

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU



Mika Kukkola

2006

PALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Rolls-Royce Oy Ab:LLÄ

Tekniikan Porin yksikkö

Koneautomaation koulutusohjelma

ASIASANASTO	4
TIIVISTELMÄ	6
ABSTRACT	7
1 JOHDANTO	8
1.1 TYÖN RAKENNE	8
2 YRITYSESITTELY	9
2.1 YRITYKSEN TAUSTA.....	9
2.2 ROLLS-ROYCE OY AB.....	9
2.3 ROLLS-ROYCE OY AB:N ORGANISAATIO	10
3 PALKKAUSJÄRJESTELMÄT	11
3.1 PALKKAUSJÄRJESTELMÄN TAUSTOJA	11
3.2 OLEMASSA OLEVIA PALKKAUSJÄRJESTELMIÄ	11
3.3 PALKITSEMINEN OSA JOHTAMISJÄRJESTELMÄÄ.....	13
3.4 PALKITSEMISSTRATEGIA	15
3.5 PALKITSEMISTAVAT YLEENSÄ	16
3.5.1 3.5.2 Perinteiset ja uudet palkitsemistavat	17
3.6 PALKITSEMISTAPOJA.....	17
3.6.1 TULOSPALKKAUS.....	18
4 PALKKAUS	20
4.1 PALKKAPOLITIIKKA	20
4.2 PALKKAUS KESKEINEN JOHTAMISEN VÄLINE.....	20
4.3 PALKKA TYÖKÄYTTÄYTYMISEN OHJAAJANA	20

4.4	PALKKA KEHITYSVÄLINEENÄ	21
4.4.1	4.4.1 Henkilön pätevyys	21
5	TUOTANNON PALKKAUSJÄRJESTELMÄ ROLLS-ROYCE OY AB:SSÄ	23
5.1	ROLLS-ROYCE OY AB:LLÄ TOIMIVA PALKKAUSJÄRJESTELMÄ.....	23
5.2	NYKYISEN PALKKAUSJÄRJESTELMÄN HYÖDYT JA HAITAT.....	25
5.3	PALKKIOPALKKAUKSEN LAAJUUS.....	26
6	HENKILÖSTÖKYSELY	28
6.1	KYSELYTUTKIMUS	28
6.2	KYSELYN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTIA.....	28
6.3	KYSELYN LAADINTA.....	29
6.4	HUOMIOITAVAT ASIAT.....	30
6.5	KYSELYN TULOKSET.....	30
6.6	VASTAUSTEN ANALYSOINTI.....	47
6.6.1	6.6.1 Tuottavuuspalkkaus-osio.....	47
6.6.2	6.6.2 Tulospalkkio-osuus.....	48
6.6.3	6.6.3 Opinnäytetyön osuus.....	49
6.7	KYSELYN JOHTOPÄÄTÖKSET.....	49
7	UUSIA PALKKAUKSEN MUOTOJA	52
7.1	TYÖTURVALLISUUTEEN POHJAUTUVA PALKKAUS	52
7.2	AIKAPALKKA	54
7.3	TYÖAIKAJÄRJESTELYT.....	55
8	LÄHDELUETTELO	58

ASIASANASTO

Aikapalkka

Yleisnimike sellaisille palkkaustavoille, joissa ansio määräytyy tehdyn työajan perusteella (tuntipalkka, viikkopalkka, kuukausipalkka).

Henkilökohtainen aikapalkka

Henkilölle maksettava aikapalkka tai peruspalkka, joka muodostuu työn vaativuuden määrittelemästä osuudesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista johtuvasta osuudesta. Työn vaativuuden mukainen osuus on usein sidoksissa työ- tai virkaehtosopimusten määräyksiin ja henkilökohtainen osuus on riippuvainen henkilön pätevyydestä.

Kuukausipalkka

Palkka, jonka määräytymisjakso on kuukausi. Normaali käytäntö esimerkiksi toimihenkilö- ja virkamiestehtävissä. Ansio on tällöin riippumaton kuukauden työpäivien lukumäärästä.

Lisät

Erilaisia lisiä käytetään erityistilanteissa ansiota korottavina tekijöinä. Ne liittyvät yleensä ainoastaan tämän erityistilanteen esiintymisaikaan. Tällaisia ovat esimerkiksi vuorotyöstä ja erityisolosuhteista maksettavat lisät. Työehtosopimuksissa voidaan käyttää myös muunlaisia lisiä, kuten esimerkiksi palveluvuosilisät.

Luontoisetu

Luontoisetu on sellainen ansion osa, jonka työnantaja sopimuksen mukaan antaa erilaisina rahanarvoisina etuuksina. Tällaisia ovat esimerkiksi asunto-, auto- ja ateriaetu.

Palkka

Palkka on työ- tai virkasuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä.

Palkkausjärjestelmä

Palkkausjärjestelmä on yrityksen palkkapolitiikan toteuttamiskeino. Palkkausjärjestelmä sisältää erilaisia palkkausteknisiä ratkaisuja, toimintatapoja ja ohjeita. Näiden tarkoituksena on varmistaa, että järjestelmä toimii suunnitellulla tavalla.

Palkkapolitiikka

Yrityksen palkka-asioiden hoidon tavoitteet ja toimintatavat täsmennettynä. Palkkapolitiikan avulla toteutetaan oikeudenmukainen ja kannustava palkkaus, jolla varmistetaan yrityksen menestyminen. Yrityksen palkkapolitiikan on oltava yhdensuuntainen valtion ja työmarkkinajärjestöjen määrittämien valtakunnallisten palkkapolitiittisten linjavetojen kanssa.

Palkkiopalkka

Yleisnimitys palkkaustavalle, jossa ansio on sidottu henkilön tai työryhmän onnistumiseen. Joissakin työehtosopimuksissa on määräyksiä palkkiopalkan muodostumiselle. Rolls-Royce Oy Ab:ssä työntekijät käyttävät tätä nimitystä tuottavuuspalkasta.

Palkkiojakso

Ajanjakso, jolta tulospalkkausjärjestelmän mukainen palkkio määräytyy. Usein palkkiojakso on sama kuin järjestelmän voimassaoloaika. Jos palkkiojakso on lyhyempi, on voimassaoloaikana useampia palkkiojaksoja.

Pätevyys

Henkilön kyky, taito ja suoriutuminen annetuista tehtävistä. Toisinaan myös ylimääräinen osaaminen tai erityisominaisuudet.

Tulospalkka

Tulospalkkausjärjestelmän perusteella maksettu osa kokonaisansiosta.

Kukkola Mika
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Koneautomaation koulutusohjelma
Tekniikan Porin yksikkö
Syyskuu 2006
Jarmo Karinen
Asiasanat: palkitseminen, palkkaus, tuottavuuspalkkio

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Rolls-Royce Oy Ab:n tuotannon työntekijöille sopivia palkkausjärjestelmiä. Tarkoitus oli selvittää henkilöstön mielipiteitä tuottavuuspalkkausta ja tulospalkkiota kohtaan. Ajatuksena oli kyselytutkimuksen avulla saada heidän ajatuksiaan esiin myös koskien mahdollisia uusia palkkauksen kriteereitä kohtaan. Opinnäytetyöni tarkoitus oli saada aikaan konkreettisia, palkkaukseen liittyviä ehdotuksia. Tätä varten käynnistettiin palkkaukseen liittyvien asioiden tutkiminen.

Tutkimus tehtiin tuotannon työntekijöille. Tein kyselylomakkeen joka käsitti 30 kysymystä. Kyselyn tein Excel-ohjelmalla. Kysely käsitti kolme eri aluetta, joita olivat tuottavuuspalkkio-osuus, tulospalkkio-osuus sekä opinnäytetyön osuus. Vastauksista laadin pylvästaulukot, jotka olivat kyselyn jälkeen tuotannon ilmoitustaululla esillä.

Tutkimuksesta selvisi tulospalkkion suosio verrattuna tuotannossa maksettavaan tuottavuuspalkkioon. Tulospalkkioon liittyviä mittareita tunnettiin paremmin. Henkilöstö koki tulospalkkion oikeudenmukaisemmaksi kun sitä verrataan tuottavuuspalkkioon. Tuottavuuspalkkioon johtavat tunnusluvut olivat haussa ja niissä koettiin tarkistamisen olevan ajankohtaista. Opinnäytetyöni pohjalta on tuotannossa alettu miettimään työaikojen uudelleen järjestelyjä.

DEVELOPING SYSTEM OF WAGES AT ROLLS-ROYCE OY

Kukkola Mika

Satakunta polytechnic

Mechanical automation

Unit of technology Pori

September 2006

Jarmo Karinen

Keywords: rewarding, wages, payment by productivity

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate a suitable wages system for employees. The aim was to determine the production worker's opinions regarding payment by productivity and payment by results. A questionnaire was devised to gauge their opinions concerning possible new criteria for determining wages. The purpose of my thesis was to develop a concrete proposal concerning wages. It is because of this that a study concerning wages was begun.

The study was conducted among production employees. I developed a questionnaire comprising 30 questions. The questionnaire was made using Excel. The questionnaire comprised three different areas: payment by productivity, payment by results and the thesis part. From the answers bar graphs were drawn and displayed on the production department notice board.

The questionnaire clearly showed a preference for payment by results compared with payment by productivity. Payment by results was a more familiar method of measuring performance. The staff felt payment by result was fairer, compared to payment by productivity. Key indicators that concerned payment by productivity were not known and the staff felt that they should be investigated. Production has started to think about new arrangements concerning working hours.

1 JOHDANTO

Rolls-Royce Oy Ab:ssä pyritään kehittämään tuotantoa ja nopeuttamaan läpime-
noa ja samalla vähentämään hukkaan meneviä tunteja. Kehittämisen tavoitteena on
saavuttaa yritykselle ja sen työntekijöille jatkuvuutta ja turvata töiden jatkuminen
myös tulevaisuudessa. Palkkausjärjestelmän kehittämisellä pyritään parantamaan
tuottavuutta, työturvallisuutta, työn laatua sekä henkilöstön halua kehittyä työs-
sään. Yrityksen on jatkuvasti kehitettävää omaa toimintaansa, jotta se pystyy vas-
taamaan asiakkaiden odotuksiin, toimimaan tuloksellisesti ja menestymään kil-
pailussa. Yrityksen tulee varautua ja mukautua ympäristössä tapahtuviin muutok-
siin mitä kilpailun kustannusrakenteen muutokset ja tekninen kehitys niin tuotan-
tovälineiden kuin raaka-aineiden ja tuotteiden osalta aiheuttavat. Myös eri sidos-
ryhmien odotukset ja vaatimukset muuttuvat. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on
tutkia palkkausjärjestelmiä, palkitsemistapoja ja kehittää Rolls-Royce Oy Ab:n
tuotannon palkkausjärjestelmää. Tarkoitus on selvittää tuotannon henkilöstön mie-
lipiteitä tuottavuuspalkkauksen sekä tulospalkkion suhteen. Opinnäytetyön te-
kemisen aikataulun rajasivat opinnäytetyön teettäjän määrittelemä aikataulu sekä
opintojen loppuun saattamisen asetettu ajankohta. Rolls-Roycen tuotannossa on
nähty tarpeelliseksi kehittää olemassa olevaa palkkausjärjestelmää, koska sen hyö-
tyä ei tunnisteta selkeästi. Tuottavuus on jäänyt paikalleen ja tarkoitus onkin saada
uuden palkkausjärjestelmän avulla tuottavuus uuteen nousuun.

1.1 Työn Rakenne

Opinnäytetyöni alussa olen käynyt mahdollisia Rolls-Royce Oy Ab:lle soveltuvia
palkkausjärjestelmiä läpi. Tämän jälkeen käyn yrityksen taustoja läpi. Kolmannes-
sa käyn palkitsemistapoja läpi, jonka jälkeen kerron palkkauksen teoriasta yleises-
ti. Viidennessä luvussa tarkastelen palkkauksen nykytilaa Rolls-Royce Oy Ab:llä.
Seuraavaksi teen analyysin tekemästäni kyselytutkimuksesta ja suoritan yhteenve-
don. Viimeisessä luvussa tarkastelen mahdollisia uusia ajatustapoja palkkauksen
kehittämiseen.

2 YRITYSESITTELY

2.1 Yrityksen tausta

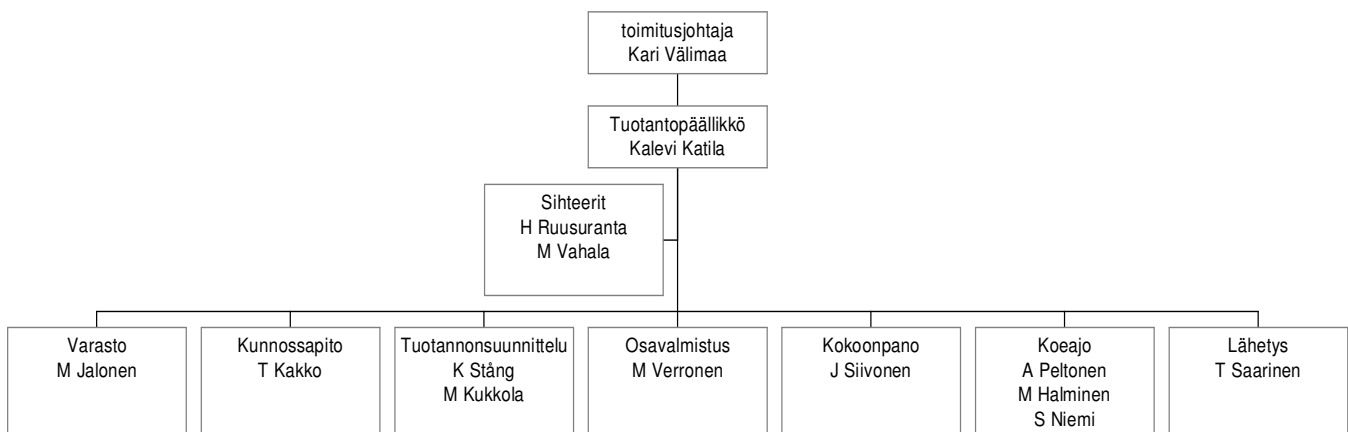
Rolls-Royce Oy Ab:n yrityshistoria alkaa raumalaisen telakkateollisuuden konepajatoiminnoista. Rauma-Repola OY:n konepajalla valmistettiin ensimmäiset Rauma-vintturit oman telakan toimittamiin laivoihin 1940-luvulla. Hollming OY:n telakan konepajalla valmistui ensimmäinen Aquamaster-potkurilaitte 1965. 1988 telakkayhtiöt yhdistivät konepajojensa toiminnot ja perustettiin Aquamaster-Rauma OY. Keväällä 1995 englantilainen pörssi-yhtiö Vickers P.L.C osti Aquamaster Rauma OY:n. Tämä johti kiinteään yhteistyöhön Vickersin omistaman ruotsalaisen laivalaitevalmistajan Kamewa AB:n kanssa. Tässä yhteydessä myös yrityksen nimi muuttui 1998 Kamewa Finland OY:ksi. Yrityserheeseen liittyi Vickers P.L.S:n suorittaman oston myötä kilpailijamme Ulstein, jonka myötä syntyi Ulstein Marine Systems (VUMS), jonka tuotevalikoimaan kuuluivat meidän tuotteemme mukaan lukien kulkukoneistot, paikannus- ja vakautusjärjestelmät, kansikoneet sekä laivojen suunnittelu. Marraskuussa 1999 Rolls-Royce P.L.C. osti koko Vickers-konsernin. Maailmankuulun tuotemerkin tärkein tuoteryhmä on kaasuturbiinit, niin ilmassa, merellä kuin maalla. Kaupan keskeisenä tavoitteena on vahvistaa RR P.L.C:n asemaa maailmanlaajuisena merialan tuotteiden valmistajana. 17.7.2000 alkaen yrityksen nimi on ollut Rolls-Royce Oy Ab. Kokkolassa vesisuihkulaitteita valmistava FF-jet (entinen Alumina Varvet) fuusioitiin 1.1.2001 Rolls-Royce Oy Ab:n.

2.2 Rolls-Royce Oy Ab

Rolls-Royce Oy Ab, jonka nimen saimme 17.7.2000 on tänään osa Rolls-Royce P.L.C. Marine-divisioonaa. Rolls-Royce Oy Ab:n tuotanto-ohjelmaan kuuluvat AQUAMASTER-potkurilaitteet. Yritys on johtava 360° kääntyvien potkurilaitteiden valmistaja, tärkeimpinä sovellusalueina hinaajat, offshorehuoltoalukset, -poraustalautat, -tuotantolautat ja maantielautat. Yrityksen toimialaan kuuluvat myös RAUMA-vintturit, jonka tuotealueella yritys on johtava kiinnitys- ja ankkurointijärjestelmien valmistaja maailmassa. Tuotantovalikoimassa ovat sähkö- ja hydraulikäyttöiset ankkurointi ja kiinnitysjärjestelmät, hinausjärjestelmät sekä offshore/ankkurin käsittelyjärjestelmät. Vientiin menee yli 90° tuotteista. Markkinointi,

myynti ja suunnittelu sijaitsee Raumalla, kokoonpano Rolls-Roycen omissa tehtaissa Etelä-Koreassa ja Puolassa, myös alihankintana suomessa. Myynnistä n. puolet (47 %) menee eurooppaan, seuraavana tulee Aasia 33 %:n osuudellaan sekä P- ja E-Amerikka 17 %:n osuudellaan. Pienimpänä kotimaa 3 %:n osuudellaan. Tuoteryhmänä suurin on potkurilaitteet (53 %), vintturit 30 %, huolto / varaosat 12 % sekä pienimpänä ryhmänä suihkuvetolaitteet (5 %). Henkilöstöä on Raumalla 279 , Kokkolassa 70 sekä Helsingissä 2 henkeä, jossa sijaitsee pelkästään myynti-konttori. Rolls-Royce Oy Ab:llä on sertifioitu ISO 9001 laatujärjestelmä, joka on ollut käytössä vuodesta 1993 lähtien. Vuonna 2002 laadunhallintajärjestelmä uusittiin vastaamaan ISO 9001:2000 standardin vaatimuksia. Järjestelmä on sertifioitu Det Norske Veritasin toimesta. Rolls-Royce Oy Ab:llä on myös sertifioitu ISO 14001-ympäristösertifikaatti joulukuussa 2004.

2.3 Rolls-Royce Oy Ab:n organisaatio



Kuvio 1 Tuotannon organisaatio Rolls-Royce Oy Ab, Rauma

Toimitusjohtajana toimii Kari Välimaa. Tuotantopäällikkö Kalevi Katila työskentelee suoraan Kari Välimaan alaisuudessa. Kalevi Katila vastaa tuotannosta, jossa työskentelee 100 henkeä koneistus-, levy-, ja kokoonpanopuolella. Toimihenkilöitä Katilalla on 10 henkeä suorassa alaisuudessaan.

3 PALKKAUSJÄRJESTELMÄT

3.1 Palkkausjärjestelmän taustoja

Työn vaativuuteen perustuvia palkkausjärjestelmiä on otettu käyttöön ja ollaan kehittämässä monella eri sopimusallalla teollisuudessa, yksityisillä palvelualoilla, valtionhallinnossa ja kunnissa. Palkkausjärjestelmä uudistusten liikkeellelähtö ja toteutus perustuu eri aloilla useimmiten työ- ja virkaehtosopimusohjaukseen. Palkkausjärjestelmä-uudistusten taustalla on jo 1980-luvun puolivälin jälkeen alkanut keskustelu sukupuolten välisistä palkkaeroista ja töiden samanarvoisuudesta. Tuoloin työmarkkinakeskusjärjestöjen asettama työryhmä arvioi käytössä olleita työn vaativuuden arviointijärjestelmiä ja teki ehdotuksia niiden kehittämiseksi, ottaen huomioon erityisesti naisvaltaiset alat ja tehtävät. (Palkkausjärjestelmän kehittäminen Lahti, Tarumo ja Vartiainen 2004)

3.2 Olemassa olevia palkkausjärjestelmiä

Metalliteollisuuden työntekijöiden työehtosopimuksen mukainen työn vaativuuden arviointijärjestelmä tunnetaan paremmin nimellä Parake, joka on konstruoitu valmiiksi jokaista yksityiskohtaa myöden. Järjestelmä sisältää kolme eri vaativuustekijää. Ensimmäisenä on työn vaatima oppimisaika, joka vaihtelee alle 3 kk:sta yli 4 vuoteen. Toisena tulee työn edellyttämä vastuu, joka voi olla joko normaali, melkoinen tai suuri. Viimeisenä tulevat työolosuhteet, joita on viisi eri astetta sisältäen kriteerin hyvät, normaalit, vaikeahkot, vaikeat sekä erittäin vaikeat.

