

TYÖN MUOTOILU JA  
PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ TYÖN  
TUOTTAVUUTTA LISÄÄVÄNÄ TEKIJÄNÄ

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yrityshallinto  
Opinnäytetyö  
31.5.2007  
Sanja Fält

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SANJA FÄLT: Työn muotoilu ja palkitsemisjärjestelmä työn  
tuottavuutta lisäävänä tekijänä

Yrityshallinnon opinnäytetyö, 43 sivua, 7 liitesivua.

Kevät 2007

### TIIVISTELMÄ

---

Yrityksen tuottavuus on kilpailukyvyn tärkeä osatekijä. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa monin tavoin. Tässä työssä keskitytään yrityksen sisäisiin muutoksiin, kuten työn muotoiluun ja palkitsemiseen.

Työn tuottavuuden ja tehokkuuden lisäämistä on tutkittu 1800-luvun lopulta lähtien, jolloin Fredrik W. Taylor ryhtyi tutkimaan tehtaissa tehtävää työtä. Häntä pidetään rationalisoinnin eli työn järjeistämisen ”isänä”. Nykyään haetaan yksilöllisiä ratkaisuja, jotka ovat kestäviä ja joustavia, ja joita voidaan muuttaa markkinatilanteen mukaisesti. Rationalisointi on niiden työtapojen etsimistä, jotka ovat järkeviä yrityksen ja henkilöstön kannalta.

Työn muotoilulla parannetaan työntekijöiden motivaatiota ja saadaan hyödynnettyä heidän kykynsä ja taitonsa entistä paremmin. Käytetyimpiä työn muotoilun keinoja ovat työn kierto, työn laajentaminen ja työn rikastaminen.

Tulos- ja voittopalkkauksella tarkoitetaan sellaista palkkaustapaa, jossa palkan perusteeksi on määritelty yrityksen tai sen yksikön osatavoite, tulos, voitto tai muu vastaava tekijä. Muutoksien aikaansaamiseksi työpaikoilla tarvitaan monen asian yhteisvaikutusta ja palkitseminen on yksi niistä. Palkitseminen viestittää vahvasti organisaation arvostuksista. Palkitsemisjärjestelmien puuttuminen saattaa aiheuttaa suosikkijärjestelmien syntymisen. Tämä aikaansaa työmotivaation ja -ilmapiirin heikentymistä.

Osana tätä opinnäytetyötä tehtiin työtyytyväisyystutkimus Rakennusliike Tasara Oy:ssä. Tutkimuksessa yrityksen suurimmaksi ongelmaksi nousi huono tiedonkulku. Tähän voidaan vaikuttaa mm. työn muotoilun avulla. Antamalla lisää vastuuta työntekijöille voidaan poistaa ”välikäsiä”. Esimerkiksi vastuussa oleva työntekijä huolehtii työmaansa tiedotuksesta sekä muille työntekijöille että asiakkaalle. Lisä vastuun antaminen toimii samalla myös sitouttavana ja motivoivana tekijänä.

Avainsanat: motivointi, palkitseminen, sitouttaminen, tulospalkkaus, tuottavuus, työn muotoilu

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

SANJA FÄLT: Job design and a bonus system as factors of productivity

Bachelor's Thesis, Business Administration, 43 pages, 7 appendices

Spring 2007

---

## ABSTRACT

Productivity is an important factor of competitiveness. There are many ways to affect it. In this thesis the main focus is on job design and a bonus system.

Frederick W. Taylor started the research of rationalisation in the 19th century. He observed the factory working environment. Nowadays individual solutions are preferred because this way it is easier to react to market changes. Rationalisation means searching for working methods which are rational for a particular company and its personnel.

Job design improves the motivation of employees and it gives a better way to utilize the skills and ability of the personnel. The most used job design methods are job rotation, job enlargement and job enrichment.

Salary systems where the salary is based on a defined result, profit or other specific factor in a company are called profit related compensation. Influence from several factors is needed to change the working environment, and the bonus system is one of them. It plays an important role in the values of an organization. The lack of a bonus system can cause favouritism and generates job dissatisfaction and lack of motivation in personnel.

A job satisfaction study in Rakennusliike Tasara Oy was conducted as part of this thesis. The study revealed that the biggest problem in the company was the lack of information and communication. In this situation, job design by giving more responsibilities to employees can be a solution. Communication will boost when no third party is needed between the employee and management. For example, one employee will inform the other co-workers and customers. Furthermore, it can be a motivation and commitment factor for the employee.

Keywords: motivation, bonus system, commitment, profit related compensation, productivity, job design

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 TYÖN TUOTTAVUUS .....	8
2.1 Mitä on rationalisointi? .....	8
2.2 Työn tehokkuuden teorioita .....	8
2.2.1 Taylorismi .....	8
2.2.2 Fordismi .....	9
2.2.3 Osaava organisaatio .....	10
2.3 Tuottavuuden nostaminen .....	10
3 TYÖN MUOTOILU .....	12
3.1 Työn muotoilun keinot .....	12
3.2 Työn muotoilun mahdollisuudet .....	14
3.3 Työn muotoilun tukeminen .....	15
4 TULOSPALKKAUS .....	16
4.1 Tulospalkkauksen perusteet .....	16
4.2 Termejä .....	17
4.3 Mitä tavoitellaan .....	18
4.4 Tulospalkkauksen vaikutukset .....	20
4.4.1 Vaikutusmekanismeja .....	20
4.4.2 Vaikutus toimintaan .....	21
4.4.3 Vaikutus yhteistyöhön ja ilmapiiriin .....	22
4.4.4 Vaikutus työasenteeseen .....	22
4.5 Lainsäädäntö .....	23
4.6 Tulospalkkaus osana palkitsemisen kokonaisuutta .....	24
4.7 Toimivan järjestelmän kehittäminen .....	25
4.7.1 Miksi, miten ja mistä palkitaan – Palkitsemisstrategia .....	25
4.7.2 Mittarit – Mitä ja miten mitataan .....	26
4.7.3 Tavoitteiden asettaminen .....	27
4.7.4 Palkitseminen .....	28
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	30
5.1 Tutkimusongelma .....	30
5.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	30
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	31
6.1 Kohdeyrityksen esittely .....	31
6.1.1 Työn kulku kohdeyrityksessä .....	31
6.1.2 Nykyinen palkkausjärjestelmä ja sen ongelmat .....	32
6.1.3 Muita kehittämistarpeita .....	34
6.2 Tutkimus kohdeyrityksessä .....	34
6.2.1 Tutkimusote ja tiedonhankintamenetelmät .....	34
6.2.2 Tutkimusaineiston hankinta .....	34
6.2.3 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus .....	35
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	36
8 POHDINTA .....	43

## 1 JOHDANTO

Yrityksen tuottavuus on kilpailukyvyn tärkeä osatekijä. Tuottavuudella ei tarkoiteta ainoastaan yrityksen tuotannon määrää, vaan tuotantotuloksen ja siihen käytetyn panoksen suhdetta. Tuottavuuskäsitettä lähellä ovat mm sellaiset termit kuin taloudellisuus, kannattavuus ja tehokkuus.

Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa monin tavoin. Tässä työssä keskitytään yrityksen sisäisiin muutoksiin, kuten työn muotoiluun ja palkitsemiseen. Työtä muotoilemalla pyritään lisäämään työn mielekkyyttä ja tätä kautta työnteon tehokkuutta. Palkkauksella ja palkitsemisella on myös tärkeä rooli sitouttavana, toimintaa ohjaavana ja motivoivana tekijänä.

Kohdeyrityksenä tälle opinnäytetyölle oli Rakennusliike Tasara Oy. Se on Uudellamaalla toimiva, noin 15 työntekijää työllistävä perheyrittäjä. Rakennusala on yksi keskeisiä suomalaisen elinkeinoelämän toimialoja. Se on hyvin suhdanneherkkä toimiala. Työvoiman määrä vaihtelee merkittävästi suhdanteiden mukaan. Rakennusala elää tällä hetkellä noususuhdannetta. Samalla rakennusammattilaisten kysyntä ja arvostus on noussut. Esimerkiksi rakennusmestareista ja työmaainsinööreistä on jatkuvasti pulaa.

Työn tutkimusongelmana oli selvittää voidaanko palkitsemisjärjestelmällä ja työn uudelleen muotoilulla vaikuttaa pk-yrityksen toimintaan ja työn tehokkuuteen. Tämän opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kohdeyrityksessä usean vuoden aikana. Tekijän omien havaintojen sekä työnantajan ehdotuksesta opinnäytetyön aiheeksi muodostui työn tuottavuuden lisääminen. Osana tätä opinnäytetyötä tehtiin Rakennusliike Tasara Oy:ssä työtyytyväisyystutkimus, jonka tulosten perusteella laadittiin parannusehdotuksia. Tutkimuksessa käsiteltiin mm. sitoutumista työhön, palkkausta ja palautteen antoa.

Opinnäytetyön tekemiseen käytettävä aika oli rajallinen, joten luotettavaa tutkimustietoa työn tuottavuuden muutoksista oli mahdoton saada. Tämän työn tarkoitus onkin antaa kohdeyritykselle tietoa, jonka avulla työn tuottavuutta voidaan lisätä ilman suuria lisäkustannuksia. Pienilläkin muutoksilla voidaan saada aikaan taloudellista hyötyä. Opinnäytetyö antaa mahdollisuuden jatkotutkimukseen, mikäli yritys on halukas toteuttamaan työssä annettuja parannusehdotuksia.

## 2 TYÖN TUOTTAVUUS

### 2.1 Mitä on rationalisointi?

Rationalisointia on vaikea määritellä. Sitä voidaan pitää ihmisen luonnollisena toimintana, jonka tarkoitus on helpottaa työtä ja parantaa elämän olosuhteita. Tällaisessa muodossa rationalisointia on ilmeisesti ollut niin kauan, kun ihminen on harjoittanut järkevaksi katsottua toimintaa. Nykyisin rationalisointi liitetään kuitenkin teollisen yhteiskunnan syntyyn ja kehitykseen. Rationalisointi voidaan ajatella sarjaksi toimenpiteitä, joiden avulla työ tehtaissa, hallintovirastoissa tai liikeyrityksissä saadaan tehokkaammaksi. Rationalisoinnin määritelmä heijastaa aina yhteiskunnan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja kulttuurisia arvoja. Tämän vuoksi ei ole pystytty rakentamaan universaalia ratkaisumallia kaikkiin ongelmiin. (Michelsen 2001, 11-13.)

Rationalisoinnilla tarkoitetaan yleensä ”järkeistämistä”. Työtä voidaan järkeistää, kun työn eri muodot ja menetelmät sekä työssä käytettävät laitteet ja välineet on ensin tutkittu. Tutkimustulosten perusteella voidaan järjestelmällisesti päätellä, mitkä menetelmät ovat turhia tai vääriä ja mitkä työvälineet eivät täytä työlle asetettuja ehtoja. Tällaista järkevää päättelyä tapahtuu joka päivä jokaisessa työtehtävässä, mutta järjestelmällinen rationalisointi edellyttää organisoitua työn, työmenetelmien ja työvälineiden tutkimusta. (Michelsen 2001, 12.)

### 2.2 Työn tehokkuuden teorioita

#### 2.2.1 Taylorismi

Järjestelmällisen ja tieteellisiin tutkimuksiin perustuvan rationalisoinnin ”isänä” pidetään amerikkalaista Fredrik W. Tayloria. Hän ryhtyi tutkimaan 1800-luvun lopussa, miten työtä tehtiin tehtaissa. Taylor loi havaintojensa pohjalta tieteellisen järjestelmän, jota voitiin käyttää työtehtävien tutkimiseen ja turhien työvaiheiden karsimiseen. Taylorin tarkoituksena oli nostaa tuotannon tehokkuutta, pienentää

energia- ja raaka-ainehukkaa sekä vähentää työntekijöiden laiskottelua.  
(Michelsen 2001, 12-14.)

Tieteellisesti tutkittu työ toi työpaikoille oikeudenmukaisuutta ja selkeyttä. Taylorin ajatuksena oli kohottaa työntekijät modernin teknologian tasolle. Tämä kuitenkin aiheutti perinteisten käsityömenetelmien alasajon. Tavoitteena oli saada organisaatio toimimaan aina vain tehokkaammin ja nopeammin, jolloin yksittäisen työntekijän autonomia unohdettiin. Koneet ja laitteet eivät muodostaneet tuotannossa pullonkaulaa vaan ongelmaksi alkoivat tulla työntekijät. Työntekijän työpanosta ei voitu nostaa mekaanisesti, sillä jokainen työntekijä oli yksilö ja hänellä oli yksilölliset mahdollisuudet suoriutua työstään.  
(Michelsen 2001, 14, 26-30.)

