoastaan kuluera yritykselle.

Tuottavuusosuudessa voitaisiin seurata myös tuotantomääriä eli asetettaisiin esimerkiksi viikottaiset tai kuukausittaiset tuotantomäärät mihin pyritään ja näiden perusteella muodostetaan tavoitetasot. Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että määritettäisiin, kuinka monta lopputuotetta on saatava tietyssä ajassa valmiiksi. Tässä toimintatavassa on haasteena, että kiireisinä aikoja yrityksen valmistamia tuotteita myydään enemmän ja sesonkina on mahdollisuus saada valmiiksi huomattavasti enemmän koneita hiljaisempiin aikoihin verrattuna. Tämä järjestely on siten riippuvainen tuotteiden menekistä ja myynnin toiminnasta ja yksiselitteistä yhteyttä tuotannon toimintaan on vaikea osoittaa. Etuna on, että pystytään liittämään palkitseminen koko yrityksen suorituskyvyn kannalta merkitykselliseen asiaan. Tuotantomäärien seuraamisella seurataan periaatteessa jo toiseen kertaan koneiden valmistumista, sillä mallin perusteena on, että tuottavuuden seurannassa käytetään mittaria, joka perustuu työvaiheisiin tai konekohtaisesti perustuviin annettujen ja käytettyjen aikojen suhteeseen. Tästä aiheutuu jollain tasolla päällekkäistä mittaamista, joka voidaan nähdä saatuihin hyötyihin nähden turhaksi. On siis tärkeää miettiä saadaanko periaatteellisesti kahden samantyyllisen mittarin käytöllä niin paljon irti, että tuotantomäärien mittaamista kannattaisi edes harkita.

6.3.4. Palkkiomalliehdotus 4

Neljäs palkkiomalliehdotus mukaillee peruseriaatteiltaan hyvin pitkälti ensimmäistä mallia. Palkkiomalli koostuu ensimmäisen mallin mukaisesti kolmesta osasta, jotka ovat aikapalkka, laatu sekä tuottavuus. Tässäkin mallissa on käytössä palkkioleikkuri, mutta sen ehdot ja toiminta eroavat jonkin verran ensimmäisestä mallin versiosta. Leikkuri toimii siten, että se ei vaikuta aikapalkan osuuteen ollenkaan. Leikkurin vaikutukset on rajattu siis ainoastaan epävarman palkkio-osuuden sisälle ja perusansiotaso on turvattu. Tätä palkkiomallia suunniteltaessa on huomioitu erityisen tarkasti muutosvastarinta, jonka suuruus vaikuttaa oleellisesti uuden palkkiomallin käyttöönottoon.

Kuvio 17. Palkkiomalliehdotus 4

6.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa alkuperäinen tarkoitus täyttyi ja alkuperäiseen tutkimustehtävään pystyttiin esittämään yksityiskohtaiset ratkaisuehdotemat. Tutkimuksen lopullinen hyödyllisyys määräytyy vasta sen perusteella, miten käyttökelpoisiksi palkkiomallit osoittautuvat kohdeyrityksen tarpeiden kannalta. Lopullisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen aiheen rajaus onnistui varsin hyvin.

Tarvetta jatkotutkimukselle kyseisestä aiheesta löytyy vielä runsaasti, sillä uusimpien tutkimustulosten mukaan hyvin toimivia järjestelmiä on vain noin kolmasosa suomalaisisten yrityksen käyttämistä tulospalkkausjärjestelmistä. Melko huonosti tai huonosti toimivia järjestelmiä oli vain noin 10 prosenttia Elinkeinoelämän keskusliiton teettämässä tutkimuksessa arvioiduista tulospalkkausjärjestelmistä. Kaikista tulospalkkausjärjestelmistä siis kaksi kolmaosaa kaipaavat vielä ainakin jollain tasolla parannuksia, joten työtä riittää vielä runsaasti. Tulospalkkausjärjestelmien yleisessä toimivuudessa on havaittu 2000-luvun aikana jonkin verran positiivista kehitystä, mikä johtuu varmasti suurelta osin yleisen tiedon ja tutkimuksen lisääntyneestä määrästä, mutta järjestelmien kehittämisessä ja käyttöönotossa tehdään vieläkin liikaa virheitä. Hyvin toimiva palkitseminen nähdään yhä useammassa organisaatiossa yhtenä tärkeänä tekijänä