Parake -järjestelmään sisältyy sekä työn vaativuuteen perustuva, että henkilön työsuorituksen perustuva palkanosa. Tarkoituksena on selvittää tehtyjen töiden ja työtehtävien keskinäiset vaativuudet. Työn vaativuuden mukaan maksettava osuus on näistä suurempi. Henkilökohtaisen palkan osuudeksi on määritelty 2, 17 % työkohtaisesta palkasta. Erilliset lisät voivat nostaa peruspalkkaa jossain määrin.

Henkilön pätevyyden suhteen tai suorituksen suhteen, kuten Parake:ssa sanotaan, on metallin työntekijöille kehitetty vain järjestelmän puitteet. Näistä täydennetään rakentamalla työpaikkakohtainen järjestelmä. Lähestymistapa poikkeaa täysin työn vaativuuden mittaamisesta. Keskeisen osan puitteista muodostavat seuraavat hen-

kilön pätevyyden päätekijät joita ovat ammatinhallinta, monitaitoisuus, työtulos ja huolellisuus.

Työpaikalla rakennettu järjestelmä voi käyttää joko näitä neljää tekijää tai useampia, ei kuitenkaan enempää kuin kuutta tekijää. Liitot suosittelevat, että näistä tekijöistä rakennettava menetelmä olisi analoginen työnluokituksen pistemenetelmän kanssa. Suositukset kuuluvat myös järjestelmän laadintaa ohjaaviin menettelytapoihin. Henkilökohtainen palkan osuus on suuruudeltaan vähintään 2 % ja enintään 17 % työntekijän työkohtaisesta palkan osuudesta. Työpaikan työntekijöille prosentteina määritettyjen henkilökohtaisten palkanosuuksien keskiarvo on porrastusryhmittäin 9,7. Nämä tekijät ovat liittojen mukaan usein työpaikkakohtaisia ja sen tähden on välttämätöntä laatia mittausjärjestelmä työpaikan omista lähtökohdista.

Pay Manager –järjestelmä on työn vaativuuden ja henkilökohtaisen pätevyyden räätälöitävä arviointijärjestelmä, jota toimittaa Alexander Pay Management Oy. Työn vaativuustekijöitä kyseisessä järjestelmässä ovat harkintatilanteiden edellyttämä tieto ja taito, ratkaisuihin ja päätöksentekoon vaikuttava ympäristö, vuorovaikutuksen vaativuus sekä ratkaisujen vaikutuksista johdettava erityisvastuu. Ensimmäistä kolmea mitataan matriisimuodossa. Viimeistä vaativuustekijää mitataan viidellä tasolla.

Henkilökohtaisen pätevyyden merkitys palkkauksessa korostuu sitä enemmän, mitä vapaammin itse voi muotoilla työtään. Pätevyystekijöiden arvostus riippuu yrityksen kulttuurista, tavoitteista sekä työn ominaisuuksista. Henkilökohtaiset pätevyystekijät valitaan myös työyhteisön sisällä. Ollakseen kannustavia pätevyystekijöiden on oltava sellaisia, että henkilöstö voi niitä ohjenuoranaan pitäen parantaa suoritustaan ja tätä kautta palkkaustaan. Esimerkkeinä henkilökohtaisista pätevyyden mittareista voidaan luetella kehittymisorientaatio, monitaitoisuus, erityisosaaaminen, joustavuus, sosiaaliset taidot sekä kyky viestiä. Pätevyystekijät pisteytetään sen mukaan, onko suoritus/ pätevyyskriteeri rajoittunut, normaali, edukseen poikkeava tai täysipainoinen.

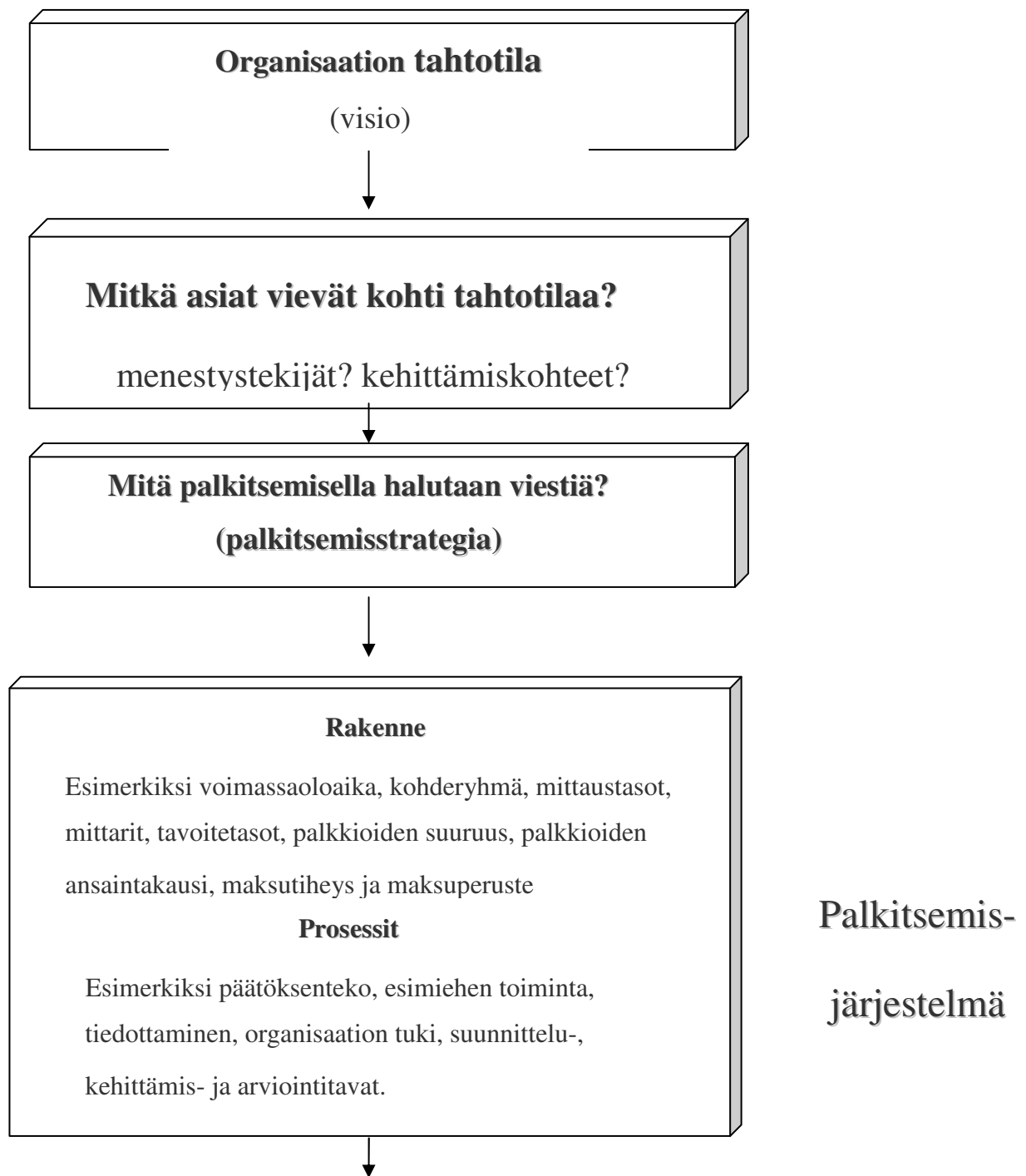
Weigh and See –järjestelmä on tekniikan tohtori Heikki Heiskasen rakentama. Se on kehitetty Dos-pohjaiseksi tietokoneohjelmaksi ja siihen voidaan syöttää tietoja, esimerkiksi toimenkuvaus ja arvioinnin yhteydessä kerätyt muistiinpanot. Vaativuustekijöinä voidaan käyttää joko valmiiden arviointijärjestelmien tekijöitä, jär-

jestelmän omia vakiojärjestelmiä tai räätälöidä järjestelmä organisaatiota varten, jolloin käytettävissä on noin 600 vaativuustekijän kirjasto. Eri vaativuustekijät on ryhmitelty valtakunnallisen työarviointiryhmän vaativuuskehikon mukaan pääryhmiin. Näin järjestelmä on jaettu kuuteen vaativuuden päätekijään joita ovat vastuu, työtaitovaatimukset, ohjaus- ja johtamistehtävien vaativuus, olosuhdehaitat, henkinen rasitus ja fyysinen rasitus

Weigh and See –järjestelmässä suositellaan tietynlaista arviointimenetelmää. Tämä ei kuitenkaan estä käyttämästä jotakin muuta järjestelmää. WS-järjestelmä on koottu käymällä läpi eri työarviointimenetelmien vaativuustekijöitä ja kokoamalla niistä tavallisimmat yhteen. Järjestelmän tarkoituksena on olla mahdollisimman yleinen niin, että järjestelmä sopii kaikkiin toimiin, ja samalla mahdollisimman joustava niin, että voidaan ottaa huomioon vivahte-erot. Kunkin päätekijän arvo muodostuu pääsääntöisesti summana osatekijöiden kanssa saamista pisteistä. WS-järjestelmä tarjoaa erinäiselle määrälle osatekijöitä valmiit asteikot. Niistä on tarkoitus muokata jokaiselle vaativuustekijälle lopullinen asteikko. Kun lopullinen arviointijärjestelmä on valittu ja toimet kuvattu sekä niitä koskevat tiedot tallennettu, voidaan suorittaa tointen vaativuuden arviointi. (Palkkausjärjestelmän kehittäminen Lahti, Tarumo ja Vartiainen 2004)

3.3 Palkitseminen osa johtamisjärjestelmää

Palkitsemisjärjestelmä sisältää sekä palkitsemistavan että sen kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prosessit. Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää. Palkkioita jakaessa pitää olla suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan millä perusteella ja kenelle. Säännöt palkkioiden jakamiseksi eivät kuitenkaan riitä. Jotta palkitseminen vaikuttaisi toivotulla tavalla, pitää järjestelmää jatkuvasti päivittää ja sen käyttöä pitää tukea. (Ylikorkala ym. 2005)



Kuvio 2. Palkitseminen osa johtamisjärjestelmää
(Ylikorkala ym. 2005)

3.4 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia sisältää joukon ajatuksia ja periaatteita siitä, millä organisaatio jäseniään palkitsee ja mistä palkkaa maksetaan. Palkitsemisstrategiassa näkyy mielellään kytkeä muun muassa organisaation liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja toimintatapaan. Perinteisesti on puhuttu yrityksen palkkapolitiikasta, jota toteutetaan palkkatekniikan keinoin.

Esimiesten tehtävä on kertoa organisaation palkitsemisstrategiasta ja vastata henkilöstön kysymyksiin palkkauksesta ja palkitsemisesta. Jos palkitsemisen periaatteita ei ole kirjattu ylös, keskustelu vaikeutuu, periaatteet voivat unohtua tai niistä vallitsee eri käsityksiä. Seurauksena voi olla myös palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien rämettyminen, kun tarvittavia palkitsemiseen liittyviä strategisia valintoja ja päätöksiä ei saada aikaiseksi. (Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen, Hulkko ym. 2002)



Kuvio 2. Palkitseminen viestinnän välineenä

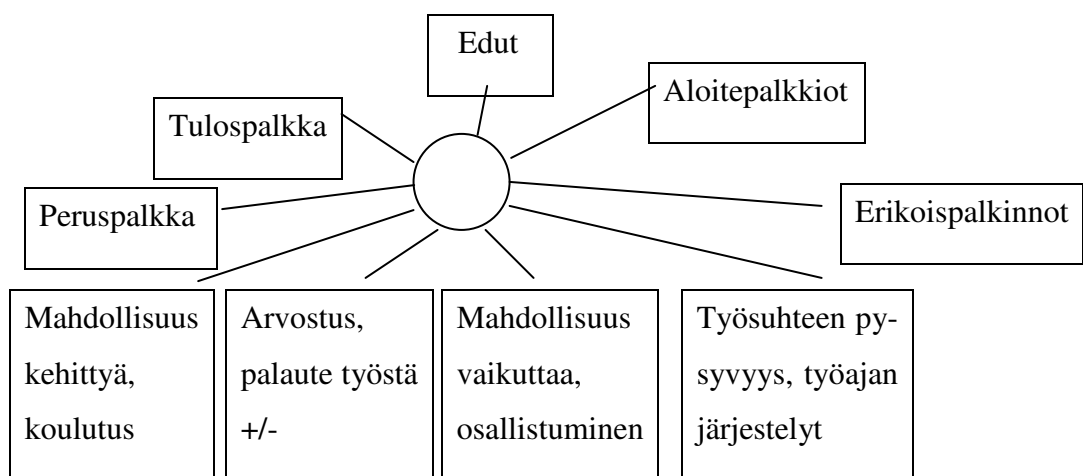
(Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen, Hulkko ym. 2002)

Systeemiälykäs palkitsemisjärjestelmä voi toimia organisaation strategisten tavoitteiden ja arvojen viestinnän välineenä. Tällöin palkitsemisjärjestelmä ohjaa henkilöstön huomion haluttuihin asioihin. Systeemiälykäs palkitsemisjärjestelmä yhtäältä auttaa ymmärtämään, että oma ehkä vaatimattomaltakin vaikuttava työ on tärkeää lopputuloksen kannalta. Toisaalta kokonaisuuden ymmärtäminen auttaa näkemään, että myös toisten ihmisten työ on tärkeää. (Kauhanen & J. Vartiainen 2005)

3.5 Palkitsemistavat yleensä

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Erilaisia aineellisia palkitsemisen tapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomia palkitsemisen tapoja ovat mm. työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt.

Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita. Parhaimmassa tapauksessa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toinen toisiaan ja palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristön tilanne ja tarpeet huomioiden. Työntekijän kannalta palkitsemisen kokonaisuus on merkittävämpi asia hänen arvioidessaan työpaikkansa hyvyttä, kuin jonkin yksittäisen järjestelmän käyttäminen.



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus

(Ryhmiä ja tiimien palkitseminen Vartiainen ym. 1998, 39)

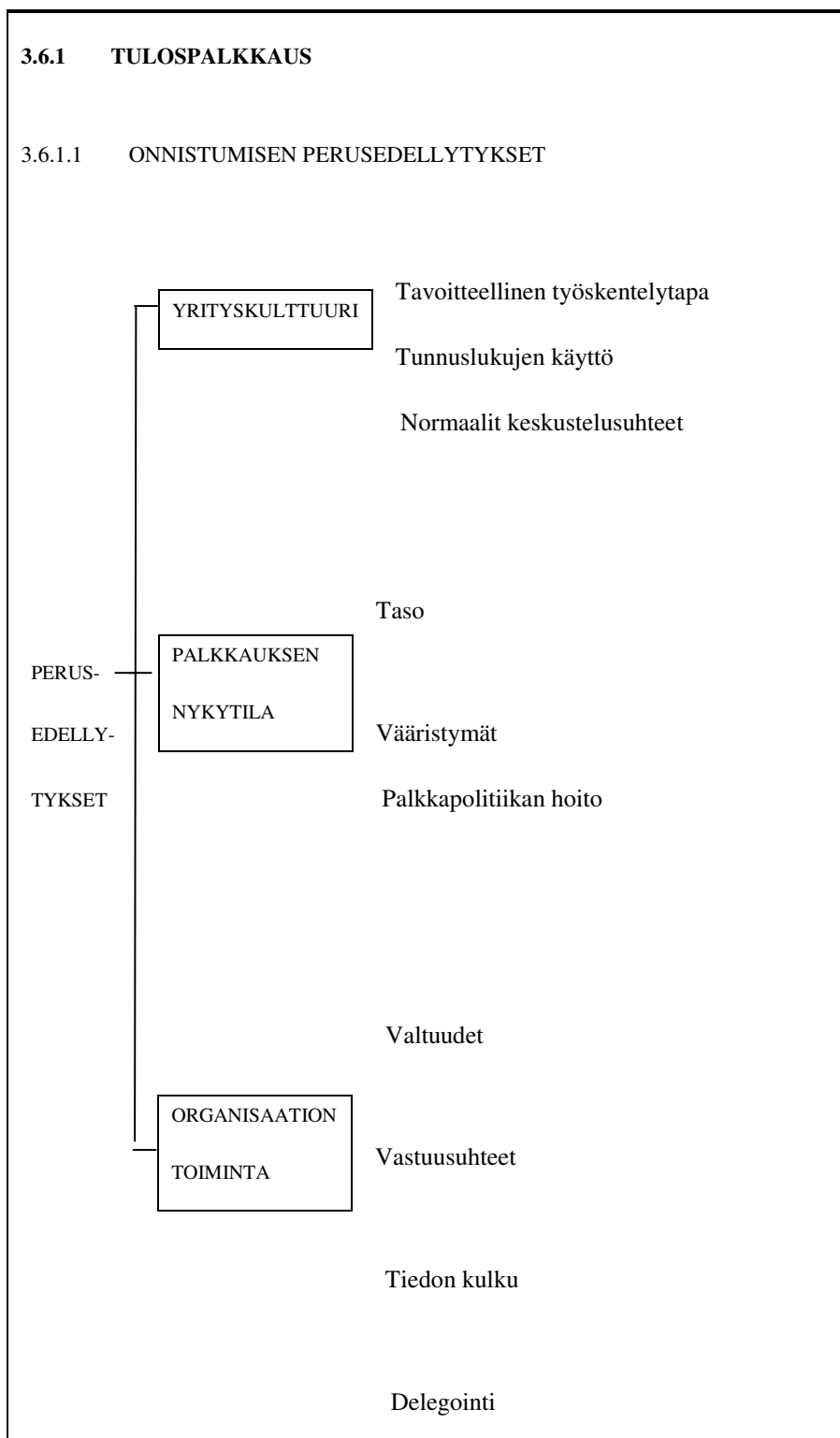
3.5.1 3.5.2 Perinteiset ja uudet palkitsemistavat

Perinteisten aika- suorituspalkkojen rinnalle on noussut joukko täydentäviä palkkaustapoja. Osa niistä on luonteeltaan selvästi organisaatiokohtaisia, paikallisia, kuten tulospalkkaus ja voileipäpöytätyyppiset tiettyjen sääntöjen mukaisesti valittavat edut. Osa niistä mahdollistaa ryhmien, yksiköiden tai koko henkilöstön palkitsemisen, kuten henkilöstörahasot ja tiimipalkkiot. Markkinapalkkauksessa otetaan huomioon kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta. Ulkomaantyon palkkaus on yhä useamman yrityksen päänvaiva. Yleensä kansainväliset virtaukset ja yrityskohtaiset käytännöt näkyvät suuryritysten palkitsemistavoissa. Mikään yksittäinen palkitsemistapa ei kuitenkaan ole ratkaisu palkkauksen ja palkitsemisen haasteisiin. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu kaikista käytetyistä palkkaus- ja palkitsemistavoista sekä niihin liittyvistä prosesseista. (www.palkitseminen.hut.fi)

3.6 Palkitsemistapoja

Peruspalkkaustapojen ohella voidaan käyttää täydentävänä palkkaustapana muun muassa tulospalkkausta. Tulospalkkaus on vaihteleva palkan osa, joka maksetaan yksittäisille työntekijöille, ryhmille ja organisaatioyksiköille työn tuloksesta ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Tulospalkkauksessa kiinnitetään huomiota erityisesti taloudellisen tuloksen aikaansaamiseen, taloudellisen toiminnan tavoitteellisuuteen ja palkan kannustavuuteen. Tulospalkkaus on koko palkitsemisjärjestelmän osa. Tulospalkkausta käytetään tavoitteellisuuden ohella myös henkilöstön sitouttamiseksi organisaatioon. Tulospalkkauksen perusteina voivat olla tuotannon määrä ja laatu, kustannukset ja taloudellinen tulos, jotka ovat mitattavissa olevia suureita. Pehmeät mittarit perustuvat arviointiin, esimerkiksi asiakaspalautteeseen. Mitattavuuden ja suorituksen lisäksi palkkion täytyy olla sellainen, jota henkilöstö arvostaa. Henkilöstön osallistuminen kriteerien määrittelyyn ja palkkioiden julkisuus luovat luottamusta palkkiojärjestelmään. Yleisimmän tulospalkkiojärjestelmän perusteisiin sisältyivät taloudelliset, toiminnalliset ja laadulliset mittarit. Tulospalkkauksen voidaan ajatella olevan keskeinen osa joustavaa henkilöstökulttuuria, mutta se edellyttää myös johdon panostusta ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa sekä tavoitteiden määrittelyä. Tulospalkkioilla ymmärretään yleisesti varsinaisia palkkaustapoja täydentäviä lisäpalkkoja. Maksamisen peruste on muu kuin, välitön työsuoritus, suoritusnormi tai yksikköhinta. Suorituspalkat, etenkin palkkiopalkat,

ja tulospalkkiot sekoitetaan usein keskenään, eikä niiden välinen rajanveto aina olekaan ongelmattonta.