Taylorin ”tieteellinen liikkeenjohtojärjestelmä” ei alkuperäisessä muodossaan pyrkinyt hävittämään perinteistä työkuultuuria. Kuitenkin hänelle kone oli ensisijainen malli, jonka suuntaan työntekijää oli koulutettava. Taylorin järjestelmässä motivoijana oli raha, jonka määrää voitiin lisätä, jos tuotanto ja tuottavuus saatiin nousemaan. (Michelsen 2001, 30-32.)

### 2.2.2 Fordismi

Tayloristisia menetelmiä kehitettiin edelleen, ja erityisesti Henry Fordin luoma massatuotantojärjestelmä toi rationalisointiin uuden tärkeän tuotannollisen rakenteen. Fordismista tuli nopean taloudellisen kehityksen ja teollistumisen vertauskuva. Massatuotantojärjestelmää pidettiin ylivertaisena tuotantojärjestelmänä ja sitä yritettiin soveltaa eri teollisuudenaloille. Yritysten taloudelliset tulokset kohosivat moninkertaisiksi, mutta uusi tuotantojärjestelmä tuotti myös loputtoman määrän henkilöstöongelmia. Vaikka työntekijöiden ansiotaso oli hyvä, työ liukuhihnan ääressä oli kuolettavan ikävää.  
(Michelsen 2001, 62.)

Nopea taloudellinen kehitys johti kuitenkin lamaan. Yhä nopeammat ja tehokkaammat tuotantojärjestelmät tuottivat likaa tavaraa, joka jäi yritysten varastoihin. Paluuta entiseen ei kuitenkaan ollut, koska kansa oli tottunut edullisiin kulutushyödykkeisiin. (Michelsen 2001, 64.)

### 2.2.3 Osaava organisaatio

Toisen maailmansodan jälkeen rationalisointi sai uusia ulottuvuuksia. Kovan ja mekanistisen taylorismin tilalle tuotiin ”pehmeämpiä” työn tehostamismalleja. Yksilöä ei enää pyritty sitomaan tuotantokoneiston osaksi, vaan yksilön voimavarat ja luovuus yritettiin saada tuotantojärjestelmän käyttöön. Tämä edellytti ennen kaikkea koulutusta. Kaikille organisaatiossa toimiville oli taattava riittävä ja jatkuva koulutus, jonka avulla he pystyisivät maksimoimaan oman työpanoksensa. Rationalisointiin tuli näin yksittäisten virheiden ja heikkouksien korjaamisen sijaan jatkuvan kehityksen ja oppimisen aate.

(Michelsen 2001, 14-15.)

Liikkeenjohdon asiantuntijan, Peter F. Druckerin mukaan organisaatiota voidaan verrata koneistoon, joka liittää kaikki toiminnot palvelemaan samaa päämäärää, taloudellisen tuloksen paranemista. Organisaatio on sitä tehokkaampi mitä suurempi ja yksinkertaisempi se on.

(Michelsen 2001, 15.)

### 2.3 Tuottavuuden nostaminen

Rationalisointi alkuperäisessä muodossaan on häviämässä, ja sen tilalle on tullut kehittämisen, oppimisen ja yhteistyön periaatteet. Teknologian kehitys on tehnyt perinteisen rationalisoinnin tarpeettomaksi. Vaikka työtä edelleen tutkitaan, ovat perusteet muuttuneet. Nyt haetaan yksilöllisiä ratkaisuja, jotka ovat kestäviä ja

joustavia, ja joita voidaan muuttaa markkinatilanteen mukaisesti. Nykypäivän rationalisointi on järjestelmällistä ja jatkuvaa kehittämistä, jonka tarkoituksena on tuottavuuden parantaminen ja työn mielekkyyden lisääminen. Rationalisointi on niiden työtapojen etsimistä, jotka ovat järkeviä yrityksen ja henkilöstön kannalta. (Michelsen 2001, 15.)

Kannattavuus on yrityksen toimintatapojen ja henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon seuraus. Kannattavuuden tasoa ja yrityksen kilpailukykyä voidaan selittää yrityksen resurssien käytön tehokkuudella ja toiminnan tuottavuudella. Jälkimmäisellä tarkoitetaan yritystoiminnan tuotoksen ja toimintaan käytettyjen panosten suhdetta. (Sakki, J. 2003, 11, 39.)

Yrityksen kannalta tuottavuuden nostaminen on välttämätöntä, jotta rahaa riittäisi mm. palkanmaksukyvyyn ylläpitoon, yrityksen kehittämiseen ja kunnossapitoon sekä hintakilpailukyvyyn säilyttämiseen. Työn tuottavuutta voidaan lisätä esimerkiksi muuttamalla suhtautumista työhön, muokkaamalla palkkaustapoja sekä keskittymällä oikeisiin asioihin ja välttämällä turhia työvaiheita. Yhden henkilön tasolla turhia töitä kertyy usein runsaasti. (Peltonen 1991, 11, 27, 53-57.)

Tuottavuuden merkitys niin yrityksen kannattavuudelle, koko toimitusketjun menestymiselle kuin myös ihmisten elintason kohottamiselle on hyvin keskeinen. Mitä korkeampi on tuottavuus, sitä parempi on kannattavuus ja sitä suurempia palkkoja, osinkoja ja veroja yritys pystyy maksamaan. Tuottava yritys pystyy myös investoimaan ja varmistaa näin tulevaisuutensa. (Sakki, J. 2003, 11, 39.)

### 3 TYÖN MUOTOILU

#### 3.1 Työn muotoilun keinot

Työtehtävät tulisi suunnitella niin, että ihmisten vaatimukset otetaan tietoisesti ja järjestelmällisesti huomioon. Tähän tähtäävien toimenpiteiden soveltamista nimitetään työn muotoiluksi. Oikealla tavalla toteutettuna työn muotoilulla parannetaan työntekijöiden motivaatiota ja saadaan hyödynnettyä heidän kykynsä ja taitonsa entistä paremmin. Käytetyimpiä työn muotoilun keinoja ovat työn kierto, työn laajentaminen ja työn rikastaminen. Työn laajentamisessa työhön lisätään uusia toimintoja. Työn rikastamisessa puolestaan lisätään henkilön omaa osuutta tehtävän työn suunnittelussa ja valvonnassa.

(Peltonen & Ruohotie 1990, 106, 107; Drafke & Kossen 2002, 125-129.)