työvoiman sitouttamisessa ja uuden työvoiman hankinnassa, joten aihealueen lisätutkimuksella pystytään varmasti saamaan liiketaloudellisia hyötyjä monissa organisaatioissa.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin kehittämään toimiva tulospalkkiomalli yhtä tapausta varten, mutta voisi olla mielenkiintoista selvittää, miten luvussa 6.3 esiteltyjä palkkiomalleja pystyttäisiin käyttämään hyväksi erilaisissa yrityksissä. Jaakko Hännistä (2006: 109) siteeraten on perusteltua väittää, että arvokasta tietoa on sekin, jos kehitetyille palkkiomalleille ei ole järkevää käyttöä muissa yrityksissä.

Tämän tutkimuksen yhteydessä PK-yritysten palkitsemisen haasteita käsiteltiin jonkin verran, mutta esimerkiksi tämän aihealueen syvällisemmällä tutkimuksella voitaisiin saada aikaan runsaasti hyödyllistä tietoa. PK-yritykset muodostavat suurimman osan suomalaisista yrityksistä, mutta palkitsemisen tutkimus on kuitenkin painottunut suhteellisesti enemmän isoihin yrityksiin. Tilastokeskuksen vuonna 2007 teettämän selvityksen mukaan PK-yrityksiä on 99,8 % koko Suomen yrityskannasta. Tämän tutkimuksen aineistoa ja tiedonkeruumenetelmiä käyttäen on oikeastaan mahdotonta muodostaa yleistettäviä totuuksia PK-yritysten palkitsemisen haasteista.

LÄHDELUETTELO:

- Alho, Kari, (1998) *Tulospalkkaus - EMU-ajan palkkausmuoto*, Työministeriön työpoliittinen tutkimus, Helsinki
- Armstrong, Michael & Tina Stephens (2005) *A Handbook of Employee reward management and practice*, Kogan Page Limited, London
- Beer Michael & Mark D. Cannon (2004) *Promise and Peril in implementing pay-for-performance*, Human Resource Management Vol 43. No. 1 Pp. 3-43, Wiley Periodicals Inc.
- Cassell, Catherine, Nadin, Sara, Gray, Melanie, Clegg, Chris (2002) *Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises*, Personnel review vol 31, 5/6 671-692
- Cohen, L. & Manion, L. (1995) *Research Methods on Education*. 4. edition, Routledge, London
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2005) *Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla -EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005*, [online] Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2007) *Kasvun ajurit 3: Kuinka kasvuyrittäjä palkitsee henkilöstöään? Palkitsemisjärjestelmät kasvuyrityksissä ja muissa yrityksissä* [online] [siteerattu 21.10.2009] Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2007/19062007_kasvun_ajurit_3.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2008) *Palkkausjärjestelmätiedustelu*, julkaisematon lähde
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

- ETLA -Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (2010) *Tulospalkkaus on suurentanut palkkaeroja*, Tiivistelmä Rita Asplundin ja Merja Kauhasen julkaisusta: Suomalainen palkkarakenne. Muutokset – syyt – seuraukset. [online] Saatavana world wide webistä: <URL: <http://www.etla.fi/index.php?action=news&id=195>>
- Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti (1998) *Tulospalkalla tavoitteeseen*, Kauppakaari Oy Helsinki
- Hakonen Niilo, Elina Moisio ja Aino Salimäki (2003) *Kaksi palkkausjärjestelmän muutosprosessia* Työpsykologian ja johtamisen laboratorio Teknillinen korkeakoulu [online] [siteerattu 10.4.2010] Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkausjarjmuutosrap03.pdf>
- Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa Salimäki, Aino (2004) *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004* [siteerattu: 15.4.2008] saatavana world wide webistä: <URL:http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt280.pdf>
- Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko K., & Ylikorkala A.(2005) *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*, Juva, WSOY
- Hakonen, A., Hulkko, K., Palva, A. (2004) Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. Työn Tuuli 2/2004, s. 27-36.
- Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry, (2007) *Kohti strategista palkitsemista* [siteerattu 29.1.2010] Saatavana world wide webistä: <URL:<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>>
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2002) *Tutki ja kirjoita*, 6.-8. painos, Tummavuoren kirjapaino Oy, Vantaa

- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2009) *Tutki ja kirjoita*, 15. painos, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki
- Hulkko, K., A. Ylikorkala, A. Hakonen & C. Sweins (2005) *Tulospalkkaus*, teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa* toimittanut Vartiainen, M. & J. Kauhanen, 1. painos, WSOY Helsinki
- Hulkko, K., A. Hakonen, N.Hakonen & A. Palva (2002) *Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen*. Juva WSOY
- Häikiö Liisa ja Vivi Niemenmaa (2007) *Valinnan Paikat*, Teoksessa Tapaustutkimuksen taito, toimittanut Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen, Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki
- Hänninen Jaakko (2006) *Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa*, diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo
- Jackson, S. (1997) *Mistakes likely to be fatal for SMEs*, Australian, 13 october p.33
- Kaajas S., Luoma K., Nordlund H. & Troberg E., (2004) *Ei ainoastaan rahasta – Osaamisen kokonaispalkitseminen*, Tammi, Vammala
- Kauhanen Antti, Piekkola Hannu (1999) *What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence*
- Kauhanen, Juhani (2006) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, 8.-9. painos, WSOY, Helsinki
- Keskusjärjestöjen SELKO-työryhmä (2001) *Tulospalkkiot osana valtion palkkausjärjestelmää*, [online] [siteerattu 20.1.2010] Valtiovarainministeriö, Helsinki. Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4080/4081_fi.pdf>

- Kuhn K., M. Yockey & D. Mark (2003) *Variable pay as a risky choice: Determinants of the relative attractiveness of incentive plans*, Organizational Behavior and Human Decision Processes 90 (2003) 323–341, Department of Management, Washington State University, Pullman, WA
- Kuula, Arja (1999) *Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*, Vastapaino, Tampere
- Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. (2004) *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*, Edita Oy, Helsinki
- Lautala Saara (2001) *Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla – Tutkimus palkkausjärjestelmien syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista*, Palkansaajien tutkimuslaitos, tutkimuksia 82, Helsinki
- Lawler Edward, E. (1996) *From the ground up: six principles for building the new logic corporation*
- Lawler Edward, E., (2000) *Research directions: HRM review* 10:3 p. 307-311
- Lukka Kari & Tero-Seppo Tuomela (1998) *Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstrukttiivinen tutkimusote*, Yritystalous 4/98
- Lukkarinen Lasse (2003) *Johdon ja työntekijöiden uskomukset tehtaan uudesta palkkausjärjestelmästä - Vertaileva case-tutkimus virvoitusjuoma-alan yrityksessä*, Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto
- Malmsten Annukka (2007) *Rajaaminen*, Teoksessa Tapaustutkimuksen taito, toimittanut Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen, Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki
- Metsämuuronen Jari (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, 1. Painos, Gummerrus kirjapaino, Jyväskylä

- Miceli, M.P. & R.L. Heneman (2000). *Contextual determinants of variable pay plan design: A proposed research framework*. Human Resource Management Review, 10, 3, 289-305.
- Moisio, E., Lempiälä, T. & T. Haukola (2009) *Palkitseminen ja innovatiivisuus – Tutkimustuloksia ja havaintoja palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla*, [online] [siteerattu 25.1.2010] Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys 47/2009 Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.tem.fi/files/24455/TEM_47_2009_tyo_ja_yrit.pdf>
- Moisio, E., A., Salimäki, & C., Sweins (2006) *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa* TKK Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, [online] [siteerattu: 18.1.2010] saatavana world wide webistä: <URL:http://www.tsr.fi/files/Selvityksia/1_2006palkitseminen.pdf>
- Muhonen T., Tähtitanner A. & Uljas, A. (2007) *Paranna palkkaasi – Tukea palkkaneuvotteluihin*, YTN Helsinki, [siteerattu: 18.12.2009] Saatavana world wide webistä: <URL:<http://www.ytn.fi/tiedotteet/downloadelement.php?id=4353>>
- Nieminen, A., E., Nissi, P., Savolainen & J., Villikka-Storm (2007) *Lehdistön tulospalkkaustyöryhmän loppuraportti*, [online] [siteerattu: 18.1.2010] Suomen journalistiliitto ja Viestinnän keskusliitto, Saatavana world wide webistä: <URL:<https://www.journalistiliitto.fi/dman/Document.phx/~sivut-journalistiliitto/Julkiset/Selvitykset/Tulospalkkaus2007?folderId=~sivut-journalistiliitto%2FJulkiset%2FSelvitykset&cmd=download>>
- Nurmela, K., Hakonen, N., Hulkko, K., Kuula, T. & M. Vartiainen (1999) *Miten Tulospalkkaus Suomessa toimii? – 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo
- Piekkola, Hannu (2004), *Tulospalkkaus parantaa tuottavuutta* Tilastokeskus [online] [siteerattu 9.11.2009] Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_05_04_tulospalkkaus.html>