Kuvio 4. Tulospalkkauksen perusedellytykset

(Tulospalkalla tavoitteeseen Gustafsson & Jokinen , 52)

Työnantajalle edullisin, ja aivan liian vähän käytetty palkitsemistapa on aito kiitos. Siihen ei liity rahaa eikä sosiaalikuluja. Oikein käytettynä sillä on hyvä vaikutus motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Esimiehet ovat usein arkoja antamaan aitoa tunnustusta. Pohditaan, koetaanko se mielistelynä tai epäaitona veljeilynä. Jos ryhmän tai yksilön tavoitteet ovat selkeät, on aina nähtävissä, milloin tulokset ovat hyviä. Vaikka henkilö itse näkee sen tulosraportista, on paikallaan, että myös esimies sen toteaa yhteisessä keskustelussa. Kiitoksen on tultava nopeasti onnistumisen jälkeen, jotta se motivoi jatkuvasti parempiin suorituksiin. Pitkän ajan kulluttua tullut tunnustus ja kiitos eivät kannusta päivittäistä toimintaa, mutta saattaa kyllä kohottaa saajan arvonantoa yrityksen hierarkiassa. (Palkitse työmenestys Rolf Gustafsson & Antti Jokinen, 120)

Tiimityöskentely on päivän muotisanoja. Kysymys ei tässäkään johtamistavassa ole mistään uudesta asiasta. Aina on ollut erilaisia työryhmiä, joilla on ollut yhteinen päämäärä; kaikki ovat tehneet samoja töitä, tai ryhmän sisällä on ollut selkeä työnjako. Esimerkkeinä tästä ovat tuotantosolut konepajassa ja telakalla tai muurausporukat rakennuksella. Työryhmän palkitsemisessa tulisi lähteä siitä ajatuksesta, että jokaisen ryhmän jäsenen osaaminen tulisi saada mahdollisimman hyvin käyttöön. Kaikkien ponnistusten tulee johtaa yhdessä ryhmän ja kokonaisuuden kannalta optimaaliseen tulokseen. Ryhmän jäsenten erilaisen osaamisen ja monipuolisuuden tulee parantaa tulosta. Samalla on toistensa auttamisen ja yhteistyön korostuttava erityisesti. Onnistuakseen tulee ryhmällä olla selkeät tavoitteet. Jokaisen ryhmän jäsenen tulee mieltää tärkeät tavoitteet. Ryhmän tulee saada riittävän usein palautetta toimintansa onnistumisesta. Palautetta on saatava niin usein, että voidaan tehdä tarpeellisia toimintatapojen muutoksia työn kestäessä. Ryhmän sisällä tulee lisäksi käydä jatkuvaa keskustelua tuloksista. Ainoastaan näin voidaan varmistaa toiminnan jatkuva kehittyminen ja ryhmän sitoutuminen tavoitteisiin. (Palkitse työmenestys Rolf Gustafsson & Antti Jokinen, 125)

4 PALKKAUS

4.1 Palkkapolitiikka

Kun yrityksen palkkauksen hoidon periaatteet ovat koko henkilöstön tiedossa, niiden velvoittavuus lisääntyy huomattavasti. Samalla myös oikeudenmukaisuus asioiden hoidossa lisääntyy. Erittäin hyväksi tavaksi on osoittautunut julkistaa palkkapolitiikan pääkohdat seinätauluna työpaikan yhteisissä tiloissa. Jos yrityksellä on henkilöstölehti tai sähköinen tiedotusjärjestelmä, kannattaa myös niissä tuoda asia ajoittain esille. Hyvinkin toimivat asiat tahtovat helposti ajan kuluessa jäädä päivittäisten huolien alle ellei niistä sopivissa yhteyksissä muistuteta. (Palkitse työmenestys Rolf Gustafsson & Antti Jokinen, 17)

4.2 Palkkaus keskeinen johtamisen väline

Palkkaus on tärkeä ja tehokas väline, jolla vaikutetaan yrityksen positiiviseen tuloksetukseen. Väärin rakennettuna palkkaus voi jarruttaa yrityksen kehitystä. Menestyvässä yrityksessä palkkausasiat hallitaan. Palkkausjärjestelmät tukevat tulostavoitteiden saavuttamista ja toiminnan jatkuvuutta. Pitäisikin olla itsestäänselvyys, että hyvä palkka-asioiden hoito on yritykselle yhtä tärkeätä kuin muutkin liikkeenjohdolliset asiat. Palkkausasiat koetaan yrityksissä kuitenkin aivan liian usein toissijaisina, eikä niihin panosteta riittävästi. Pelkkä raha ei ole riittävä kannustin. Palkkausjärjestelmä toimii parhaimmillaan vasta silloin, kun henkilöstö tuntee tavoitteet, sille annetaan mahdollisuudet kehittää toimintaa ja työilmapiiri ja muut työn onnistumisen edellytykset ovat kunnossa. (Tulospalkalla tavoitteeseen Gustafsson & Jokinen , 13)

4.3 Palkka työkäyttäytymisen ohjaajana

Yrityksen palkkausjärjestelmä ei ole pelkästään maksujärjestelmä, vaan se on myös yrityksen sisäinen hierarkia. Toiset tekevät vaativampia töitä tai suoriutuvat tehtävistään paremmin kuin toiset. Mikäli järjestelmä on oikein rakennettu, kokee henkilöstö tämän ”arvoasteikon” oikeaksi. Henkilöstölle on annettava mahdollisuuksia itseään kehittämällä pyrkiä vaativampiin tehtäviin. Usein sanotaan, ettei se ole mahdollista, kun sellaisia ei ole. Yleensä on mahdollista kehittää tehtäviä esi-

merkiksi lisäämällä vastuuta tai laajentamalla tehtäväaluetta. Edes perinteiset henkilöstöryhmäraajat eivät saa olla tälle esteenä. Itsensä kehittämiseen voidaan kannustaa myös siten, että henkilökohtaiset palkat eroavat toisistaan johdonmukaisesti henkilöiden pätevyyden mukaan. Tällöin samaa työtä tekevät voivat saada erisuuruista palkkaa kehittämällä itseään yritykselle tärkeissä asioissa. Palkka-asioiden hoitoon tulee aina liittyä henkilökohtainen palaute. Jos henkilö havaitsee ainoastaan palkkalaskelmasta palkkansa kohonneen, saattaa vaikutus olla olematon tai jopa kielteinen. Sen sijaan, kun pieneenkin palkankorotukseen liittyy henkilökohtainen palaute – tunnustus kehittymisestä – päästään myönteiseen vaikutukseen ja kehitys jatkuu. (Tulospalkalla tavoitteeseen Gustafsson & Jokinen 30-31)

4.4 Palkka kehitysvälineenä

Edellä käsiteltiin mahdollisuuksia vaikuttaa palkkauksella henkilöstön kehittymiseen. Palkka voi toimia varsin tehokkaasti myös toiminnan kehittämisen ohjaajana. Eräs tapa on palkita hyvistä keksinnöistä. Parempi keino on se, että normaalin palkkauksen perusteet itsessään ohjaavat kehittämiseen. Henkilöstö voi tunnistaa oman vaikutuksensa ja merkityksensä kokonaisuuteen, kun se tuntee yrityksen tavoitteet, ja miten valitut palkkioperusteet vaikuttavat niihin. Kun henkilöstö vielä pitää tavoitteita realistisina, on sitoutuminen yrittämiseen varmempaa. Erittäin tärkeätä tällaisessa kehittämistoiminnassa on, että jatkuvasti seurataan onnistumista ja annetaan palaute asianomaisille. Lisäksi tarvitaan jatkuvaa keskustelua onnistumisesta sekä henkilöstön ajatusten ja osaamisen arvostamista. Palkkioiden avulla voidaan kuitenkin aktivoida henkilöstön kiinnostus uudenlaisiin asioihin. Kun kiinnostus on aikaansaatu, innostuu henkilöstö uuteen toimintamalliin ja vaatii tietoa, vastuuta ja muutoksia. Tällöin on yrityksen uinuvat voimavarat herätetty toimintaan. (Tulospalkalla tavoitteeseen Gustafsson & Jokinen, 15)

4.4.1 4.4.1 Henkilön pätevyys

Samaa työtä tekevien henkilöiden välillä on pätevyyseroja. Toinen yleisesti hyväksytty palkkauksen periaate onkin, että paremman henkilökohtaisen pätevyyden tulee näkyä parempana henkilökohtaisena palkkana. Henkilöiden väliset pätevyserot voidaan käytännön työssä tunnistaa eroina esimerkiksi ammatinhallinnassa, työsaavutuksissa tai vastuuntunnossa.

Hyvin usein esimies arvioi henkilön pätevyyden asettamalla työntekijät yksinkertaisesti vain paremmuusjärjestykseen. Arviointi perustuu kokonaisarvioon erittelemättä perusteita. Tulos on helposti hyvin subjektiivinen: jotkut hyvinkin toissijaiset tekijät voivat vaikuttaa arviointitulokseen.

Parhaaseen ja objektiivisimpaan tulokseen päästään rakentamalla yritykseen yksinkertainen pätevyydenarviointijärjestelmä. Arviointiperusteet valitaan siten, että ne ovat toiminnan onnistumisen kannalta keskeisimpiä. Arviointitulos ohjaa henkilökohtaisen palkan määräytymistä. Oheisessa taulukossa on lueteltu esimerkkejä usein käytetyistä pätevyyskriteereistä.

Monipuolisuus	Joustavuus
Ahkeruus	Säännöllisyys
Vastuuntunto	Yhteistyökyky
Palvelun laatu	Huolellisuus

Kuvio 5. Usein käytettyjä arviointikriteereitä

(Tulospalkalla tavoitteeseen Gustafsson & Jokinen, 31)

5 TUOTANNON PALKKAUSJÄRJESTELMÄ ROLLS-ROYCE OY AB:SSÄ

5.1 Rolls-Royce Oy Ab:llä toimiva palkkausjärjestelmä

Nykyisen palkkausjärjestelmän perusrakenne on peräisin vuodelta 1992, jolloin siirryttiin metallin perinteisistä yksilön henkilökohtaista panosta korostavista urakkapalkkausjärjestelmistä koko tuotannon työntekijöiden tuottavuuden mittaamiseen perustuvaan palkkiopalkkaukseen. Palkkauksen perusrakenne pohjautuu METALLITEOLLISUUDEN TYÖEHTOSOPIMUKSEN /3/ palkkarakenteeseen (9-portainen työnvaativuusryhmittely) työkohtaisen palkan perusteena + henkilökohtainen palkanosuus (2%-17%:a työkohtaisesta palkasta) pätevyyden arviointi järjestelmän perusteella + yksityiskohtainen osuus, sekä tuottavuusosuuteen. Joka perustuu kaikkien työntekijöiden projektikohtaisesti laskettuun tavoitetuntien alitukseen ja toimitusaikojen pitävyyteen. Vuonna 1999 palkkausjärjestelmään on liitetty tulospalkkioerä, jonka maksimisuuruus on 174,6 x HKAP ja tämä on jatkunut tilikaudelta 2000 eteenpäin. Tässä on mukana Aquamaster-yksikön liiketoiminnan tulos.

Rolls-Royce Oy Ab:n TYÖNTEKIJÖIDEN PALKKIOPALKKAUS

1. PALKAN RAKENNE

Palkkio-osa 10...15%		Tulospalkkio, kerran vuodessa, max. 4 vko:n palkka (174,6xHKAP = 4vko:n palkka)
		Palkkio-osa; tavoitetuntien alitus toimitusaikojen pito
Kiinteäosa n. 85...90%		Aikapalkkaosa (APO)
		Henkilökohtainen osa (HKO) (5 portainen 2...17%)
HKAP		Työkohtainen kiinteäosa (TKO) (9 portainen TRV)

TAVOITETUNNIT; MÄÄRITTELY

VÄLILLISET TUNNIT;

- VAKIO TILIKAUSITTAIN;
 - VARASTO 120h
 - TYÖVÄLINEJAKELU 80h
 - SAHAUS 64h
 - KONEIDEN SIIVOUS 10h

VÄLITTÖMÄT TUNNIT

- MÄÄRITELLÄÄN TYÖVAIHEEN (TYÖMÄÄRÄIMITTÄIN) TAVOITETUNNIT, TAVOITETASO 1.0

5.2 Nykyisen palkkausjärjestelmän hyödyt ja haitat

Palkkausjärjestelmän ongelmina voidaan todeta olevan palkkausjärjestelmän toimitusaikojen pitävyyso-sio, jota ei koskaan ole käytännössä sovellettu erilaisten tulkinnallisten ja laskennallisten ongelmien takia, sekä tulospalkkioerä, joka perustuu vain Aquamaster-yksikön tulokseen, jolloin sen ohjaavuusvaikutus jää yksittäisen työntekijän kohdalta varsin etäiseksi, tekijäksi johon vaikuttaminen omalla päivittäisellä työpanoksella tuntuu varsin kaukaiselta.

Lisäongelmana on kansainväliseen matriisiorganisaatioon kuuluminen, jossa ei RR Oy Ab:n todellista tulosta enää pystytä laskemaan, puhumattakaan yksittäisen liiketoimintayksikön tuloksesta. Ongelmana näen myös selkeän tuottavuuden kasvun pysähtymisen. Nykyinen tuottavuuspalkkiojärjestelmä ei tällaisenaan ruoki enää kehitystä. Se myös luo tyytymättömyyttä, sillä työntekijät eivät pidä sitä oikeudenmukaisena.

Tuottavuuspalkkio luo kuitenkin positiivisessä mielessä jonkinlaisen tunteen siitä, että päivittäiselläkin panoksella on merkitystä. Se antaa myös suoraa palautetta työn tuottavuudesta yrityksessä. Työntekijät myös tunnustavat sen rahallisen merkityksen.

5.3 Palkkiopalkkauksen laajuus

Palkkion määrittely tapahtuu seuraavasti

$$\text{ALITUS} - \% = 100 \times \frac{\text{Tavoite-h}}{\text{Tehd:h}}$$

Tavoite-h

TAVOITE - h = KOLMEN TILIKAUDEN PÄÄTTYNEIDEN
VAIHEIDEN TUNNIT + VÄLILLISTEN TÖIDEN
VAKIOTUNNIT

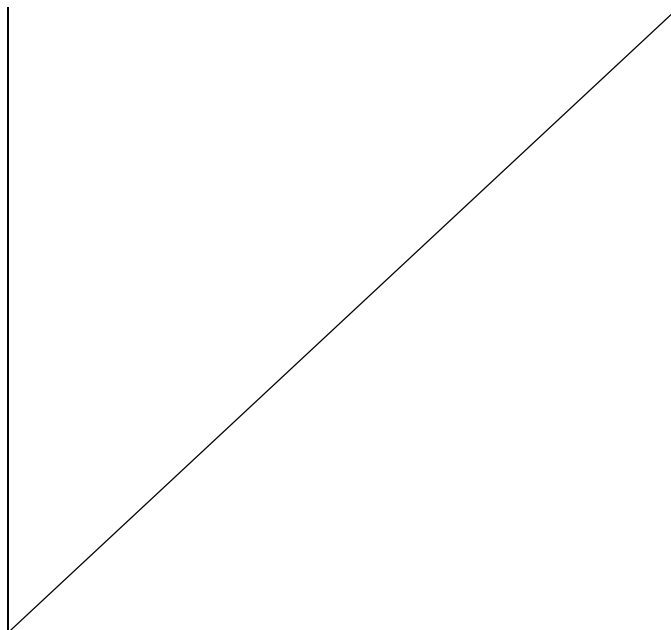
TEHD.-h = KOLMEN TILIKAUDEN PÄÄTTYNEIDEN VAI-
HEIDEN TUNNIT + TEHDYT VÄLILLISET
TUNNIT

ALITUS-% ON KOLMEN TILIKAUDEN KESKIMÄÄRÄ (6VKO:a) JA
LASKETAAN TILIKAUSITTAIN LIUKUVASTI
(JÄLKIMMÄINEN PUTOAA POIS).

KOLMESSA TILIKAUDESSA:

- TUNTEJA N. 7000h
- VAIHEITA N. 700...300 kpl

PALKKION RIIPPUMINEN ALITUKSESTA;



- PALKKION MÄÄRÄ snt/h
- KAIKILLE SAMAN SUURUINEN
- MAKSETAAN KAIKILLE TEHDYILLE TUNNEILLE MÄÄRITELTYÄ SEURAAVAN TILIKAUTENA

Palkkiopalkkaus on voimassa perusteineen tilikauden kerrallaan. Se on lisä, joka ei vaikuta vuosilomapalkkaan, -rahaan eikä keskituntiansioon. Palkkiota ei voi riitaannuttaa, vaan siitä päättää toimitusjohtaja. Palkkiopalkkauksen tulososan piiriin kuuluvat kaikki henkilöt, jotka ovat Rolls-Royce Oy Ab:n palveluksessa palkkion maksupäivänä ja ovat tilikauden loppuun mennessä olleet työsuhteessa vähintään kuusi (6) kuukautta. Palkkiopalkkauksen tilauskanta- tai myyntipalkkion piiriin kuuluvat vain toimihenkilöt em. edellytyksillä.

6 HENKILÖSTÖKYSELY

6.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus suoritettiin 12.6-22.06.2006 välisenä aikana. Kyselyyn osallistui 30 % kyselykaavakkeen saaneista. Kaikkiaan 104 henkilöä sai kyselylomakkeen ja 31 heistä vastasi. Kysely kohdennettiin niille, jotka kuuluvat tuottavuuspalkkion piiriin. Näin ollen esim. lainamiehet sekä harjoittelijat eivät kuuluneet kyselyn piiriin. Vastaukset jaettiin työnjohtajien kautta työntekijöille ja vastaukset pyydettiin palauttamaan tuotannon sihteeri Helena Ruusurannalle. Tällä tavalla saatiin ohjattua tiedustelu heitä varten, jotka uuden ehdotuksen kanssa toimisivat tulevaisuudessa. Kyselyyn osallistui kattavasti henkilöitä levy-, koneistus-, kokoonpano, varasto- sekä huoltopuolelta. Sukupuolta ei eritelty lainkaan.

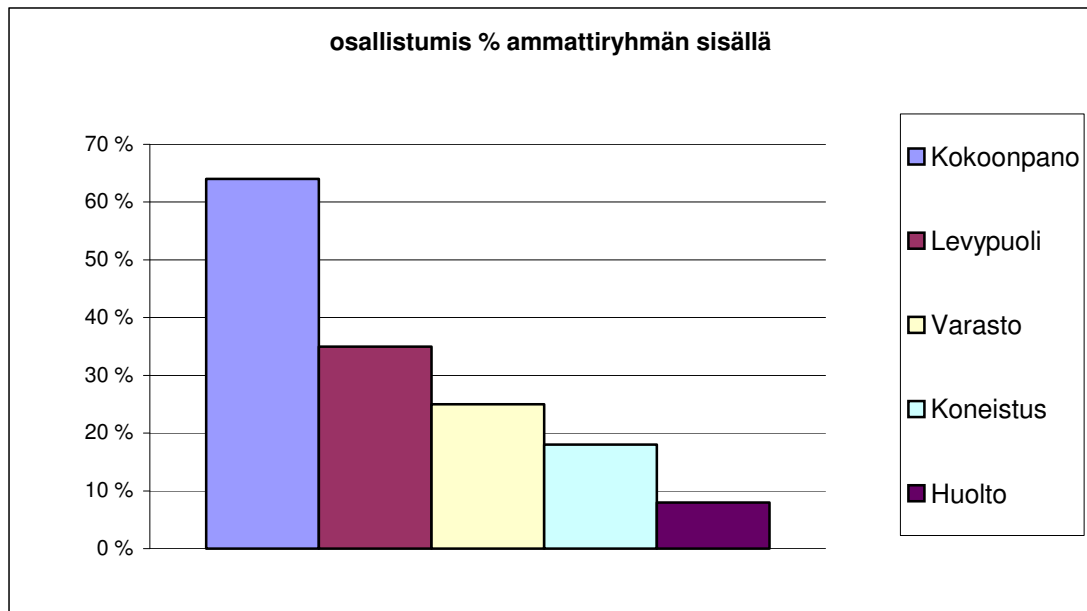
Levypuolelta vastauksia tuli kuudelta henkilöltä vastausprosentin noustessa näin 26 %:iin. Koneistuspuoli osallistui kolmen henkilön voimalla vastausprosentin ollessa 10 %. Eniten vastauksia tuli selkeästi kokoonpanopuolelta, josta niitä tuli 55 %:n edestä. Huollon osuus oli 3 % sekä varasto 6 %:n osuudella.

Suurimpana ryhmänä kun verrataan työssäoloaikaa osallistui alle 10 vuotta töissä olleet 39 %:n osuudella. Toisena tuli vähän jääneenä 29 %:n osuudella 21-30 v. töissä olleet. 11-20 v. sekä enemmän kuin 31 v. töissä olleet ryhmät osallistuivat molemmat 13 %:n osuudella kyselyyn. Kaksi vastauslappua oli näiden kysymysten kohdalla tyhjiä ja heidän osuutensa oli 6 % kaikista vastanneista.