Työn muotoilun toteuttaminen edellyttää huolellista paneutumista työpaikan ongelmiin. Ensin on varmistuttava siitä, liittyvätkö ongelmat työtyytyväisyyteen, sisäiseen työmotivaatioon, organisaatiosidonnaisuuteen vai työn laatuun. Jos työ ei kannusta riittävästi, mutta työntekijällä on halu ryhtyä entistä vaativampiin tehtäviin, seuraavilla toimilla on todettu olevan työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja suoritustasoa kohentava vaikutus.

- Peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen. Lyhyitä peräkkäisiä työvaihteita yhdistetään niin, että syntyy mielekäs työkokonaisuus. Tällaisella työkokonaisuudella on kannustavia ominaisuuksia, kuten työn vaihtelevuus ja mielekkyys sekä mahdollisuus käyttää hyväksi omia kykyjään.
- Mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen. Työntekijä valmistaa koko tuotteen tai selvän osakokonaisuuden alusta loppuun ja vielä

tarkistaa lopputuloksen. Tällaisten työkokonaisuuksien tekeminen tuottaa työntekijälle palautetta työn tuloksesta ja antaa onnistumisen tunteen.

- Omatahtisen työskentelyn salliminen. Omatahtinen työskentely sallii työntekijöiden itse säädellä työskentelynsä nopeutta. Tämä antaa heille mahdollisuuden tarkistaa työnsä tuloksia ja tyydyttää heidän itsenäisyyden tarpeitaan.
- Vapaavalintaisen työmenetelmän hyväksyminen. Harjaantumisen ja perehdyttämisen jälkeen työntekijälle annetaan vapaus valita työmenetelmänsä. Valintamahdollisuus on erityisen tarpeellista suoritettaessa ohjelmoimattomia töitä. Tämä tuottaa työntekijälle tunteen, että hän osaltaan ohjaa tuotantojärjestelmää.
- Suunnittelutehtävien lisääminen. Työntekijälle annetaan mahdollisuus suunnitella omaa työtään. Koska he tekevät työnsä itse, heidän tulisi jossain määrin saada määrätä, mitä, kuinka paljon ja milloin he tekevät. Tämä auttaa työntekijöitä sisäistämään työtavoitteensa ja tyydyttämään itsenäisyyden, pätemisen ja vallan tarpeitaan.
- Valvontatehtävien lisääminen. Työntekijälle annetaan vastuuta omien suoritustensa arvioinnissa. Sisäisesti välittynyt palaute työn tuloksista on välitön ja valvontatehtävien lisääminen vahvistaa työntekijän itsetuntoa ja kehittää vastuuntuntoa.
- Itseohjautuvien työryhmien muodostaminen. Itseohjautuvan työryhmän jäsenten annetaan yhteisvastuullisesti johtaa oman ryhmänsä toimintaa. Niille uskotaan johtamistehtäviä, kuten suunnittelua, organisointia ja valvontaa, jotka aikaisemmin olisivat kuuluneet esimiehen tehtäviin. Tämä

työ lisää kannustearvoa, koska ryhmän jäsenet saavat entistä enemmän itsenäisyyttä ja vastuuta. (Peltonen & Ruohotie 1990, 106-108.)

Työn muotoilun toteuttamisessa on huolehdittava siitä, että aiottu toimenpide vastaa yksilön tarpeita ja valmiutta. On siis etukäteen varmistuttava siitä, että yksilö haluaa ja pystyy selviytymään uusista vaatimuksista. Lisäksi on otettava huomioon tyytymättömyyden laajuus. Jos työntekijä on tyytymätön myös palkkaan, turvallisuuteen, työovereihin ja esimiehiin, on muutosten toteuttaminen aloitettava varovasti. (Peltonen & Ruohotie 1990, 106-108.)

### 3.2 Työn muotoilun mahdollisuudet

Monissa tutkimuksissa on osoitettu, että työn muotoilulla voidaan saavuttaa monia etuja. Työn muotoilun päätarkoitus on tehdä itse työstä työntekijän motivoinnin päälähde. Esimerkiksi työtä rikastamalla annetaan työntekijälle entistä enemmän valtuuksia, itsenäisyyttä ja vastuuta, jolloin nämä toimivat kannustavina tekijöinä. Työn rikastamisen seurauksena tuottavuus, suorituksen laatu ja asiakkaiden reaktiot yleensä paranevat. Työvoiman vaihtuvuutta voidaan myös vähentää, jolloin yritykselle koituu huomattavaa rahallista säästöä. Toisaalta työntekijät voivat kokea itsensä alipalkatuksi, jos työmäärä huomattavasti kasvaa ja palkka pysyy ennallaan. (Peltonen & Ruohotie 1990, 110-112; Varila 1994, 81.)

Hyvistä pyrkimyksistä huolimatta työn laajentamis- ja rikastamisohjelmien soveltamisessa voidaan myös epäonnistua. Tämä voi johtua siitä, että työntekijöiden kokemia todellisia ongelmia ei ole pystytty tunnistamaan. Työn muotoilussa tapahtuvat muutokset voivat olla myös näennäisiä. Työt saadaan näyttämään erilaisilta, vaikka mitään todellisia muutoksia ei tapahdu. Työn rikastaminen kannustaa eniten niitä työntekijöitä, jotka pitävät monipuolisista ja vaativista työtehtävistä. On olemassa työntekijöitä, jotka eivät arvosta sisäisiä palkkioita ja joihin ei voida vaikuttaa työn rikastamisella. Tällaiset työntekijät

nauttivat eniten yksinkertaisista työtehtävistä, jos ne antavat riittävästi mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen.

(Peltonen & Ruohotie 1990, 110-117.)

### 3.3 Työn muotoilun tukeminen

Huolellisesti suunnitellulla ja oikein toteutetulla työn muotoilulla voidaan parantaa työtehokkuutta pitkällä tähtäimellä. Tätä tehokkuuden kasvua tulee tukea myös muilla toimenpiteillä. Työntekijälle luodaan edellytyksiä jatkuvan koulutuksen ja harjaantumisen kautta lisätä omia kykyjään selviytyä erilaisista tehtävistä. Palkkauksen tulee nousta suoritustason parantuessa. Palkan ja vastuun tulee vastata oikeudenmukaisesti toisiaan. (Peltonen & Ruohotie 1990, 116,117.)

Kannustavan johtamistavan olisi yleistyttävä esimiesten keskuudessa. Esimies on vastuussa työntekijöidensä kehittymisestä. Myös eri ammattialojen arvostuseroja olisi pienennettävä, jotta työntekijöiden omanarvontunne voisivat lisääntyä. (Peltonen & Ruohotie 1990, 117.)