- Rantamäki, T., Kauhanen, J., Kolari, A., (2006) *Onnistu palkitsemisessa* Helsinki: WSOY.
 Ruohotie Pekka & Honka Juhani (1999) *Palkitseva ja kannustava johtaminen*, Oy Edita, Helsinki
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*, [online] [siteerattu 19.4.2010] Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_4.html/>
- Salimäki, A., Ylikorkala, A., Hulkko, K., Nyman, G. & Keskivaara, P. (2005) *Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina: malli siitä, miten esimies voi vaikuttaa palkkausjärjestelmän toimivuuteen*, Suomen psykologinen seura, Helsinki
- Salimäki A., Sweins, C., Heiskanen, J., & Laamanen T. (2009) *Palkitsemisen tila ja muutos suomessa 2008 – Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen*, Teknillinen korkeakoulu, Edita, Helsinki
- Stokes & Wilson (2006) *Small business management and entrepreneurship*. 5th edition, UK
- Taloussanomat (2008) *Palkka-ale iskee kohta kukkaroosi* [siteerattu: 23.4.2010] Saatavana world wide webistä: URL:<<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2008/10/16/palkka-ale-iskee-kohta-kukkaroosi/200826866/12>>
- Teollisuus ja työnantajat (2002) *Tulospalkkaus 2002 - Tulos- ja voittopalkkiot palkkaustapatiedustelun ja palkkatilaston mukaan* [siteerattu: 5.4.2008] Saatavana world wide webistä: <URL: <http://www.ek.fi/arkisto/ekarchive/20020703-085040-237.pdf>>
- Tilastokeskus (2010) *Käsitteet ja määritelmät – PK-yritys*, [siteerattu: 15.4.2010] Saatavana world wide webistä: <URL: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html>

Timo, Nils & Davidson, Michael (1999) *Flexible Labour and Human Resource Management Practices in Small to Medium-sized Enterprises: The Case of the Hotel and Tourism Industry in Australia*, teoksessa HRM in Tourism & Hospitality - International Perspectives on Small to Medium sized Enterprises editoinut Darren Lee-Ross

TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, (2008), [siteerattu: 4.3.2008] Saatavana world wide webistä:
<URL:<http://www.palkitseminen.hut.fi/aiheet/johdanto/kehittam.htm>>

TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, (2010a), *Toimivuusmalli* [siteerattu: 9.4.2010] Saatavana world wide webistä: <URL:
<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/tutkimus/teoria.htm>>

TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, (2010b) *Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää*, [siteerattu: 9.4.2010] Saatavana world wide webistä: <URL: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/osajoht.htm>>

Työmarkkinakeskusjärjestöjen työarviointijärjestelmien seurantaryhmä TASE (2003) *Illuusiosta todelliseen – Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi* Helsinki,

Uusitalo Roope (2002) *Tulospalkkaus ja tuottavuus siteerattu* [online] [26.10.2009] Valtionaloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki. Saatavana world wide webistä:
<URL: http://www.vatt.fi/file/vatt_publication_pdf/k276.pdf>

Valtion työmarkkinalaitos (1996) *Kannustavaan palkkaukseen*. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen. Helsinki, Edita.