6.2 Kyselyn luotettavuuden arviointia

Huomion arvoista kyselyssä oli, ettei vastausprosentti noussut odotetulle tasolle, joka oli vähintään 50 % kyselyn saaneista. Kun katsoo vastausten jakautumista ryhmittäin on erikoista, että ryhmä 11-20 v. töissä olleet jäivät niin selkeästi kahdesta niiden molemmiin puolin olleesta ryhmästä. Kyselyyn vastasi 30 % henkilöstöstä, joten osallistumisprosentti jäi alle 67 %:n. Tämän perusteella ei kyselystä voi vetää liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Kyselyn olisi täytynyt kattaa vähintään 2/3 henkilöstöstä, jotta se olisi luotettava. Vastaamatta jättäneet olisivat osallistuneet, mikäli olisin tuonut enemmän esille, että tämä kysely liittyy opinnäytetyöni tekemiseen. Tämä on käynyt ilmi käymissäni keskusteluissa heidän kanssaan.

Oheisesta pylväsdiagrammista selviää paremmin mikä oli todellinen osallistumisprosentti ammattiryhmien sisällä. Tähän kysymykseen ei saa vastausta katsoamalla pelkästään vastausprosentin määrää kyselyyn vastanneiden kesken, sillä tämä prosentti ei kerro taustalla olevaa volyymiä ammattiryhmien sisällä.



6.3 Kyselyn laadinta

Alkujaan lähdin siitä ajatuksesta, että tein 30 kysymystä, joista oli tarkoitus palkkausjärjestelmän kehitysryhmän kanssa ottaa noin puolet pois. Ryhmä johon kuului henkilöstöpäällikkö Tapani Heinonen, kehityspäällikkö Teuvo Palo sekä tuotantopäällikkö Kalevi Katila päätyivät kuitenkin siihen, että ehdolla olevat kysymykset saavat kaikki jäädä. Tämä johti siihen, että erittelin kysymysalueet kolmeen luokkaan. Ensimmäisenä tuli tuottavuuspalkkio-osuus, jossa oli tarkoitus selvittää heidän mielipidettään tällä hetkellä normaalin palkan päälle, joka tiliin tulevaa ”palkkiopalkkaa”. Toisena tuli tulospalkkio-osuus, joka maksetaan kerran vuodessa ja on max. 1 kk:n palkka. Kyseinen tulospalkkio määräytyy koko tehtaan sekä osittain koko Rolls-Roycen Marinen tuloksesta ollen näin vähän kaukaisempi asia työntekijöille kuin esim. tuottavuuspalkkaus. Kolmantena oli ns. opinnäytetyön osuus, joka tähtää selkeästi tulevaisuuteen. Tässä osiossa selvitetään minkälaisia ajatuksia heillä on tulevaa varten. Lähinnä heidän ajatuksiaan uusia kriteereitä kohtaan, joilla voisi saada uudenlaista tuottavuuden kehitystä. Opinnäytetyön

osiossa myös selviteltiin yleisellä tasolla heidän ajatuksiaan palkkaustapoja kohtaan Rolls-Royce Oy Ab:llä.

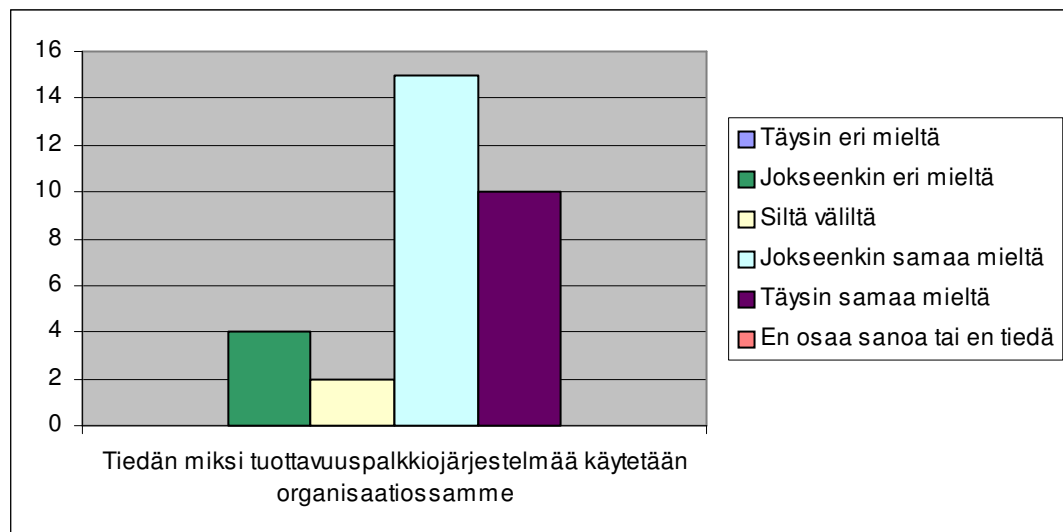
6.4 Huomioitavat asiat

Kysymysten asettelussa lähdin siitä, että saan mahdollisimman kattavasti sekä tuottavuuspalkkaukseen, että tulospalkkioon liittyvät asiat esille. Molempien palkkaustapojen osalta halusin selvittää, mikä on niiden merkitys heidän normaaliin työpäiväänsä. Halusin nähdä myös millaista hajontaa löytyy eri ryhmien kesken. Tärkeää oli myös saada kuva, millä tavalla he kokevat oman työnsä merkityksen yrityksessä. Minua kiinnosti nähdä myös millä tavalla he näkevät muiden työt. Yksi ajatus oli myös nähdä mitä he ajattelevat, jos aletaan katsomaan muutosten suuntaan.

6.5 Kyselyn tulokset

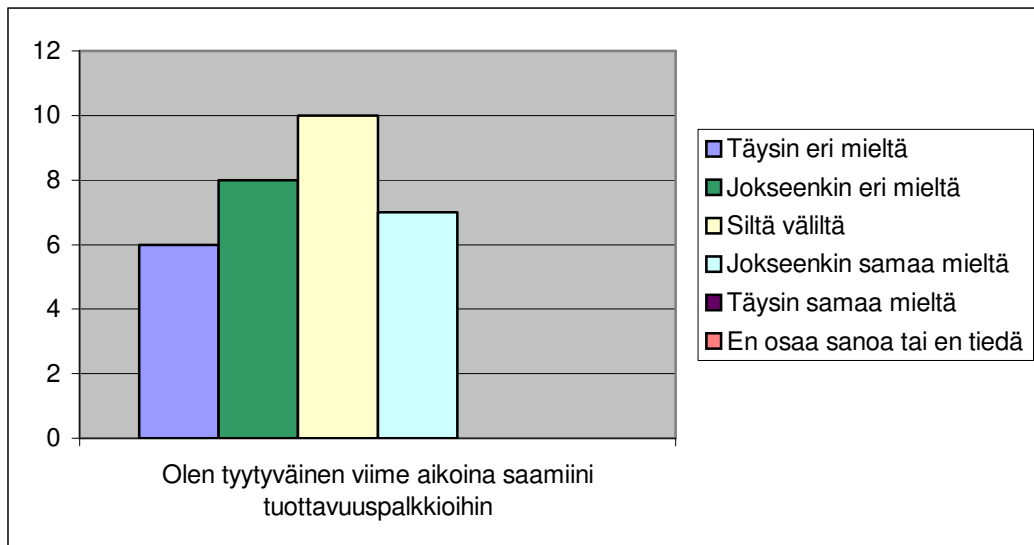
Kyselytutkimuksesta saadut tulokset:

Taulukon vasemmassa reunassa pystyriivillä on henkilöiden määrä, oikeassa reunassa näkyy mielipide ja alareunassa on väittämä.



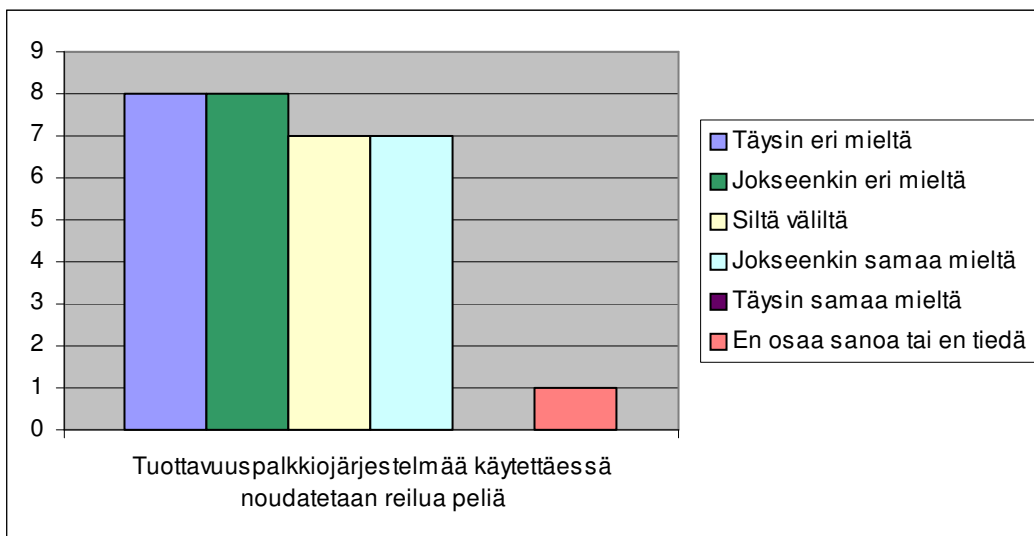
Taulukon väittämä: Tiedän miksi tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytetään organisaatiossamme.

Jopa 80 % tietää miksi tuottavuuspalkkiojärjestelmä on käytössä Rolls – Roycella.



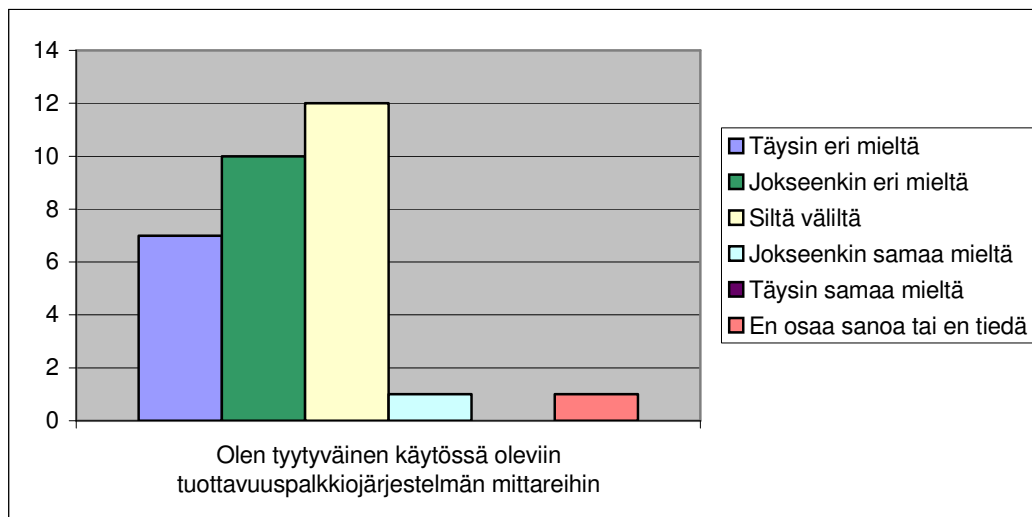
Taulukon väittämä: Olen tyytyväinen viime aikoina saamiini tuottavuuspalkkioihin.

45 % vastanneista on tyytymättömiä tuottavuuspalkkioonsa. Jakauma kuitenkin yllättävänkin tasainen puolesta sekä vastaan.



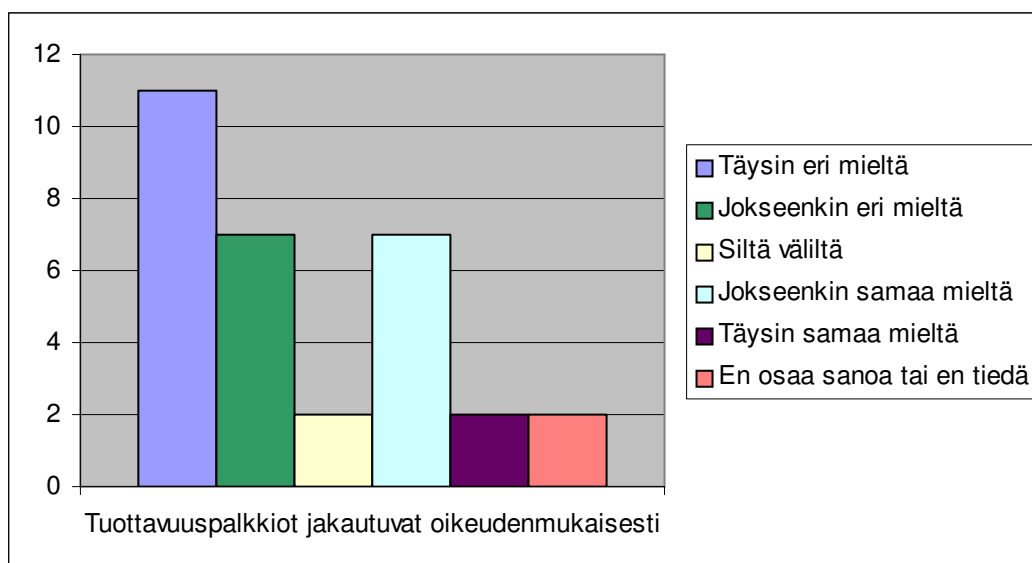
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä

Kantaa ottaneista 52 % ei koe tuottavuuspalkkiojärjestelmää reiluksi kaikille, tosin 23 % totesi järjestelmän reiluksi.



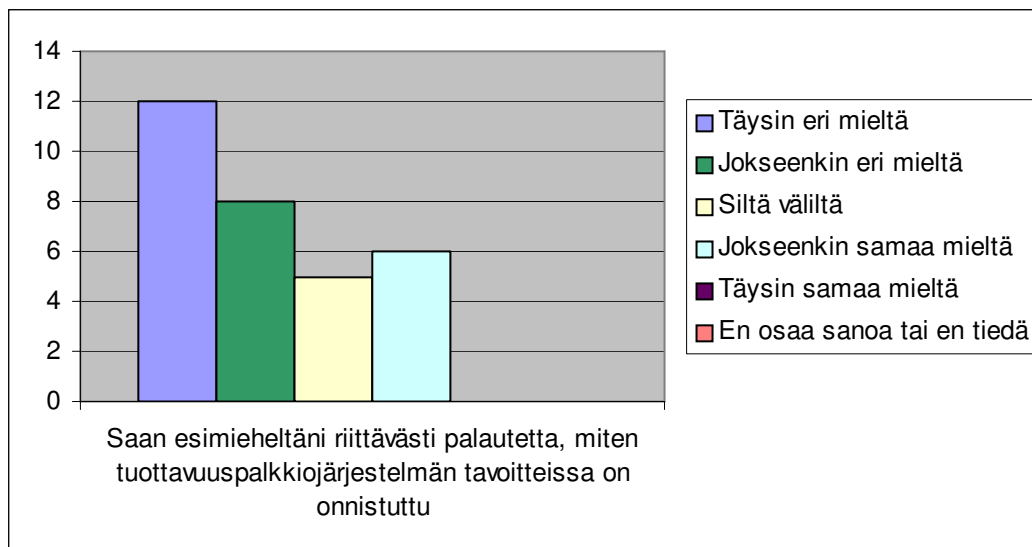
Taulukon väittämä: Olen tyytyväinen käytössä oleviin tuottavuuspalkkiojärjestelmän mittareihin.

Vastanneista 55 % on todennut olevansa tyytymätön tällä hetkellä käytössä oleviin mittareihin. Noin kolmasosa empi kantaansa ja vain 3 % oli tyytyväisiä nykytilanteeseen.



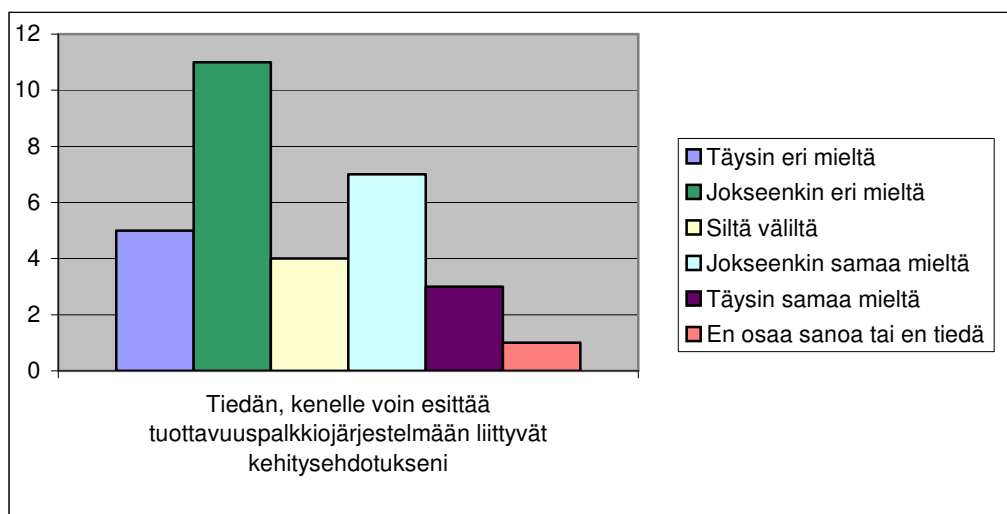
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.

Kantaa ottaneista 35 % oli täysin eri mieltä. 29 % oli kuitenkin sitä mieltä, että tuottavuuspalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.



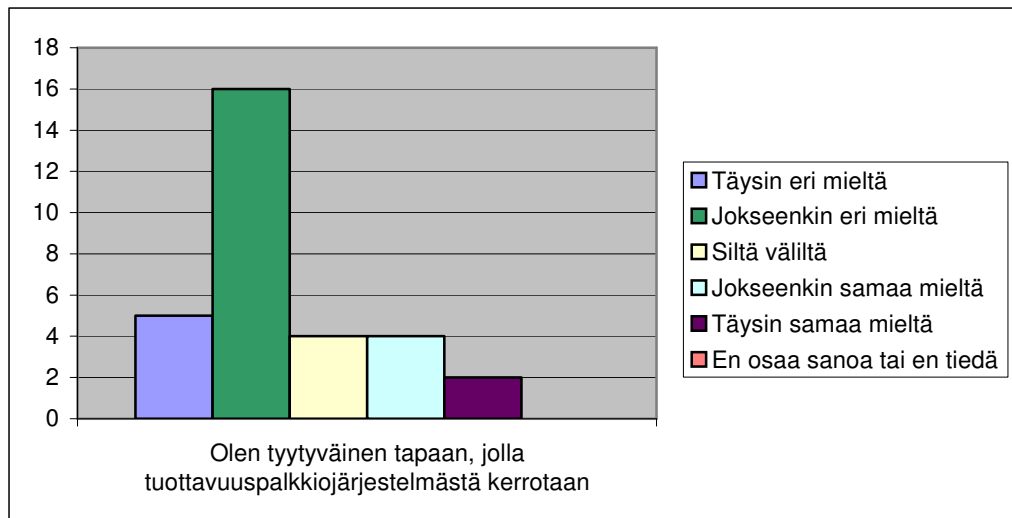
Taulukon väittämä: Saan esimieholtäni riittävästi palautetta, miten tuottavuuspalkkiojärjestelmän tavoitteissa on onnistuttu.

Vastaajista jopa 65 % koki saavansa liian vähän palautetta.



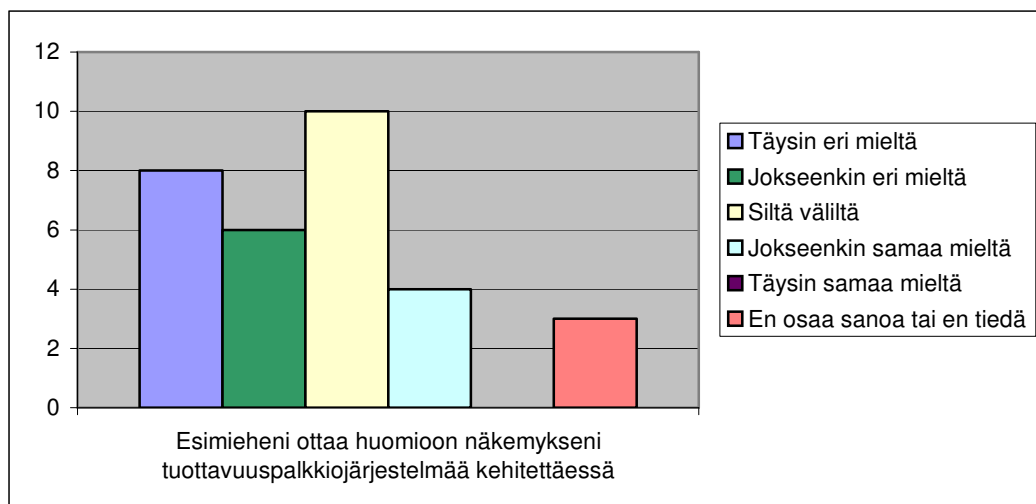
Taulukon väittämä: Tiedän kenelle voin esittää tuottavuuspalkkiojärjestelmään liittyvät kehitysehdotukseni.