## 4 TULOSPALKKAUS

### 4.1 Tulospalkkauksen perusteet

Tulos- ja voittopalkkauksella tarkoitetaan sellaista palkkaustapaa, jossa palkan perusteeksi on määritelty yrityksen tai sen yksikön osatavoite, tulos, voitto tai muu vastaava tekijä. Tavoitteena on saada tulokseen vaikuttava henkilöstö sitoutumaan asetettuihin tavoitteisiin. Palkkauksella tähdätään siihen, että henkilöstön omat tavoitteet ja yrityksen tavoite yhtyisivät. Tulospalkkauksen avulla pyritään hyödyntämään työntekijöiden osaaminen.

(Kokko & Winter 1997, 9.)

Tulospalkkausta sovelletaan nykyisin perinteisten palkkaustapojen, kuten aika- ja suorituspalkkauksen, rinnalla. Sitä voidaan pitää perinteisin palkkaustapoja täydentävänä tapana maksaa kannustavaa palkkaa. Onnistunut tulospalkkaus innostaa yksilöä työskentelemään muun henkilöstön kanssa yrityksessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulospalkkaus on toimiessaan kaikkien osapuolten, niin henkilöstön, omistajan kuin asiakkaankin etu.

(Kokko & Winter 1997, 9,10; Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 12.)

Tulos- ja voittopalkkiot ovat yleensä aina palkkaa, jota maksetaan työehtosopimuksen edellyttämien ohje- tai minimipalkkojen lisäksi. Kohonneesta tuottavuudesta saatava hyöty jaetaan palkitsemisjärjestelmän välityksellä kaikille, jotka ovat tuottavuuden kohottamiseen osallistuneet. Toimivassa tulospalkkauksessa palkkio maksetaan oikeassa suhteessa siihen nähden, miten kukin on tuloksen tekoon osallistunut. Henkilöstön motivaatio kasvaa, kun se selkeästi tietää mihin pyritään. Palkkauksen tulisi olla mahdollisimman oikeudenmukainen ja selkeästi ymmärrettävissä. Ilman matemaattista laskentakaavaa, taulukkoa tai vastaavaa määrittelyä näitä ominaisuuksia on vaikeaa tai jopa mahdotonta sisällyttää palkkausjärjestelmään.

(Kokko & Winter 1997, 9-11; Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 18-20.)

Tulospalkkauksen alkuperäinen ajatus on ollut palvella tulos- ja tavoitejohtamisen apuvälineenä sekä mukauttaa palkkaus nykyaikaiseen toimintaympäristöön. On myös esitetty, että yritysten soveltama tulospalkkaus voisi toimia kansantalouden suhdannevaihteluiden tasaajana. Kansantalouden kannalta yritysten kyky parantaa tuottavuuttaan ja kilpailukykyään on tullut entistä tärkeämmäksi. Koska palkkiot ovat tavalla tai toisella kytketty yritysten taloudelliseen suorituskykyyn, voidaan tulospalkkauksen käytön yleistymisellä lieventää mm. suhdanneheilahtelujen negatiivisia työllisyysvaikutuksia. Hyvinä aikoina yrityksissä maksettaisiin tulospalkkiota enemmän ja huonoina aikoina vähemmän tai ei ollenkaan. EU:n yhteisen valuutan myötä valuutan ulkoisen arvon muuttaminen ei ole enää mahdollinen työväline suhdannepolitiikassa. (Kokko & Winter 1997, 9-11.)

#### 4.2 Termejä

Tulospalkkaus on peruspalkkausta täydentävä yrityksen päätäntävällässä oleva palkkaustapa. Voidaan sanoa, että peruspalkkaus tuo leivän ja täydentävät palkkaustavat tuovat mahdollisuuden ansaita jotain leivän päälle.

(Hulkko ym. 2002, 48,49.)

Tulos- ja voittopalkkioiden terminologia ei ole yhtenäinen, koska työlainsäädäntö ja työehtosopimukset eivät ole näitä käsitteitä juurikaan tunteneet. Käsitteistöä voidaan kuitenkin kuvailla seuraavasti:

- Tulospalkkio on varsinaisia palkkaustapoja täydentävä, muuttuvaan palkan määrään johtava lisäpalkka, jonka perusteena ovat taloudelliset tunnusluvut, tuottavuuden kehittyminen tai jokin muu tulostittari.
- Voittopalkkion käsite on määritelty henkilöstörahasolaisissa. Sen mukaan voittopalkkiolla tarkoitetaan rahasuoritusta, joka määräytyy yrityksen tuloslaskelman tai muun sisäisen laskelman mukaisesta käyttökatteesta tai sen jälkeisestä toiminnan kannattavuutta osoittavasta erästä.

- Voitonjako tai voitonjakoerä muodostuu silloin, kun yhtiön osakkaat päättävät yhtiökokouksessa osingonjaosta siten, että osa yhtiön voitosta jaetaan henkilöstölle maksettavina suorituksina.
- Erikoispalkkio voidaan antaa yksilölle tai ryhmälle jostain poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Usein erikoispalkkioiden perusteista ei ole sovittu etukäteen, vaikka on voitu keskustella, mikä tänä vuonna olisi palkitsemisen arvoista. Palkkio voi olla esim. kakkukahvit, lahjaesine tai rahallinen kertapalkkio.

(Kokko & Winter 1997, 12,13; Hulkko ym. 2002, 50.)

#### 4.3 Mitä tavoitellaan

Muutoksien aikaansaamiseksi työpaikoilla tarvitaan monen asian yhteisvaikutusta ja palkitseminen on yksi niistä. Palkitseminen viestittää, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä. (Hulkko ym. 2002, 25.)

Tulospalkkausta voidaan pitää johtamisen ja ohjaamisen välineenä. Hyvin toimiessaan se auttaa huomaamaan organisaation menestymisen kannalta tärkeitä asioita. Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan vahvistaa haluttua organisaatorakennetta ja toimintamallia. Usein tulospalkkiojärjestelmien avulla myös johtaminen kehittyy. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, että myös työnjakoa, tiedon kulkua ja palautteenantoa parannetaan. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työpaikan tärkeimpiin asioihin. Palkkausjärjestelmä on kuitenkin vain osa kannustavaa henkilöstöjohtamista. Tulospalkkauksen ohjausvaikutus on voi olla joskus jopa liian suuri – tehdään vain sitä mistä maksetaan. Siksi on tärkeää miettiä, mihin palkitsemisella halutaan vaikuttaa.