Valtion työmarkkinalaitos (2008) *Tulospalkkaus tutuksi* [online] [siteerattu 22.10.2009] Saatavana world wide webistä:
<URL:http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20080118Tulosp/TUPA.pdf>

- Vartiainen Matti (2002) *Tulokselliset palkitsemistavat uuden ajan työorganisaatioissa*, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Helsinki
- Vartiainen Matti & Kauhanen Juhani (2005) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, 1. painos WSOY Helsinki
- Viitala, Riitta (2007) *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*, Helsinki, Edita
- Ylikorkala Anna (2006) *Tulospalkkauksen toimivuus palkkatyytyväisyyttä selittävien teorioiden valossa*, Seurantatutkimus elintarviketeollisuuden yrityksen tulospalkkiojärjestelmän kehittämisestä tiimimäisen toimintatavan tueksi, Lisensiaatin työ, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo
- Ylikorkala, A., Hakonen A. & Hulkko K., (2005) *Tulospalkkauksesta toivoa toiminnan kehittämiseen - Kokemuksia tulospalkkauksesta ja sen kehittämisestä terveydenhuollon yksiköissä vuosina 2000-2003*, Tykes, Helsinki, [siteerattu 25.4.2008] Saatavana world wide webistä: <URL:http://www.palkitseminen.hut.fi/pdf_kansio/Kuntarapo05.pdf>

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

Teema 1. Mikä/mitkä ovat tällä hetkellä suurin ongelma työnteossa/tuotannossa?

Teema 2. Miten toiminnan/tuotteiden laatua voitaisiin parantaa?

Teema 2. Miten toiminnan/tuotteiden laatua voitaisiin mitata?

Teema 3. Millainen työskentelyilmapiiri yrityksessä on tällä hetkellä?

Teema 4. Miten palkkiomallia pitäisi kehittää ja miksi?

Teema 5. Pitäisikö palkita yksilöitä vai ryhmiä?

Teema 5. Pitäisikö mitata yksilön tuloksia vai ryhmän tuloksia?

Teema 6. Minkäsuuruinen palkkio nykyisen palkan lisäksi saa sinut ponnistelemaan työssäsi tehokkaammin. Minkäsuuruinen palkkio-osuus tuntuisi oikeudenmukaiselta? miksi? % / €

Teema 7. Mitä merkitystä sillä on, minkälainen palkkiomalli yrityksessä on käytössä. Mitä se sinulle merkitsee?

Teema 7. Uskotko, että uusilla palkitsemisratkaisuille pystytään tehostamaan toimintaa?

Teema 8. Mahdollisia ongelmia uudelle palkitsemisjärjestelmälle?

Teema 8. Aiemminkin on ollut käytössä palkitsemisratkaisuja, jotka liittyvät tuloksiin. Mikä näissä järjestelmissä on mielestäsi ollut vikana? Miten näiden virheet pystytään välttämään?

Teema 9. Mitä haasteita yrityksen suhteellisen pieni koko aiheuttaa palkitsemiselle?entä tällaiselle tulospalkkiojärjestelmälle?

LIITE 2. Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen liitto ry:n välinen työehtosopimus 1.10.2009 - 30.9.2012, 10 § Mom. 6.

Tulospalkkio ja tulospalkkiolisät

Mom. 6. Työnantaja voi täydentää aika- ja suorituspalkkoja tulospalkkiolla, jonka perusteena ovat yleensä toiminnalliset tavoitteet, kuten tuottavuuden parantaminen ja kehitystavoitteiden saavuttaminen.

Tulospalkkiolisää ei oteta huomioon laskettaessa työntekijän 11 §:n mukaista keskituntiansiota. Tällöin koko tulospalkkio maksetaan työntekijöille kertakorvauksena.

Ennen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa työnantajan tulee antaa työntekijöille riittävä selvitys sen sisällöstä, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä maksuperusteista.

Tulospalkkion käyttöönotosta sovitaan paikallisesti ja se kirjataan.

Työntekijälle maksettu tulospalkkiolisä otetaan huomioon laskettaessa vuosilomapalkkaa ja -korvausta, mikäli tulospalkkiolisän laskentaperuste ei näitä sisällä.

Tulospalkkiolisiin ei sovelleta työehtosopimuksen palkankorotusmääräyksiä.