Kyseisen väittämän kohdalla mielipiteet jakautuivat hyvin tasaisesti. Tämän perusteella ihmisillä on tietoa siitä, mihin he voivat suunnata ajatuksiaan.



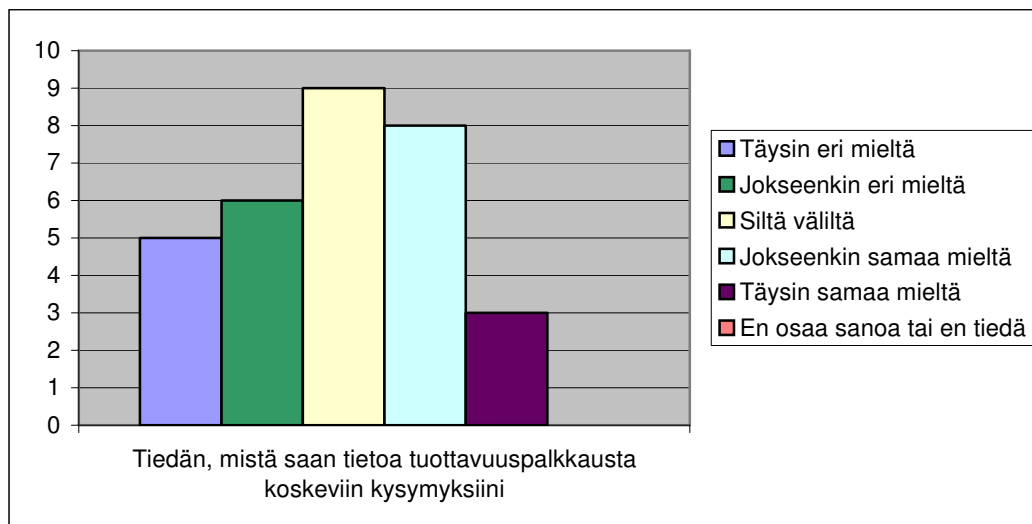
Taulukon väittämä: Olen tyytyväinen tapaan, jolla tuottavuuspalkkiojärjestelmästä kerrotaan.

Vastanneet ovat väittämän kanssa eri mieltä, sillä 68 % on tyytymättömiä tapaan jolla tuottavuuspalkkiojärjestelmästä kerrotaan.



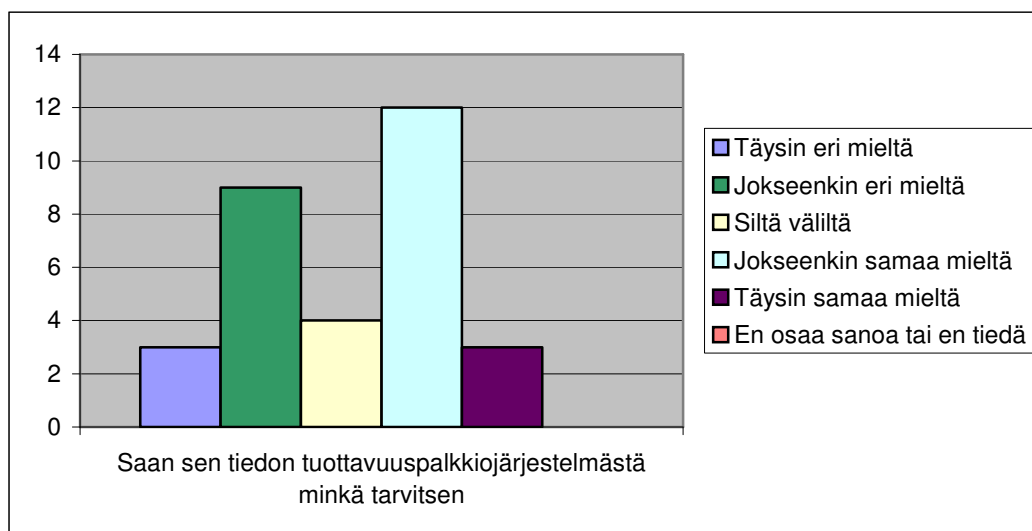
Taulukon väittämä: Esimieheni ottaa huomioon näkemykseni tuottavuuspalkkiojärjestelmää kehitettäessä.

Osa kokee saavansa ajatuksiaan ilmi, osa ei. Näkemykset jakautuvat aivan tasan vastanneiden kesken.



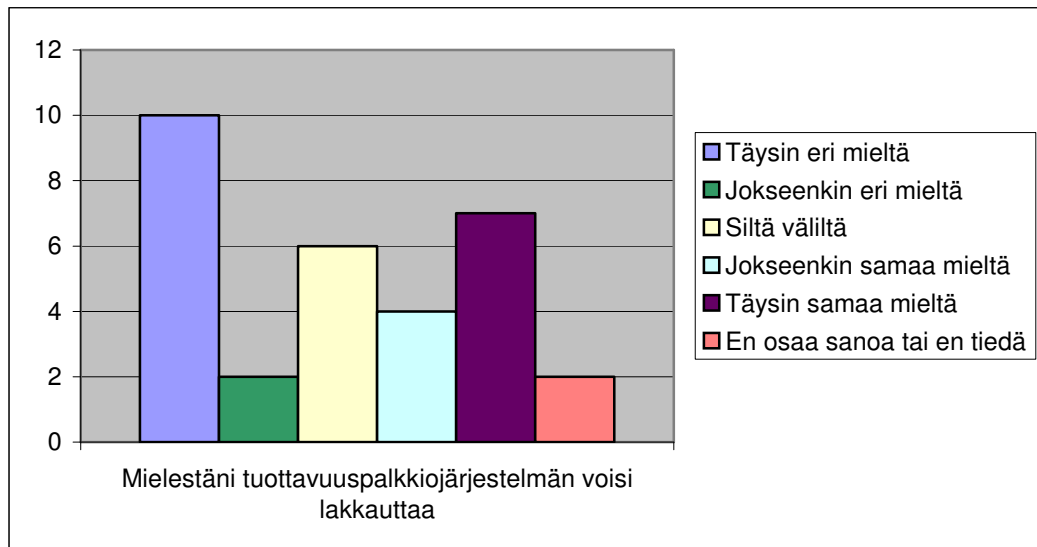
Taulukon väittämä: Tiedän mistä saan tietoa tuottavuuspalkkausta koskeviin kysymyksiini.

Tämän väittämän kohdalla työntekijät ovat jakautuneet kahtia. 50 % tietää mistä tietoa on saatavilla, toinen puolikas ei.



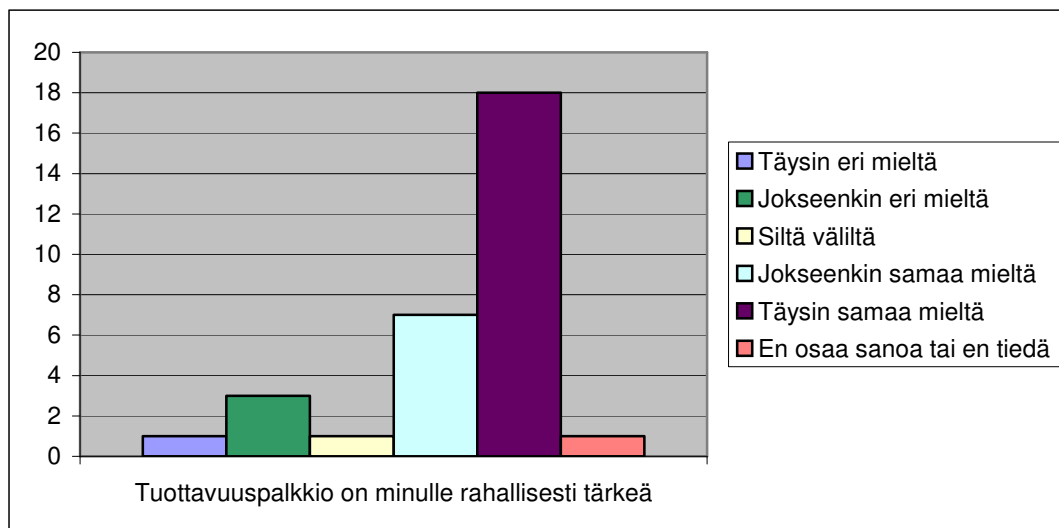
Taulukon väittämä: Saan sen tiedon tuottavuuspalkkiojärjestelmästä minkä tarvitsen.

Ihmiset ovat tässäkin jakautuneet kahtia osa tuntee saavansa sen tiedon minkä tarvitsee, osa taas kaipaa enemmän tietoa.



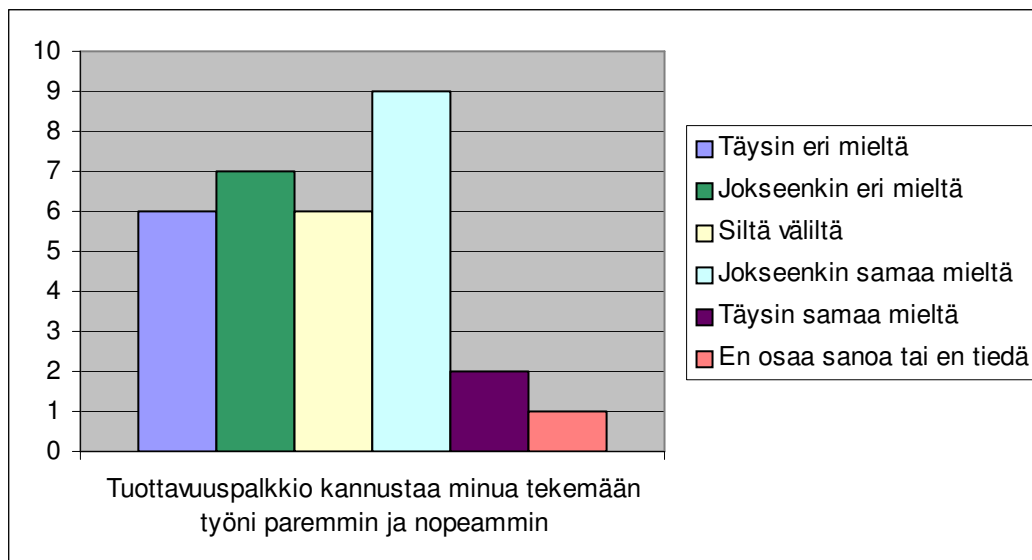
Taulukon väittämä: Mielestäni tuottavuuspalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa.

Yllättävän iso osa, eli 32 % vastaajista oli sitä mieltä, että koko tuottavuuspalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa.



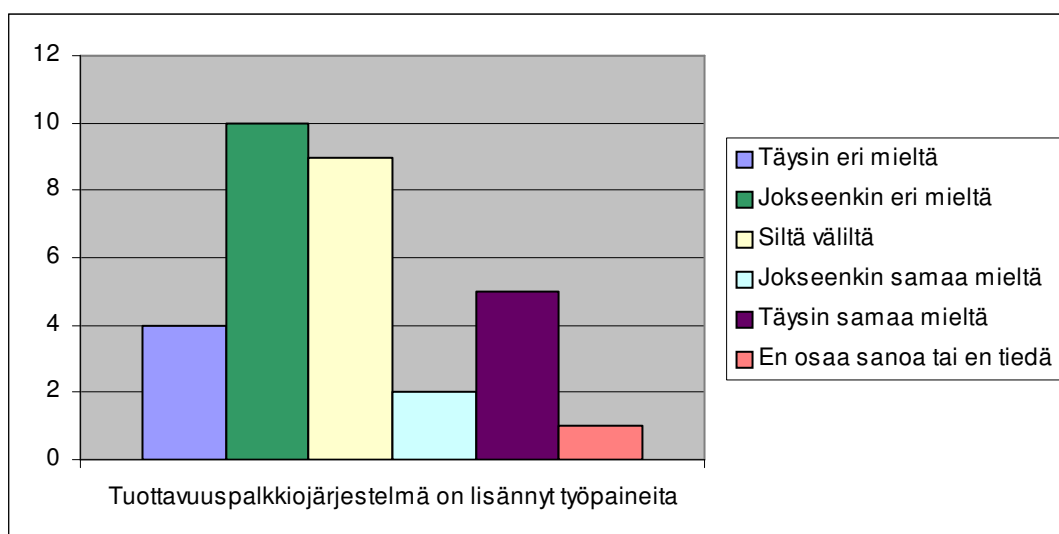
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkio on minulle rahallisesti tärkeä.

Tähän väittämään kantaa ottaneista olivat yksimielisiä tuottavuuspalkkion rahallisesta merkityksestä heille, sillä jopa 81 % oli sen tärkeyden kannalla.



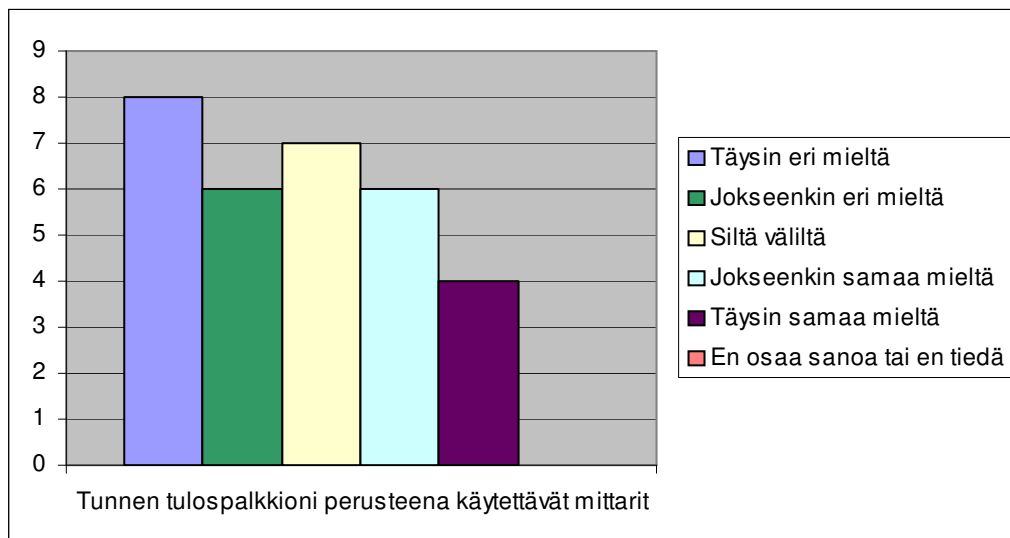
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkio kannustaa minua tekemään työni paremmin ja nopeammin.

42 % työntekijöistä ei kokenut tekevänsä työtään nopeammin tuottavuuspalkkion ansiosta. Tosin 35 % oli sitä mieltä, että tuottavuuspalkkion ansiosta he ovat uuras-taneet kovemmin.



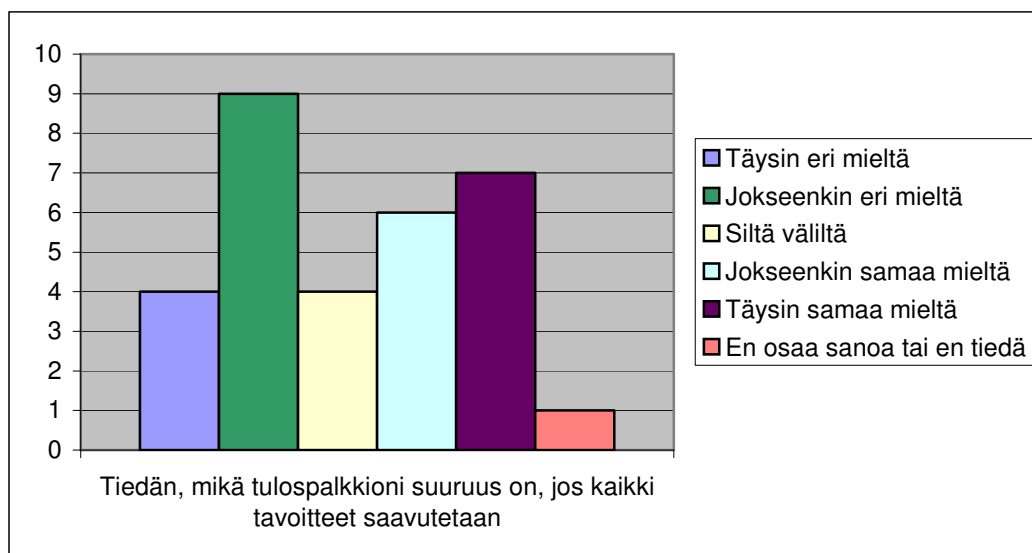
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita.

Ihmiset eivät koe tuottavuuspalkkion lisännen työpaineita, sillä 45 % on sitä mieltä, etteivät he ole kokeneet työpaineiden kasvua tuottavuuspalkkion myötä. 30 % vastanneista empi kantaansa.



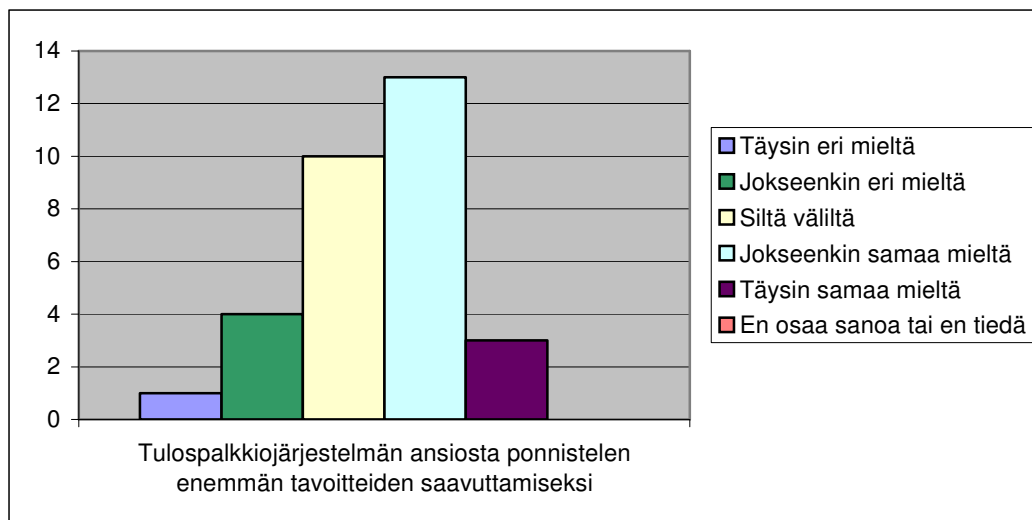
Taulukon väittäjä: Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit.

Yllättävän suuri osa (32 %) tunsi käytettävät mittarit tulospalkkion osalta. Tosin 45 % ei tuntenut käytettäviä mittareita.



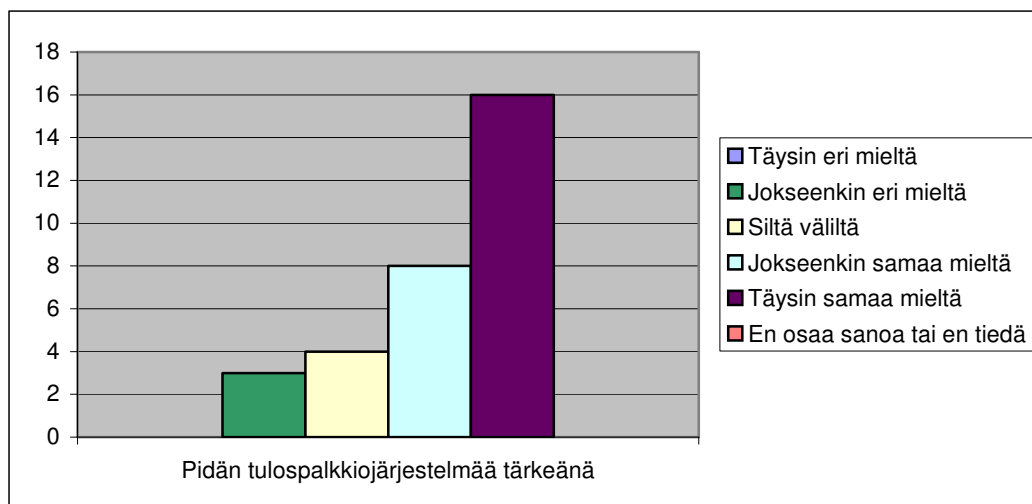
Taulukon väittäjä: Tiedän mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan.

Jopa 42 % koki tietävänsä minkä suuruiseksi tulospalkkio kasvaa, jos kaikki mahdolliset tavoitteet saavutetaan.