(Kannustavaan palkkaukseen 1996, 20; Hulkko ym. 2002, 25–27.)

Usein halutaan yksinkertaisesti palkita hyvistä suorituksista ja kertoa kuinka merkityksellisiä ne ovat. Kullakin työpaikalla on mietittävä erikseen, mitä hyvin tehty työ tarkoittaa. Perinteisesti erityisesti tuotantolaitoksissa on palkittu työn nopeudesta. Nykyään kiinnitetään enemmän huomiota työn laatuun ja kustannustehokkuuteen. (Hulkko ym. 2002, 27.)

Tulospalkkioilla vaikutetaan myös henkilöstön asenteisiin ja ilmapiiriin. Henkilöstö sitoutuu paremmin työpaikkaansa, kun palkitsemisen kokonaisuus on toimiva. Työntekijälle välittyy viesti, että hän on tärkeä työpaikan tavoitteiden saavuttamisen ja yrityksen menestymisen kannalta. Myös poissaolot voivat tämän myötä vähentyä. Työstä ei mielellään olla poissa, jos tulospalkkiotavoitteet jäävät sen takia saavuttamatta. Motivoituneen työntekijän suorituskyky on korkea eikä työ aiheuta merkittävää räsitusta. Usein esimiehet pitävätkin tärkeimpänä syynä tulospalkkioiden käyttöön henkilöstön motivointia.

(Hulkko ym. 2002, 26–29; Kaivola 2003, 150.)

Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä parantaa kuvaa organisaatiosta. Uusien työntekijöiden houkuttelussa tulospalkkaus voi olla yksi valtti. Houkutteleva palkitsemisjärjestelmä ei välttämättä tarkoita, että sen pitäisi taata suuremmat palkkiot kuin naapuriyrityksessä. Kyse on järjestelmän tuottamasta kokemuksesta, kuinka reiluna omaa kohtelua pidetään. Yrityskuvaan vaikuttaa merkittävästi se, miten oma henkilöstö puhuu ystäväpiirissään yrityksen asioista. Hyvät palkitsemiskäytännöt vahvistavat myönteistä kuvaa, kun niistä kertoo yrityksen työntekijä. Toisaalta myös epäonnistuminen palkitsemisessä välittyy takuuvarmasti eteenpäin. (Hulkko ym. 2002, 29.)

Kilpailullisista syistä ei moni organisaatio voi enää jättää käyttämättä palkitsemisen mahdollisuuksia. Ilman toimivia palkitsemisjärjestelmiä henkilöstö saattaa siirtyä muihin yrityksiin, jossa hyvää työsuoritusta arvostetaan. Tulospalkkausta pidetään myös joustavuuden lisääjänä. Hyvinä vuosina palkkakustannukset ovat suuremmat ja huonoina pienemmät. Esimerkiksi

aloittavalle yritykselle tulospalkkaus voi olla edullisin ratkaisu. Yritys maksaa vain pientä peruspalkkaa, mutta työntekijällä on mahdollisuus tienata provisiopalkkiota tekemänsä työn perusteella. Tällöin yritys maksaa vain onnistuneesta ja tuottavasta työstä. (Hulkko ym. 2002, 29–31.)

#### 4.4 Tulospalkkauksen vaikutukset

Tyypillisiä hyötyjä tulospalkkauksessa ovat korkeampi laatu, laskeneet kustannukset, vähentyneet poissaolot ja pienempi vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Tulospalkkauksen on todettu myös parantavan johtamisen edellytyksiä, sitoutumista työhön ja taloudellista tulosta. Tulospalkkauksen hyödyt eivät kuitenkaan aina vastaa siitä koituneita kustannuksia. Vaatimattoman toteutuksen riski on, ettei järjestelmä toimi. Vaarana voi olla, että tuloksia mitataan yksipuolisesti, jolloin esimerkiksi laatu kärsii tuotannon nopeuden kustannuksella. Organisaation on hyvä olla tietoinen palkitsemisjärjestelmänsä vaikutuksista. (Hulkko ym. 2002, 38-41.)

##### 4.4.1 Vaikutusmekanismeja

Tulospalkkiojärjestelmän käyttö vaikuttaa henkilöstön asenteisiin työtä ja työpaikkaa kohtaan. Sen ansiosta tieto organisaation kannalta tärkeistä asioista lisääntyy. Palkitseminen herättää kiinnostusta. ”*Kiva, että johtoporrasikin arvostaa meidän tekemää työtä.*” (Hulkko ym. 2002, 40,41.)

Asenteiden muuttumisen ja paremman tiedonkulun seurauksena yksilö muuttaa tarvittaessa toimintaansa, esimerkiksi suuntaa energiansa tuntemiensa tavoitteiden mukaiseen työskentelyyn, yhteistyöhön muiden kanssa ja oma-aloitteisen toiminnan kehittämiseen. ”*Tarkistankin sitten hieman huolellisemmin, että työni laatu on hyvää.*” (Hulkko ym. 2002, 41.)

Yksilön ja ryhmien toiminnan muutoksen seurauksena organisaation toiminta paranee, ja toiminnallisissa ja taloudellisissa tunnusluvuissa näkyy myönteistä kehitystä. *”Nyt asiakkaat saavat tilauksensa useammin ajallaan, ja myyntikin on parantunut.”* (Hulkko, ym. 2002, 41.)

Toiminnan kehittymisen ja henkilöstön tyytyväisyyden myötä myös yrityskuvan kohentuminen on mahdollista. *”Kuulemma vaimon firmassa tehdään alan parhaat tuotteet. Eikä niiltä moni halua vaihtaa työpaikkaa, kun menee mukavasti ja saavat hyviä palkkioitakin.”* (Hulkko ym. 2002, 42.)

Tulospalkkauksen toimintamekanismia voidaan ymmärtää myös tarkastelemalla miten järjestelmä toimii työntekijän kannalta. Järjestelmä viestittää, millaisia ovat hyvät työsuoritukset. Se myös kertoo, että hyvällä työsuorituksella on merkitystä. Tulospalkkauksen myötä onnistuminen työssä tulee näkyväksi, koska siitä palkitaan. (Kokko & Winter 1997, 10; Hulkko ym. 2002, 42.)