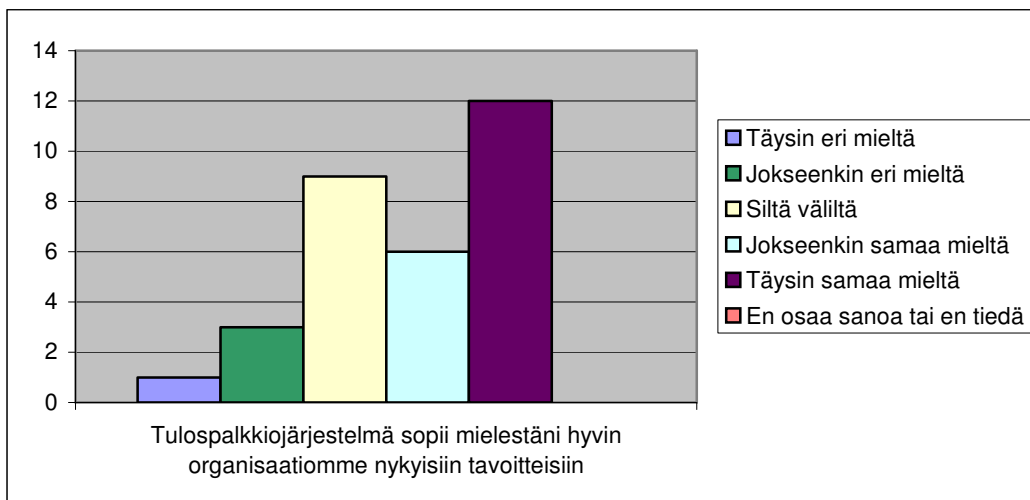
Taulukon väittämä: Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vastanneet kokevat tulospalkkiojärjestelmän hyväksi, sillä 52 % oli sitä mieltä, että he ponnistelevat enemmän tulospalkkion ansiosta.



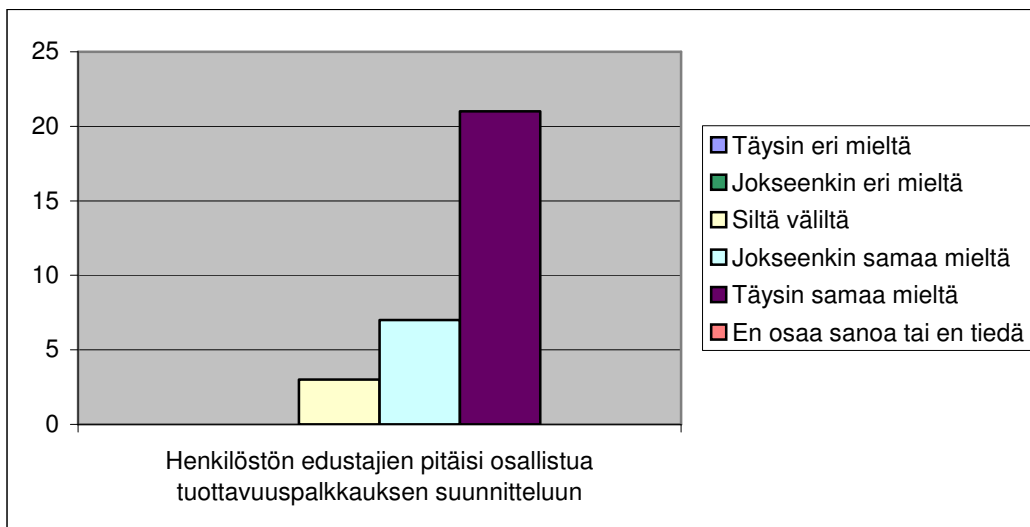
Taulukon väittämä: Pidän tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä.

Tulospalkkiojärjestelmän tärkeydestä vallitsee yksimielisyys, sillä 77 % kantaa ottaneista oli tulospalkkiojärjestelmän kannalla.



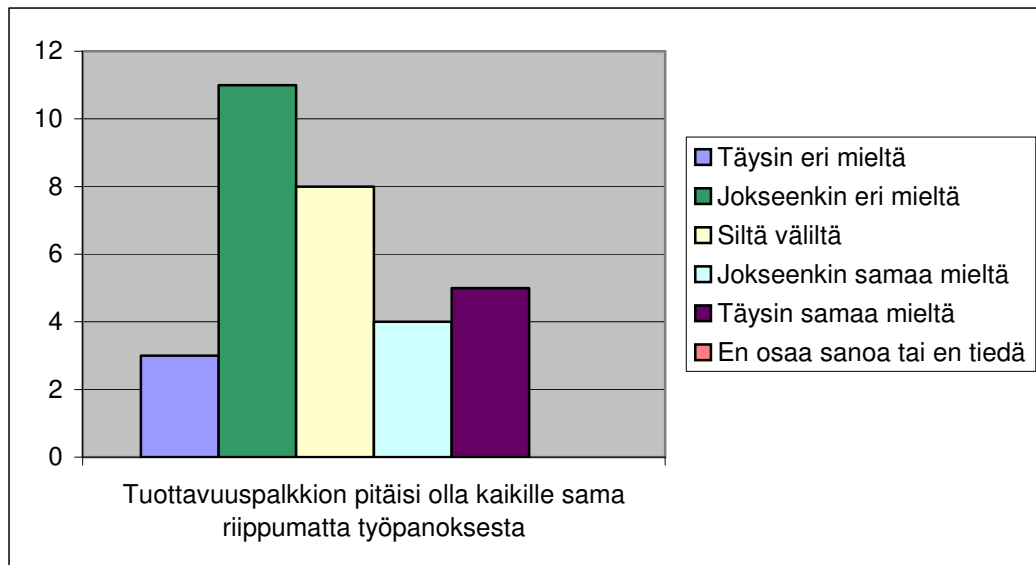
Taulukon väittämä: Tulospalkkiojärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin.

Tulospalkkiojärjestelmän koettiin soveltuvan organisaation tavoitteisiin 58 %:n mielestä, 29 % ollessa mieltä ”siltä väliltä”.



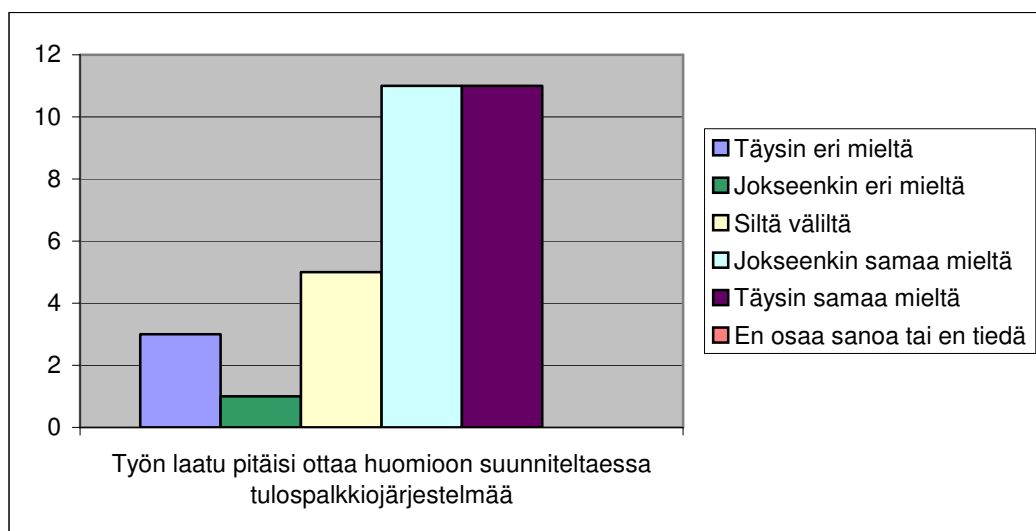
Taulukon väittämä: Henkilöstön edustajien pitäisi osallistua tuottavuuspalkkauksen suunnitteluun.

Tästä väittämästä oltiin yksimielisiä, sillä 93 %:n mielestä heillä täytyisi olla edustaja suunniteltaessa tuottavuuspalkkausta.



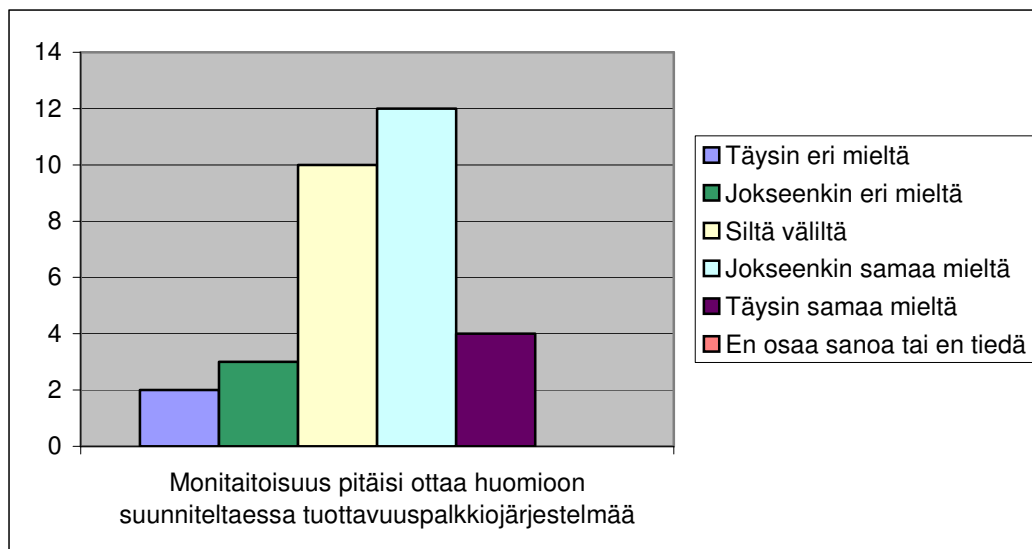
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkion pitäisi olla kaikille sama riippumatta työpanoksesta.

Suurempi osa 45 % oli eri mieltä väittämän kanssa, kun 26 % vastanneista oli mieltä ”siltä väliltä”.



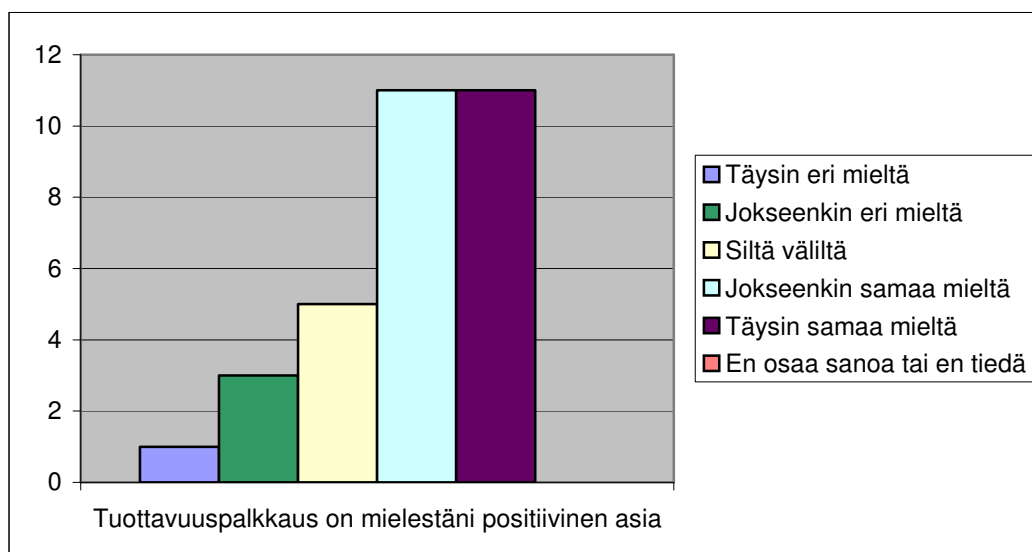
Taulukon väittämä: Työn laatu pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää.

Jopa 71 % oli sitä mieltä, että laatu pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää.



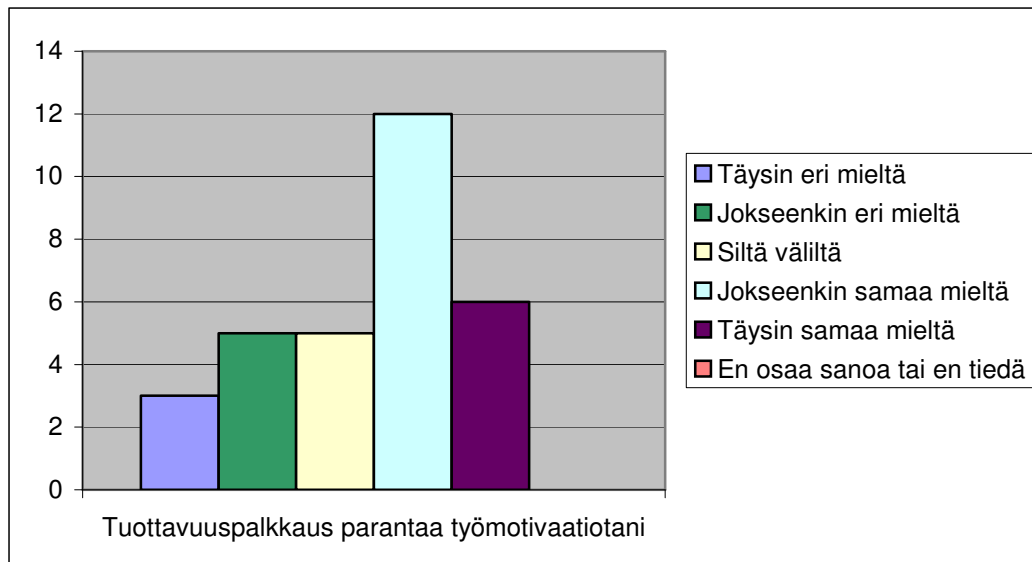
Taulukon väittämä: Monitaitoisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.

Vastanneet tuntuvat yleisesti olevan tämän kriteerin kannalla, koska 52 % kannatti 32 %:n ollessa mieltä ”siltä väliltä”.



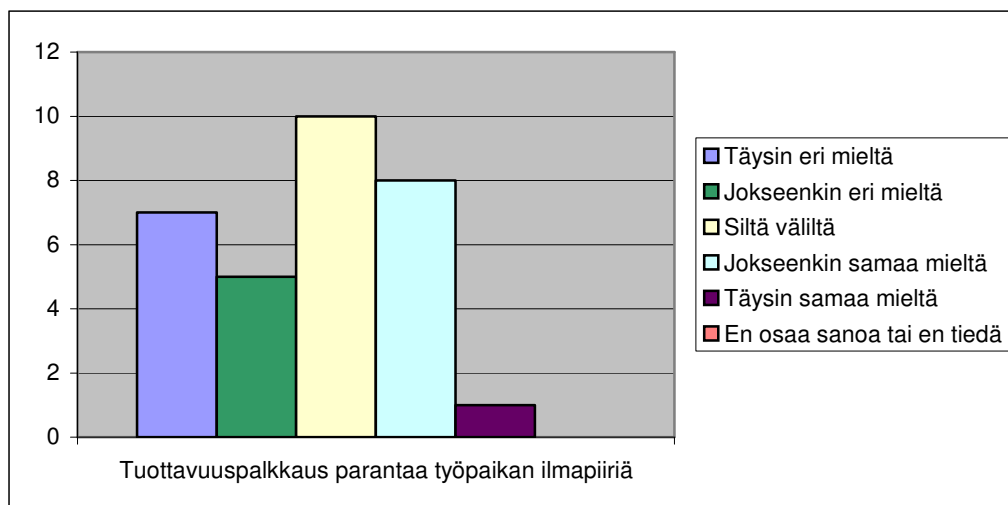
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkaus on mielestäni positiivinen asia.

Jopa 71 % näkee tuottavuuspalkkauksen hyvässä valossa 16 %:n empiessä kantansa.



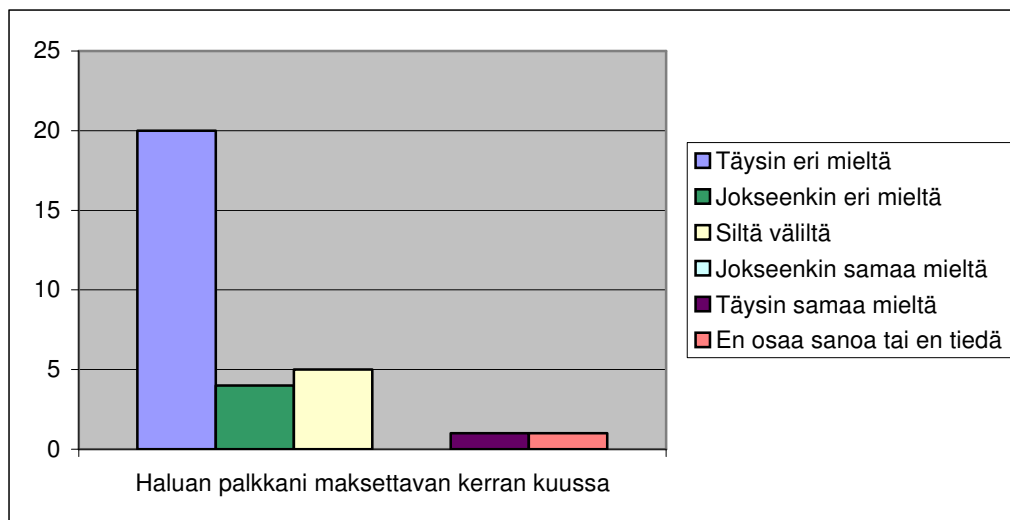
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkaus parantaa työmotivaatiotani.

Vastanneista 58 %:n mielestä tuottavuuspalkkaus parantaa heidän työmotivaatio-
taan ja 10 % on ”täysin eri mieltä”.



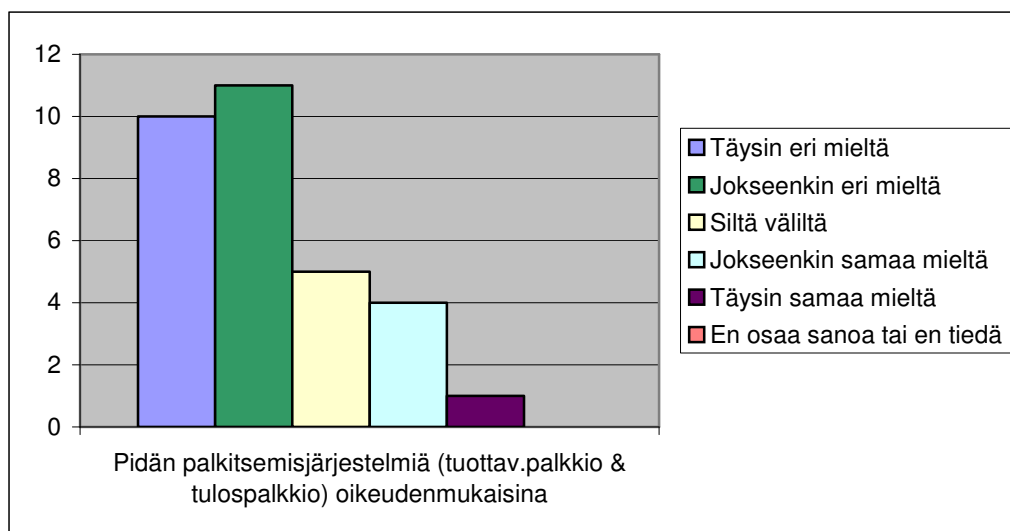
Taulukon väittämä: Tuottavuuspalkkaus parantaa työpaikan ilmapiiriä.

39 % kokee tuottavuuspalkkauksen nykyisellään huonontavan ilmapiiriä ja vain
3 % oli sitä mieltä, että se parantaa ilmapiiriä.



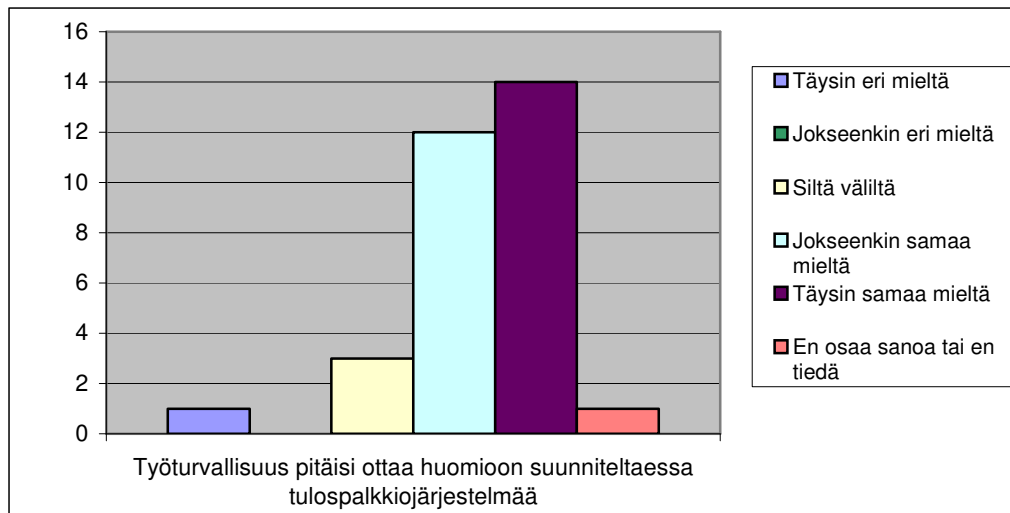
Taulukon väittämä: Haluan palkkani maksettavan kerran kuussa.

Tästä väittämästä tuntuu vallitsevan yksimielisyys, sillä 77 % kantaa ottaneista oli vastaan ja vain 3 % kannatti ajatusta.



Taulukon väittämä: Pidän palkitsemisjärjestelmiä (tuottav.palkkio & tulospalkkio) oikeudenmukaisina.

Jopa 71 % ei kokenut palkitsemisjärjestelmiä oikeudenmukaisina ja vain 16 % näki niissä positiivista.



Taulukon väittäjä: Työturvallisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää.

Työturvallisuus sai 84 %:n kannatuksen ja vain kolme prosenttia oli vastaan. Työturvallisuus sai suurimman kannatuksen huomioitavista kriteereistä silloin, kun suunnitellaan palkkausjärjestelmää.

Vastaukset oli tarkoitus saada mahdollisimman yksinkertaiseksi, ettei tulkinnan varaa jäisi. Vastausten yksinkertaisuus helpottaa myös niiden kokoon saattamista ymmärrettävään muotoon. Vastauksien halusin olevan selkeitä ja ytimekkäitä sekä vastaavan suoraan sen mitä on kysytty. Mielestäni tällainen kysymystapa, jossa pyydetään rasti ruutuun, helpottaa vastaajaa. Uskon, että tällä tavalla saatiin enemmän ja paremmin, tiettyyn kysymykseen liittyviä vastauksia.

6.5.1.1 Mielenpitoita tuottavuus/tulospalkkausjärjestelmästä:

”Tuottavuuspalkkausjärjestelmän voisi lakkauttaa, koska en näe siinä suurempaa hyötyä yrityksemme kannattavuutta/tuottavuutta ajatellen. Eur/h maksettava ”palkkiopalkka” on ollut jo minun aikanani (työhistoria<10 vuotta) aina suunnilleen sama, eikä siihen työtä tekemällä ole voinut juuri vaikuttaa. Lopetuksen jälkeen otettaisiin yhden vuoden ajalta ”palkkiopalkan” keskiarvo, joka lisättäisiin suoraan aikapalkkaan”.

”Tuottavuuspalkkausjärjestelmää tärkeämpänä pidän tulospalkkausta. Sitä pitäisi kehittää eteen päin niin, että toimihenkilöt/työntekijät saisivat yhtä paljon palkkiota juoksupojasta johtajaan. Nykyään palkkiot määräytyvät eri tavalla, vaikka kaik-

kien pitäisi olla samalla viivalla. Tällä on suora negatiivinen vaikutus tuotannon yhteishenkeen ja työmotivaatioon ja siten koko yrityksemme ilmapiiriin”.

”Saatava perusteet sellaiseksi, että kaikki motivoituvat asiaan. Muuten osa jää toisten työpanoksen varaan”.

”Tuottavuuspalkkiolla säännöstellään ainoastaan palkkaliukumia, mutta kutsutaan palkkioksi”.

”Pitäisi antaa paremmin informaatiota itse järjestelmästä”.

”Henkilökohtainen osaaminen ja työpanos pitäisi näkyä selvemmin. Nykyisin liian moni henkilö + ”lainamiehet” vaikuttaa palkkion suuruuteen. Palkkio on nykyisellään täysin älytön, jos esimerkiksi kasvatan omaa alitusprosenttia 10%:lla, se ei näy tilissäni edes yhdellä sentillä”.

”Nykyiset urakat on hinnoiteltu joillain osastoilla niin alas, ettei kannata tavoitella alituksia kun ei kuitenkaan pärjää. Eli kaikille mahdollisuus todellisiin alituksiin. Tämä nykyinen luo katkeruutta ja kateutta kun toiset saavat palkkion tekemättä alituksia (eivät pysty)”.

”Tuottavuuspalkkausjärjestelmää suunniteltaessa pitäisi ottaa huomioon monitaitoisuus, joustavuus ja oikeudenmukaisuus”.

”Laitteita ja työtapoja voisi kehittää niin, että vähemmän aikaa ja vaivaa kuluisi palkkion alaiseen työhön. Sitä kautta palkkion määrääkin voisi suurentaa”.

”Palkkion tulisi määräytyä siihen käytettävän/tarvittavan työmäärän mukaan, eikä esimerkiksi koneen painon tai laitteen kokomäärteen mukaan”.

”Pitäisi tarkistaa nykyisiä suoritusajoja, koska näyttää siltä, että jotkut työt ovat laadullisesti ja vaatimustasoltaan muuttuneet oleellisesti ja, kun työt eivät suju, ei tuntimäärään saa korjausta, vaan vedotaan siihen, että 10 vuotta sitten on pärjätty”.

”Tulospalkkio ei ole oikeudenmukainen. Toimihenkilöt saavat kaksinkertaisen määrän”.

”Suunniteltaessa huomioon pitäisi ottaa indeksikorotus”.

”Koska kyse on pelkästä aikapalkkalisästä, pitäisi puhua vain oikeilla nimillä. Ei tuottavuuspalkkausjärjestelmä tai tuotantopalkkio, vaan aikapalkkalisä”.

6.6 Vastausten analysointi

Kyselytutkimuksen tuloksena olen saanut erittäin mielenkiintoista tietoa. Vastauksista olen koonnut Excel-pohjaisia taulukoita, sekä niistä sitten jokaista erikseen kommentoinut parilla kolmella lauseella. Vastaukset ovat olleet erittäin mielenkiintoisia sekä niiden tulkinta monimuotoista. On ollut mielenkiintoinen nähdä miten samassa kyselylomakkeessa olevat vastaukset ovat kumonnet toisensa pelkäämään kyselyn asetusta vaihtamalla. Samalla niissä myös näkyy se, että halutessaan kysyjä voi ohjata vastauksia haluamaansa suuntaan.

6.6.1 6.6.1 Tuottavuuspalkkaus-osio

Kysyttäessä ”tiedätkö miksi tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytetään organisaatiossamme”, jopa 80 % vastaa tietävänsä syyn tuottavuuspalkan käyttöön. Myöntävä vastaus voi osaltaan viitata myös siihen, että he kokevat tuottavuuspalkan olevan vain keino saada heidät yrittämään koko ajan kovemmin. Kun heiltä tiedusteltiin ovatko he tyytyväisiä viime aikoina saamiinsa tuottavuuspalkkoihin jakauma oli mielestäni yllättävän tasainen. 45 % oli tyytymättömiä, mutta ”siltä väliltä” sekä ”jokseenkin samaa mieltä” oli kuitenkin 55 % vastanneista, joka kieltii mielestäni siitä, että tuottavuuspalkan merkitys on heille varsin suuri. Tätä tukee myöskin väittämä ”tuottavuuspalkkio on minulle rahallisesti tärkeä”, jota tuki 81 % kantaa ottaneista. Väittämän puolesta on niin suuri osa ihmisistä, että se puhuu puolestaan.

Yleishenkeä selvitellessä tuottavuuspalkan suhteen kuvastaa väittämä ”tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä”, jossa 52 % vastanneista toteaa olevansa eri mieltä, 23 %:n ollessa asian puolesta. Mittareista kysyttäessä esim. ”olen tyytyväinen käytössä oleviin mittareihin”, ilmoitti 55 % olevansa tyytymättömiä nykyisiin mittareihin, 3 %:n ollessa tyytyväisiä nykytilanteeseen. Eräs yllättävä tulos on väittämän ”Mielestäni tuottavuuspalkkausjärjestelmän voisi lakauttaa” kohdalla, jossa 23 % kannatti väittämää. Mielestäni huolestuttavaa on, ettei tuottavuuspalkkio tunnu kannustavan tekemään enempää töitä, sillä 42 % vastaajista ei kokenut tekevänsä työtään nopeammin tuottavuuspalkkion ansiosta. Osaltaan tätä tukee myös väite ”tuottavuuspalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita”, johon 45 % kantaa ottaneista oli eri mieltä. Kaikki edellinen melkein unohtuu, kun esitetään väittämä ”tuottavuuspalkkaus parantaa työmotivaatiotani”, jo-

hon kannatuksensa esittää jopa 58 % vastanneista, vain 10 %:n ollessa ”täysin eri mieltä”. Yksimielisin vastaus tulee, kun tiedustellaan ”henkilöstön edustajien pitäisi osallistua tuottavuuspalkkauksen suunnitteluun”, jonka myönteisellä kannalla oli peräti 93 % vastanneista. Kun kysytään tuottavuuspalkkauksen vaikutuksesta ilmapiiriin 39 % oli sitä mieltä, että se huononsi ilmapiiriä, vain 3 %:n ollessa sen positiivisen vaikutuksen kannalla. Solidaarisuutta osoittaa kysymys, jossa tiedustellaan ”pitäisikö tuottavuuspalkkion olla kaikille sama riippumatta työpanoksesta”, johon 45 % vastanneista esitti positiivisen kantansa. Loppupäätelmää hämmentää kuitenkin tiedustelu ”Tuottavuuspalkkaus on mielestäni positiivinen asia”, jota kannatti peräti 71 % kyselyyn osallistuneista.

Esimiesten roolia on tässäkin kohtaa turha väheksyä, sillä kysyttäessä saatto esimieheltäsi riittävästi palautetta, miten tuottavuuspalkkiojärjestelmän tavoitteissa on onnistuttu, jopa 65 % koki saavansa liian vähän palautetta. Kyselyn perusteella esimiehet eivät suoraan ole välttämättä niin paljon äänessä, mutta kyllä heilläkin selkeä rooli on. Esimiehet tulevat esille kun tiedustellaan ” tiedän kenelle voin esittää tuottavuuspalkkiojärjestelmään liittyvät kehitysehdotukseni ”, sillä tässä kohdassa mielipiteet jakautuivat hyvinkin tasaisesti. Kun työntekijöille esitettiin väittämä ”esimieheni ottaa huomioon näkemykseni tuottavuuspalkkausjärjestelmää kehitettäessä” näkemykset jakautuvat aivan tasan vastanneiden kesken. Esimiesten sekä osaltaan muidenkin rooli ei ole ollut työntekijöiden mielestä oikeanlainen, sillä 68 % kantaa ottaneista eivät ole olleet tyytyväisiä tapaan jolla tuottavuuspalkkauksesta kerrotaan.

6.6.2 Tulospalkkio-osuus

Tulospalkkiojärjestelmän mittareita tiedustellessa saadaan mielestäni yllättävä tulos, sillä väittämä ”tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit saa jopa 32 %:n kannatuksen”. Suuri kannatuslukema yllättää, sillä mielestäni tulospalkkioon johtavat perusteet tuntuvat perin kaukaisilta sekä monitahoisilta. Väittämä ” tiedän mikä tulospalkkioni suuruus on jos kaikki tavoitteet saavutetaan ” tukee heidän mielipidettään mittareiden tunnettavuudesta. Tätä väittämää kannatti 42 % vastaajista.

Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta jopa 52 % oli positiivisella kannalla, kun tiedusteltiin ponnistelevatko he tulospalkkiojärjestelmän ansiosta enemmän. 77 % kantaa ottaneista olivat sitä mieltä, että he pitävät tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä. Mielenkiintoinen vastaus saadaan tiedustellessa ”sopiiko tulospalkkiojärjestelmä mielestäsi hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin” jota 58 % vastaajista kannatti, 29 %:n ollessa mieltä ”siltä väliltä”.

6.6.3 6.6.3 Opinnäytetyön osuus

Tässä osiossa halusin tarkastella heidän mielipiteitään palkkausjärjestelmiä kohtaan yleisellä tasolla sekä sitä mitä mieltä he ovat tulevaisuuden suhteen. Tiedustellessa pitäisikö työn laatu ottaa huomioon suunniteltaessa tulospalkkaa 71 % oli positiivisella kannalla. Tulkitsen tätä myös niin, että he suhtautuisivat samalla tavalla, jos asiaa tiedusteltaisiin tuottavuuspalkkauksen suhteen. Monitaitoisuus jakoi eniten mielipiteitä, sillä väittämää ”Monitaitoisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkausjärjestelmää” kannatti 52 % vastanneista 32 %:n ollessa eri mieltä. Mielestäni mielenkiintoisin vastaus tuli työturvallisuuteen liittyen. On hieno nähdä niinkin tärkeän asian kuin työturvallisuuden saavan kannatusta, sillä väittämä ”työturvallisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkausjärjestelmää” sai 84 %:n kannatuksen, joka oli suurin palkkausjärjestelmien kriteereihin kohdistuva tiedustelu.

Palkitsemisjärjestelmien (tuottavuuspalkkio/tulospalkkio) oikeudenmukaisuus sai huonon vastaanoton, sillä 71 % vastaajista ei kannattanut kyseistä väitettä. Työntekijät eivät suhtautuneet positiivisesti myöskään ajatukseen ”Haluan palkkani maksettavan kerran kuussa” jota kannatti vain 3 % vastaajista 77 %:n ollessa eri mieltä.

6.7 Kyselyn johtopäätökset

Kyselystä syntyi monia ajatuksia. Oli erikoista huomata, ettei yleisesti oltu niin valtavan kiinnostuneita osallistumaan kyselyyn, vaikka se liittyi niinkin tärkeään asiaan kuin palkkaus. Tämä saattaa osaltaan kieltä myös siitä, että tehtaalla on ollut useita kyselyitä eri asioihin liittyen ja työntekijät ovat vähän väsyneitä osallistumaan. Voi olla niin, ettei aikaisemmat kyselyt ole johtaneet mihinkään, jolloin niiden merkitys vähenee. Vain kolmasosa osallistui kyselyyn, mutta mielestäni oli

positiivista, että ne jotka osallistuivat, vastasivat melkein kaikkiin kysymyksiin eikä tullut montaa ” En osaa sanoa tai en tiedä ” mielipidettä. Heiltä tuli myös useita ajatuksia tiedusteltaessa mielipiteitä tuottavuus/tulospalkkausjärjestelmistä.

Kysely tuotti muutaman yllätyksen esim. tuomalla esiin heidän tietoisuutensa käytettävissä olevista mittareista. Vastaukset olivat johdonmukaisia kun ne liittyivät käytettäviin mittareihin. Suurin yllätys liittyi kuitenkin tulospalkkion mittareita koskevaan kysymykseen, jossa 32 % sanoi tietävänsä tulospalkkioonsa johtavat mittarit. Kuitenkin jos katsoo tulospalkkiossa käytettäviä perusteita ne tuntuvat hyvin kaukaisilta. Tulospalkkio syntyy osaltaan Rolls-Roycen konsernin bonusohjelmasta (1 vko), Rolls-Royce Oy AB Marinen tuloksesta (1 vko), toimitusvarmuudesta (1 vko) sekä toteutuneista laatuksennuksista (1 vko). Voi olla niin, että osa on tulkinnut kysymystä väärin tai sitten se voi myös kieliä siitä, että tietoa on jaettu oikein.

On erittäin mielenkiintoista huomata vastanneiden ajattelevan hiukan negatiiviseen sävyyn tuottavuuspalkkiosta kuitenkin tunnustaen sen tärkeyden. Tulospalkkio nähdään selkeästi paremmassa valossa. Pohjaako tämä ajattelu osaltaan siihen, että tuottavuuspalkkio koetaan jonkinlaisena riistona ja tulospalkkio tulee kuin ”manulle illallinen”. Mielestäni väittämän ”tiedän miksi tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytetään Rolls-Roycella” saama kannatus vihjaa osaltaan siihen suuntaan. Osaltaan huolestuttavaa on, ettei tuottavuuspalkkausta nähdä oikeudenmukaisena. Työntekijät haluaisivat esimiehiltään lisää tietoa tuottavuuspalkkauksesta. Tämä kysymys askarruttaa siinä mielessä, että monesti kun halutaan lisää tietoa ei tulla ajatelleeksi ettei sitä välttämättä ole esimiehelläkään. Ristiriitaiselta tuntuu myös, kun mielipiteet jakautuvat kahtia, tiedusteltaessa saavatko he mielestään sen tiedon minkä tarvitsevatkin. Tässä kohti täytyy tarkastella myös ylempään suuntaan. Ovatko he osaltaan tiedottaneet asioista niin paljon, kuin niistä olisi voinut. Tosin tämä voi kieliä myös siitä, että ollaan vähän väsyneitä koko keskusteluaiheeseen. Tuottavuuspalkkaus saa kovaa kritiikkiä osakseen, kun tiedustellaan kokonaan sen lakkauttamisesta, jota kannatti 32 % vastaajista. Tämän tilalle kuitenkin uskoisin haluttavan jonkin korvaavan systeemin.

Tuottavuus/Tulospalkkiojärjestelmien myötä tuleva hyöty on monille selkeä pettymys. Mielenkiintoiselta tuntuu kommentti, jossa henkilö kertoo tuottavuuspalkan olleen osapuilleen saman jo useamman vuoden eikä siihen ole pystynyt töitä teke-

mällä vaikuttaa. Mielestäni tässä huomionarvoinen asia on, että tuottavuuspalkka on ollut monta vuotta jo sama ja kriteerit sen myötä myös. Voisiko tässä olla muutoksen paikka? Koen ongelmalliseksi, että henkilön omalla osaamisella eikä hänen työtahdillaan tunnu olevan kovinkaan suurta merkitystä saatavaan palkkioon. Selkeästi tuodaan esille tulospalkkion hyviä puolia ja se nähdään positiivisemmassa valossa verrattuna tuottavuuspalkkioon. Tuottavuuspalkkion poistamista kokonaan voidaan miettiä, mutta millä työntekijät saataisiin sen jälkeen työskentelemään tehokkaasti. Kävisikö niin, että tuottavuus tipahtaisi, kun ei olekaan mitään, jokaiseen tiliin tulevaa konkreettista palkanlisää.

Tuottavuuspalkkioon johtavat tunnusluvut tuntuvat olevan kommenttien perusteella haussa. Osa katsoo niin ettei pysty suoriutumaan tarvittaviin aikoihin, koska tunnusluvut ovat vanhentuneet sekä esim. laatuvaatimukset kasvaneet. Onko Näissä tarkastelun paikka? Tällainen luo osaltaan työntekijöiden välillä katkeruutta, kun toiset pystyvät alituksiin ja toiset eivät.

Uuden palkitsemisjärjestelmän ehdotuksen pohjaksi sain hyviä ajatuksia. Tiedusteltaessa erilaisia uusia kriteereitä olivat vastaajat selkeän yksimielisiä. Kantaa ottaneet haluavat selkeästi uusia tuottavuuspalkkion perusteita. Laatu, monitaitoisuus sekä työturvallisuus otettiin tuottavuuspalkkauksen kriteereinä hyvinkin positiivisesti vastaan. Työturvallisuutta kannatettiin kriteerinä eniten. Mielestäni tämä oli ilahduttavaa, mutta myös hiukan yllättävä tulos.

Oli erikoista huomata, että kantaa ottivat selkeästi vähiten 11-20 vuotta töissä olleet. Mistä tämä kertoo? Tulosta ei pysty täysin selittämään ikäjakautumalla, sillä 0-10 v. töissä olleiden vastausprosentti nousi 36 %:iin kun taas 11-20 v. töissä olleiden vastausprosentti jäi 16 %:iin. Ovatko he siinä välissä, jossa he ovat alussa, alle 10 v. töissä olleena olleet innokkaita, mutta tyytyneet ns. kohtaloonsa sen jälkeen. Tämä kysely osoitti alle 10 v. töissä olleiden muutoshalukkuuteen ja siihen, että he vielä uskovat muutoksien mahdollisuuksiin. Tosin yli 20 v. työskennelleet vastasivat erittäin innokkaasti. Kertooko tämä vain sen, että he ovat kohteliaita kyselytutkimuksen tekijää kohtaan?