#### 4.4.2 Vaikutus toimintaan

Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa usein esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, palveluiden tai tuotteiden laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja taloudelliseen menestykseen. Kaikkea ei kuitenkaan ole mahdollista ottaa huomioon tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta mitattaessa. Joskus tulospalkkiojärjestelmän koetaan aiheuttavan tarpeetonta vaivannäköä. Näissä tapauksissa järjestelmää tuskin on mielletty oikeaksi johtamisen välineeksi vaan se toimii ainoastaan rahan jakamisen välineenä. Joissain tapauksissa organisaation toiminta on jo valmiiksi niin korkeatasoista, ettei tulospalkkauksella ole vaikutusta. Tasokkaan toiminnan ylläpitämiseksi olisi tärkeää palkita aineellisen palkkion sijasta aineettomalla. Johdon kiinnostus alaistensa tekemää työtä kohtaan on työntekijälle palkitsevaa ja toimii tässä tapauksessa paremmin kuin rahapalkkio. (Hulkko ym. 2002, 44.)

#### 4.4.3 Vaikutus yhteistyöhön ja ilmapiiriin

Tulospalkkiojärjestelmillä voidaan tietoisesti edistää yhteistyötä ja yhteishenkeä työpaikalla. Esimerkiksi tiimien palkitsemisella on merkitystä tiimin sisäisessä yhteistyössä. Koko osaston tai yrityksen yhteiset tavoitteet puolestaan voivat kasvattaa yhteishenkeä. Kun tulospalkkausjärjestelmä otetaan käyttöön, se nostaa usein esille myös yhteistyön solmukohtia ja nopeuttaa niihin puuttumista.

(Hulkko ym. 2002, 44.)

Toisaalta tulospalkkiojärjestelmän ongelmakohta on sen mahdolliset kielteiset sivuvaikutukset yhteistyöhön ja ilmapiiriin. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun palkkiot määräytyvät tavalla, jota ei kunnolla tunneta. Tiedon puuttuessa voi syntyä kateutta työntekijöiden ja tiimien välille. Yhteistyöhön haitallisimmin vaikuttaa järjestelmä, jossa eri tiimien tai osastojen tavoitteet ovat ristiriitaiset. Esim. Myyntiosasto saavutti hyvät palkkiot myymällä tuotannon tukkoon. Tuotanto-osasto paiski hiki hatussa töitä, mutta ei voinut saavuttaa toimitusaikatavoitteitaan vaan jäi ilman palkkiota. Jos tavoitteet viedään henkilökohtaiselle tasolle, voi pahimmillaan käydä niin, että kieltäydytään auttamasta toista omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Yleensä kilpailua yksilöiden tai yksiköiden välillä kannattaa välttää. Kilpaillaan mieluummin haastavaa tavoitetasoa kuin omaa henkilöstöä vastaan. (Hulkko ym. 2002, 45,46.)

#### 4.4.4 Vaikutus työasenteeseen

Työasenteet, kuten motivaatio, työhön ja työpaikkaan sitoutuminen ja halu talossa pysymiseen saavat osan voimakkuudestaan siitä, kuinka henkilöstöä työpaikalla kohdellaan. Palkitseminen on näkyvin osoitus siitä. Siinä reilu ja epäreilu kohtelu ja arvostus tai sen puuttuminen tulevat näkyviin. Tulospalkkiojärjestelmä voi osaltaan myös lisätä kiireen tuntua ja henkilöstön kuormittuneisuutta, jos se ohjaa tehtävien nopeaan suorittamiseen. Näin on erityisesti silloin, kun panoksena on huomattava lisäansio. Vaaran merkkejä ovat esimerkiksi kahvitaukojen väliin

jättäminen ja työpäivien jatkuva oma-aloitteinen pidentäminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon onkin syytä seurata, että tulospalkkiot ohjaavat terveellä tavalla toimintaa. Väsynyt henkilöstö ei työskentele enää yhtä tehokkaasti. (Hulkko ym. 2002, 46–48.)

Sisäisesti jo motivoitunut henkilöstökin odottaa hyvistä suorituksista palkitsemista. Palkitseminen viestittää vahvasti organisaation arvostuksista. Palkitsemisjärjestelmien puuttuminen saattaa aiheuttaa monenlaisten suosikkijärjestelmien syntyä. Tämä taas aikaansaa työmotivaation ja -ilmapiirin heikentymistä. (Hulkko ym. 2002, 48.)

#### 4.5 Lainsäädäntö

Vaikka tulospalkkaus on yrityksen omista tavoitteista lähtöisin ja työnantajan omasta halusta käyttöön otettu, on siinä kuitenkin otettava huomioon kulloinkin vallitseva lainsäädäntö. Myös työehtosopimusmääräyksiä on sovellettava lakien rinnalla, jos niitä on alalla olemassa. Työlainsäädännöstä tärkeimmät huomioon otettavat kohdat löytyvät työsopimuslaista, työaikalasta, vuosilomalaista, henkilöstörahastolaista ja työeläkeläistä. Esimerkiksi säännöllisen työajan piiriin kuuluvilla aloilla työaika saa olla enintään kahdeksan tuntia päivässä tai 40 tuntia viikossa. On huolehdittava, ettei palkkion saamisen tavoittelu, johda yliopittien työpäivien tekemiseen. Vuosilomalaissa määritellään, miten työntekijän palkka määräytyy hänen ollessaan lomalla. Työntekijällä on oikeus saada vähintään säännönmukaista tai keskimääräistä palkkaa vuosilomansa ajalta.

(Kokko & Winter 1997, 30–35.)

Työsopimuslain lähtökohta on, että työsuhteesta tehdystä työstä maksetaan palkkaa. Oikeuskäytännössä kaikkea rahaa, mitä työnantaja työntekijälleen maksaa, pidetään työsuhteesta maksettuna palkkana, ellei kyseessä selvästi ole jokin muu suoritus. (Kokko & Winter 1997, 31.)

Palkka on maksettava palkanmaksukauden viimeisenä päivänä, jollei toisin sovita. Jos aikapalkan perusteena on viikkoa lyhyempi aika, palkka on maksettava vähintään kaksi kertaa kuukaudessa ja muussa tapauksessa kerran kuukaudessa. Suorituspalkkaustyössä palkanmaksukausi saa olla enintään kahden viikon pituinen, ellei suorituspalkkaa makseta kuukausittain tulevan palkan yhteydessä. Jos suorituspalkkaustyö kestää yhtä palkanmaksukautta pitempään, on kultakin palkanmaksukaudelta maksettava työhön käytetyn ajan mukaan määräytyvä osa palkasta. Jos osa palkasta määräytyy voitto-osuutena, provisiona tai muulla vastaavalla perusteella, saa tämän osan maksukausi olla edellä säädettyä pitempi, enintään kuitenkin 12 kuukautta.