7 UUSIA PALKKAUKSEN MUOTOJA

TUTTAVA on yrityksen kehittämisprojekti, jossa paneudutaan työpaikan järjestyksen ja siihen vaikuttavien asioiden kohentamiseen. Sen keskeiset periaatteet ovat yhteistyö, nykytilan tarkka analyysi, yhteisen tavoitteen asettelu, oikean toiminnan teknisten edellytysten varmentaminen, toiminnan säännöllinen mittaaminen ja siitä annettava positiivinen palaute. Valtaosa TUTTAVAA käyttäneistä yrityksistä ovat olleet suuria tai keskisuuria, sen sijaan pienissä yrityksissä tämä kehittämisprojekti on ollut harvinainen. Hankkeen tavoitteena on kehittää toimintatapa, jolla parhaiten autetaan pieniä yrityksiä toteuttamaan TUTTAVA -ohjelma. Hankkeessa on kokeiltu erilaisia menettelyjä. Toimintatapa on muokkautunut sellaiseksi, että asiantuntija yhdessä työpaikan edustajien kanssa laatii ohjelmaan kuuluvan tarkistuslistan ja tekee alkumittaukset. Lisäksi asiantuntijat järjestävät keskimäärin viisi koulutus- tai neuvontatilaisuutta kussakin yrityksessä. Tällainen toimintamalli näyttää sopivan pienyrityksille. Projektin tueksi laaditaan kouluttajan kansio, jonka riisuttu malli toimii yrityksen TUTTAVA -tiimin jäsenen kansiona. (<http://www.ttl.fi>)

7.1 Työturvallisuuden pohjautuva palkkaus

Ajatuksenani on tuottavuuspalkkausmuoto, joka soveltuisi hyvin myös yrityksen strategiaan. Nykyisen kaltainen tuottavuuspalkkaus säilyisi ennallaan lukuun ottamatta nykyiset tunnusluvut, joita täytyisi tarkastaa. Nykyiseen tuottavuuspalkkioon sisällytettäisiin uusia kriteereitä tarkastelukohteeksi. Kriteereitä voisi olla esim. työturvallisuus ja laatu. Periaatteessa vaihtuvana kriteerinä voisi olla ihan mikä tahansa kulloiseenkin yrityksen tulevaisuudessa olevaan strategiaan. Kyseinen palkkausmuoto olisi 2-4 v. kerrallaan voimassa, jolloin sen vaikutus säilyisi tuoreena. Työntekijät eivät ehtisi ns. puutua järjestelmään ja näkisivät kulloisenkin kriteerin kehityksen myös palkassaan. Olen saanut vinkkejä (puhelin keskusteluissa Sandvik Pentti Koski, Turku sekä Sandvik Sakari Kokkonen, Lahti), ettei kannata pitää liian montaa vuotta voimassa samaa palkkausjärjestelmää. Tuottavuuspalkasta tulee helposti tällaisessa tapauksessa automaattinen palkanosa, eikä se enää korreloi millään tavalla työtahtia.

Työturvallisuuden pohjautuva palkkausmuoto olisi mielestäni nykyaikaan hyvin sopiva palkkauksen muoto. Perusidealtaan se pohjautuisi nykyiseen tuottavuuspalkkaan sillä erotuksella, että yksi käytettävistä mittareista olisi työturvallisuus. Työturvallisuuden käyttö nykyajan mittarina soveltuu hyvin myös tulevaisuuden vaatimuksiin tähdätessä. Työturvallisuus tulee olemaan yhä tärkeämmässä roolissa rakennettaessa yrityksen strategiaa.

Tuotannosta valittaisiin ”arpomalla” tarkasteltavat kohteet. Kohteita olisi esim. 150-200 paikkaa. Jokaisen kohteen nykytila laitettaisiin ylös. Tämän jälkeen viikoittain seurattaisiin satunnaisotannalla ”työturvallisuuskierroksella” n. 30-50 kohteen siisteyttä. Järjestelmään voisi luoda taulukon, joka antaisi jonkin ennalta sovitun kertoimen, kun jokin tietty määrä (pros.) tarkasteltavista kohteista on ollut siistejä. Tarkasteltavia kohteita tulisi osittain senkin takia paljon, että niiden täytyy olla yksinkertaisia, selkeitä ja helposti arvioitavissa. Kriteeri itsessään ei saa olla liian kaukainen, jotta jokainen sillä alueella pystyy omalla toiminnallaan siihen vaikuttamaan.

Kyseinen järjestelmä vaatisi tehtaan tämän hetkiseen tilanteeseen muutoksia, mutta tulevaisuudessa näkisin tämän olevan hyvinkin mahdollista. Esim. työturvallisuus tulee tulevaisuudessa olemaan tuotannossa selkeästi nykyistä enemmän esillä. tämän myötä siihen luotavia mittareita ym. seurattavia asioita ja dokumentaatiota tullaan tekemään aikaisempaa enemmän.

Positiivista työturvallisuuden parantamisessa olisi vähentyneet poissaolot, sillä esim. lyhytaikaisten poissaolojen hoitamiseksi joudutaan usein turvautumaan ylitoihin sekä muihin kalliisiin tilapäisjärjestelyihin. Näillä poissaoloilla on myös yleensä välittömämpi vaikutus tuottavuuteen ja yrityksen kustannuksiin. Pitkäaikaisten poissaolojen kustannusvaikutusta voidaan usein vähentää työn uudelleenjärjestelyillä. Tuottavuus, työn tuloksellisuus ja laadun paraneminen ovat tekijöitä, jotka paranevat työturvallisuuden satsaamalla. Sairauksiin ja tapaturmiin liittyvät kulut vähenevät. Tällä on tietysti vaikutus myös yrityksen lopulliseen tulokseen. Yleinen ilmapiiri paranee, kun ihmiset kokevat yrityksen välittävän heistä.

Selkeänä ongelmana tällä hetkellä näen, että järjestelmä sitoisi useammankin henkilön työaikaa. Täytyisi luoda systeemi pelkästään palkkausta varten, joten se tuntuu myös erittäin aikaa vievältä.

7.2 Aikapalkka

Aikapalkkatyöstä maksetaan työntekijälle henkilökohtainen aikapalkka, joka on vähintään peruspalkan suuruinen. Työntekijän henkilökohtainen aikapalkka muodostuu peruspalkasta ja mahdollisesta aikapalkkaosuudesta. Aikapalkkaosuuksien tulee tukea peruspalkan määrittämissä noudatettavia periaatteita. Osuus voidaan porrastaa esimerkiksi henkilökohtaisen palkan osuuden periaatteiden mukaisesti. Työntekijälle vahvistettua henkilökohtaista aikapalkkaa ei voida hänen peruspalkkansa muuttuessa muuttaa aiempaa pienemmäksi, ellei työntekijän kanssa toisin sovita. Aikapalkkaisten työntekijöiden palkkojen kehityksen tulee vastata kyseisen teollisuuslaitoksen suorituspalkkojen kehitystä. Aikapalkkaisten työntekijöiden palkkojen kehitystä seurataan liittojen laatimien yhteisten ohjeiden mukaisesti. (Teknologiateollisuuden työehtosopimus 2005-2007, 55)

Pelkkään aikapalkkaan siirtyminen olisi yksi mahdollisuus. Tämän myötä palkka maksettaisiin kerran kuussa. Aikapalkka itsessään sai hieman kannatusta myös kyselytutkimuksessa. Keskusteluissa työntekijöiden kanssa tämä on myös tullut ilmi. Nykyinen palkkausjärjestelmä sisältää tietenkin myös aikapalkan, mutta sen lisäksi päälle tulee suoritusperusteinen osa. Suoritusperusteinen palkan osa otettaisiin kokonaan pois, mutta tulospalkkio jäisi. Tulospalkkioon tulisi kuukauden lisä joten max. tulospalkkio olisi tämän jälkeen 2 kk:n palkkaa vastaava summa. Tulospalkkio tuotannon työntekijöillä olisi muutoksen jälkeen sama kuin toimihenkilöillä. Tulospalkkion maksu ajoittuu seuraavalle keväälle vuodesta, jolta tulospalkkio lasketaan. Tulospalkkioon on oikeutettu henkilö, joka on ollut työsuhteessa vähintään puolet edellisestä vuodesta. Tämän lisäksi on oltava voimassa oleva työsuhde tulospalkkion maksuaikana.

Tällaisen palkan maksutavan hyviä puolia on se, että kaikki työntekijät olisivat ns. samalla viivalla. Henkilöstökyselyssä tuli ilmi, että palkka, joka olisi pelkkä aikapalkka sisällytettynä tulospalkkiolla, sai erittäin positiivisen vastaanoton. Tuotannon työntekijät kokevat etteivät kaikki ”juoksupojasta johtajaan” ole saman arvoisia. Aikapalkkaus poistaisi tällaisen epäkohdan. Tulevia palkkakuluja olisi hel-

pompi seurata aikapalkan myötä. Ei tule tilanteita niin helposti, jossa on kiirehditty mahdollisen tuottavuuspalkan takia. Laatuvirheitä tulee vähemmän. Tässä järjestelmässä on helpompi ottaa huomioon yksilökohtaiset ominaisuudet.

Arveluttavana pidän sen sijaan sitä, että mikä on heidän motiivinsa työskennellä tehokkaasti, jos suoritusperusteinen palkan osa poistettaisiin. Kerran kuukaudessa maksettava palkka ei myöskään saanut kannatusta. Aikapalkan myötä kuukausipalkka tulisi voimaan. Aikapalkka ei välttämättä kannusta työntekijää tekemään kovemmin töitä. Aikapalkan myötä saatetaan joutua uhraamaan työnjohtajien aikaa yhä enemmän varsinaisen työn tehokkuuden valvontaan.

Henkilökohtaisesti en lähtisi muuttamaan tuotannon työntekijöiden palkkaa pelkäksi aikapalkaksi. Kehittämällä tuottavuuspalkkauksen kriteereitä ja tarkentamalla olemassa olevia tunnuslukuja saataisiin mielestäni toimiva palkkausjärjestelmä pidettyä yllä Rolls-Roycella.

7.3 Työaikajärjestelyt

Henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa työaikoihinsa parantaa motivaatiota, vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Monipuoliset työaikajärjestelyt ovat myös kilpailukeino, kun hankitaan ammattitaitoista henkilöstöä. Työaikajärjestelyt ovat keskeinen osa päätöksentekoprosessia, jolla yritys sopeutuu markkinoiden asettamiin vaatimuksiin. Ratkaisut ovat yrityskohtaisia, sillä kukin yritys elää omassa toimintaympäristössään. Strategian valinta ja käytännön toimet on määriteltävä paikallisesti, yrityksen omassa piirissä ja sen omista lähtökohdista käsin.

Paikallisella sopimisella pyritään yritysten kilpailukyvyn ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen. Sopia voidaan, silloin kun työehtosopimus sen sallii ja niissä rajoissa, jotka työehtosopimus määrää, järjestää työaika yrityksen liiketoimintaa ja henkilöstön tavoitteita tukevaksi.

Lähtökohtana hyvin toimivassa paikallisessa sopimisessa on sekä työnantajan, että henkilöstön tarpeiden tunnistaminen, yhteisten etujen tavoittelu ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien uusien ratkaisujen etsiminen. Tällöin korostuvat mm. asiat kuten yhteinen tahto, neuvottelukulttuuri ja juridinen sopimisvalmius.

työnantaja voi työnjohto-oikeutensa rajoissa järjestää työt esim. päivätyöksi niin, että vuorokautinen työaika olisi 8 tuntia ja viikoittainen työaika 40 tuntia jokaisena tehtävänä työviikkona. Päivätyötä on myös työ jonka säännöllinen vuorokautinen työaika on 8 tuntia, mutta viikoittainen työaika keskimäärin 40 tuntia ts. viikoittainen työaika vaihtelee etukäteen laaditun työtuntijärjestelmän mukaisesti.

Vuorotyötä se on silloin, kun tehdään yksivuorotyötä, jolloin työtä tehdään viikon kaikkina päivinä. Keskeytyvää kaksivuorotyötä siitä tulee, kun työtä tehdään kahdessa vuorossa. Jatkuvaa kaksivuorotyötä tehdään kahdessa vuorossa viikon kaikkina päivinä. Keskeytyvä kolmivuorotyö toimii samalla tavalla kuin kaksivuorotyö sillä erotuksella, että työ tehdään kolmessa vuorossa. Sama idea on keskeytymättömällä kolmivuorolla ja keskeytymättömällä kaksivuorolla. Näissäkin työaikajärjestelyissä viikoittainen työaika määräytyy etukäteen laaditun työtuntijärjestelmän mukaisesti. (Teknologiatoimisto, metalliteollisuuden työaikamalleja 2003)

Rolls-Royce Oy Ab:n tuotanto-osastolla on tällä hetkellä käytössä kahta erilaista työtuntijärjestelmää. Eräs käytettävä työaikajärjestely on normaali päivätyö tämän lisäksi on olemassa kaksivuorotyö järjestelmä. Molempiin työaikajärjestelyihin sisältyy päivittäinen liukuma vara. Liukuma mahdollistaa aamulla töihin tulon päivävuorolaisilla klo 6.00-9.00 välisenä aikana, jossa lounastauko voi olla välillä klo 10.00-12.00. Lounastauon pituus on vähintään 0,5 tuntia ja max. 2 tuntia. Päivittäinen työaika on kuitenkin 8 h, joten työpaikalta lähtö määräytyy tällä perusteella klo 14.30-19.00 väliselle ajalle. Kaksi vuoro järjestelmässä olevat henkilöt voivat aamulla ajoittaa töihin tulon klo 06.00 – 09.00 välille ja töistä lähdön klo 15.00 – 16.00 väliselle ajalle. Peräkkäisissä vuoroissa työskentelevät voivat sopia vuoron vaihdon vapaasti keskenään.

Monipuoliset työajat lisääisivät tai vähentäisivät työaika kulloisenkin tarpeen mukaan tuotannossa. Rolls-Royce Oy Ab:llä onkin nähtävillä selkeästi tarvetta työaikajärjestelyihin tuotannon kuormituksen takia. Tällä hetkellä pystyisimme paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin nimenomaan työaikoja muuttamalla.

Työaikajärjestelyillä voitaisiin saavuttaa merkittäviä muutoksia yleiseen ilmapiiriin sekä yrityksen tuloksellisuuteen. Työaikoja muuttamalla pystytään esim. lyhentämään läpimenoaikoja, helpommin säätämään tuotantoa kysynnän mukaan,

helpommin varautumaan yllättäviin tuotantohäiriöihin, antamaan henkilöstölle paremmin valinnanvaraisia työaikoja sekä pystytään koneiden käynnissä oloaikoja pidentämään.

Olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että meidän täytyisi pystyä muuttamaan nykyistä työaika systeemiä. Joustojen mukaan otto niin, että työntekijällä olisi mahdollisuus olla saldot +60h / -30h. Päivittäinen työaika voisi vaihdella 4-10 h:iin, riippuen työntekijän tai työnantajan tarpeista. Normaaleja työpäiviä olisivat maanantai-perjantai. Näillä toimenpiteillä voitaisiin parantaa toimitusvarmuutta, joka tällä hetkellä on kriittinen menestystekijä. Tässä on suuri parantamisen mahdollisuus koskien nimenomaan tuotannon muuntautumiskykyä kulloisenkin kuormitus tilanteen mukaan. On saatava pysymään käynnissä juuri ne tärkeät osa-alueet, jotka pullonkaulan aiheuttavat. Työaikajärjestelyjä muuttamalla on mahdollisuus pystyä paremmin palvelemaan myös sisäistä asiakasta. Eräs selkeä uudistus on kolmi-vuoroon siirtyminen, joka tulevaisuuden kuormitus tilanteessa näyttää enemmänkin todennäköiseltä. Tähänkin systeemiin siirryttäessä täytyisi mielestäni sisällyttää työaikojen nykyistä laajemmat joustot.

8 LÄHDELUETTELO

Lahti, C. , Tarumo, S. & Vartiainen, A 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita

Hakonen, N. , Hakonen, A. , Hulkko, K. & Ylikorkala, S , Palva, S. 2005. Palkitse taitavasti-palkitsemistavat johtamisen välineenä, WSOY

Hulkko, K 2002. Toimiva tulospalkkaus: opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY

Kauhanen, J. & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa suomessa, WSOY

Vartiainen, M. , Hakonen, N. , Hulkko , K. 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Tummavuoren kirjapaino Oy

Gustafsson, R. , Jokinen, A. , 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Tampere: Tammer-paino Oy

Gustafsson, R. , Jokinen, A. , 1997. Palkitse työmenestys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Teknologioteollisuus ry & metallityöväen liitto 2003. Metalliteollisuuden työaikamalleja. Tampere: Tammer-paino Oy

Teknologioteollisuuden työehtosopimus 2005-2007. Tampere: Tammer-paino Oy

Työterveyslaitos: <http://www.ttl.fi> 16.8.2006

www.palkitseminen.hut.fi 22.5.2006

LIITE 1

KYSELYLOMAKE

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää ajatuksianne liittyen tuottavuuspalkkiojärjestelmäänne , tulospalkkioon sekä opinnäytetyöhöni, joka käsittelee uusia palkitsemisen / palkkausjärjestelmän muotoja. Selvennyksen vuoksi ao. listassa käsitteiden merkitykset, jotka ilmenevät varsinaisessa kysymysosiossa.

Tuottavuuspalkkiojärjestelmä = Tilikausittain eur / h maksettava ” palkkiopalkka ”

Tulospalkkio = kerran vuodessa maksettava palkkio (max. 4 vko. norm. palkan päälle)

Opinnäytetyön osuus = uudet palkitsemisen / palkkausjärjestelmän muodot

Vastaukset pyydetään palauttamaan 23.6.2006 mennessä

Helena Ruusurannalle

HENKILÖSTÖKYSELY ARVIOI ASTEIKOLLA 1-5

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
Tuottavuuspalkkio-osuus						
1. Tiedän miksi tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytetään organisaatiossamme	1	2	3	4	5	9
2. Olen tyytyväinen viime aikoina saamiini tuottavuuspalkkioihin	1	2	3	4	5	9
3. Olen tyytyväinen käytössä oleviin tuottavuuspalkkiojärjestelmän mittareihin	1	2	3	4	5	9
4. Tuottavuuspalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5	9
5. Tiedän, kenelle voin esittää tuottavuuspalkkiojärjestelmään liittyvät kehitysehdotukseni	1	2	3	4	5	9
6. Olen tyytyväinen tapaan, jolla tuottavuuspalkkiojärjestelmästä kerrotaan	1	2	3	4	5	9
7. Tiedän, mistä saan tietoa tuottavuuspalkkausta koskeviin kysymyksiini	1	2	3	4	5	9
8. Saan sen tiedon tuottavuuspalkkiojärjestelmästä minkä tarvitsen	1	2	3	4	5	9
9. tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä	1	2	3	4	5	9
10. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta, miten tuottavuuspalkkiojärjestelmän tavoitteissa on onnistuttu	1	2	3	4	5	9
11. Esimieheni ottaa huomioon näkemykseni tuottavuuspalkkiojärjestelmää kehitettäessä	1	2	3	4	5	9
12. Mielestäni tuottavuuspalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa	1	2	3	4	5	9
13. tuottavuuspalkkio on minulle rahallisesti tärkeä	1	2	3	4	5	9
14. tuottavuuspalkkio kannustaa minua tekemään työni paremmin ja nopeammin	1	2	3	4	5	9
15. tuottavuuspalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita	1	2	3	4	5	9

Tulospalkkio-osuus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
1. Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit	1	2	3	4	5	9
2. Tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan	1	2	3	4	5	9
3. tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi	1	2	3	4	5	9
4. Pidän tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä	1	2	3	4	5	9
5. tulospalkkiojärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5	9

Opinnäytetyön osuus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
1. Henkilöstön edustajien pitäisi osallistua tuottavuuspalkkauksen suunnitteluun	1	2	3	4	5	9
2. tuottavuuspalkkion pitäisi olla kaikille sama riippumatta työpanoksesta	1	2	3	4	5	9
3. Työn laatu pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää	1	2	3	4	5	9
4. Työturvallisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää	1	2	3	4	5	9
5. Monitaitoisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää	1	2	3	4	5	9
6. tuottavuuspalkkaus on mielestäni positiivinen asia	1	2	3	4	5	9
7. tuottavuuspalkkaus parantaa työmotivaatiotani	1	2	3	4	5	9
8. tuottavuuspalkkaus parantaa työpaikan ilmapiiriä	1	2	3	4	5	9

9. Haluan palkkani maksettavan kerran kuussa	1	2	3	4	5	9
10. pidän palkitsemisjärjestelmiä (tuottav.palkkio & tulospalkkio) oikeudenmukaisina	1	2	3	4	5	9

Mitä sinun mielestäsi pitäisi ottaa huomioon tuottavuuspalkkausjärjestelmää suunniteltaessa ?

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT:

1. RYHMÄ JOHON KUULUN

1. Levypuoli
2. Koneistus
3. Kokoonpano

2. TYÖSSÄOLOAIKA

1. -10 vuotta
2. 11 - 20 vuotta
3. 21 - 30 vuotta
4. 31 -

KIITOS VASTAUKSISTASI

OLET OLLUT SUUREKSI AVUKSI OPINNÄYTETYÖNI TEKEMISESSÄ

TV : MIKA KUKKOLA

16. tuottavuuspalkkiojärjestelmä on liisännyt työpaineita	1	2	3	4	5	9
	18	25	35	27	13	6