(TSL 55/2001, 2.luku, 13§; Parkkinen 2002, 54–56.)

#### 4.6 Tulospalkkaus osana palkitsemisen kokonaisuutta

Tulospalkkauksen rooli vaihtelee hyvin merkittävästä silloin tällöin toteutuvien pienien palkkioiden jakamiseen. Palkitsemistavat voivat olla aineellisia tai aineettomia. Rahallinen palkitseminen jaetaan vielä peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaustapa tarkoittaa esim. työehtosopimusten määrittelemää aika- tai suorituspalkkaa. Täydentävien palkkaustapojen ominaisuuksiin kuuluu, että työehtosopimusten palkkamääräyksen toteutuvat ilman niitäkin. (Hulkko ym. 2002, 53,54.)

Palkitsemisjärjestelmä sisältää jonkin palkitsemistavan lisäksi kuvauksen siihen liittyvistä toteutus- ja kehittämistavoista. Palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa siis aina palkitsemistavan lisäksi rakennetta ja siihen liittyviä prosesseja.

(Hulkko ym. 2002, 54.)

Palkitsemistapojen toimivuudesta on tehty Suomessa tutkimus, johon osallistui 18 organisaatiota. Tärkeimmäksi palkitsemistavaksi osoittautui palautteen saaminen työstä. Myös tulospalkkiojärjestelmä ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon koettiin tärkeiksi.

Vähiten merkittävänä pidettiin erikoispalkkioita, kuten saunailtoja, risteilyjä ja esinepalkkioita. Myöskään henkilöstöetuja, esimerkiksi työterveyshuoltoa ja työpaikkaruokailua, ei koettu palkitsemistapana.

(Hulkko ym. 2002, 55–57.)

#### 4.7 Toimivan järjestelmän kehittäminen

##### 4.7.1 Miksi, miten ja mistä palkitaan – Palkitsemisstrategia

Kun halutaan saada palkitsemisjärjestelmät edistämään liiketoimintaa, on ensin määriteltävä palkitsemisen tarkoitus organisaatiossa. Tulospalkkauksella tavoiteltavien asioiden on oltava yleisesti hyväksyttäviä ja perusteltavissa, jotta niistä voidaan avoimesti keskustella yrityksen sisällä. Hyväksyttävä palkkioperuste ei ole esimerkiksi pyrkimys korvata yleiskorotukset tulospalkkioilla. Palkitsemisstrategiaan kirjataan, mihin palkitsemisella pyritään, miten sen halutaan tukevan liiketoimintastrategiaa ja mistä halutaan henkilöstöä palkilta. Tulospalkkiojärjestelmällä tavoitellaan usein toiminnan muutoksia paitsi lähitulevaisuudella, myös pidemmällä aikavälillä. Niinpä palkitsemisstrategiassa voidaan kertoa, mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää lähivuosina.

(Hulkko ym. 2002, 143–145.)

Palkitsemisstrategian luominen on tyypillisesti johdon tehtävä. Paras tulos saavutetaan kun palkitsemisen yhteys liiketoimintastrategiaan säilyy tiiviinä. Toisaalta myös henkilöstön näkemykset ja palkitsemiseen liittyvät erityiskysymykset on otettava huomioon. Erilaisilla järjestelmillä on omanlaisensa tavoitteet. Esimerkiksi silloin kun halutaan lisätä yhteishenkeä ja tunnetta organisaatioon kuulumisesta, voidaan käyttää kaikille jaettavaa voittopalkkiota. Kun taas tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksena on kannustaa tiettyjen toiminnallisten tulosten saavuttamiseen, kannattavat mittarit asettaa niiden mukaisesti. Järjestelmää luotaessa on myös hyvä ottaa huomioon, miten

sidosryhmät hyötyvät organisaation käyttämästä tulospalkkiojärjestelmästä. (Kokko & Winter 1997, 25–30; Hulkko ym. 2002, 144–151.)

#### 4.7.2 Mittarit – Mitä ja miten mitataan

Mittarit voidaan johtaa esimerkiksi tasapainotetun tulokortin pohjalta, jossa on huomioitu taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kehittämisen näkökulmat. Tulospalkkioissa ei tarvitse rajoittua vain yhteen näkökulmaan vaan mittarit voidaan valita tarkoituksenmukaisella tavalla. Tulospalkkiojärjestelmän mittareita voivat olla esimerkiksi yrityksen liiketaloudellinen tulos, tuottavuus, kustannussäästö, asiakaspalvelu, kehitystavoite, tuotannon läpimenoaika, käyttökate tai liikevaihto. (Hulkko ym. 2002, 164.)

Hyvä mittari on sellainen, joka kohdistaa huomion oleelliseen ja vaikuttaa myönteisesti toimintaan. Olemassa olevaa ja järjestelmistä saatavaa tietoa kannattaa hyödyntää. Pelkästään palkitseminen tarpeisiin ei useinkaan kannata kehittää uusia mittareita. Toiminnan ohjaamisen ja henkilöstön kannustamisen kannalta pitäisi tietoa saada riittävän usein, esimerkiksi neljä kertaa vuodessa tai useammin. Henkilöstölle on hyvä antaa palautetta, missä tavoitteiden suhteen ollaan menossa ja mitä pitäisi tehdä, jotta tavoitteet saavutettaisiin.

(Kannustavaan palkkaukseen 1996, 109; Hulkko ym. 2002, 164,165.)

Mittarit voivat kuvata sekä työn laatua, että tekemisen määrää. On tavoiteltavaa, että arviointiperusteet ovat mahdollisimman yksiselitteisiä ja kaikkien tiedossa. Samaan arviointitulokseen pitäisi päästä, jos arviointi toistetaan tai sen suorittaa toinen henkilö. Osa tulospalkkiojärjestelmän mittareista voi kuitenkin olla täysin arvionvaraisia, jos sille on olemassa hyvät perustelut. Tällöin on tärkeää, että yksikössä vallitsee luottamus ja avoin ilmapiiri.

Suosittelavaa kuitenkin on, että varsinkin uusissa järjestelmissä käytetään lukuarvoihin perustuvia tai muuten yksiselitteisiä mittareita.

(Kannustavaan palkkaukseen 1996, 109; Hulkko ym. 2002, 165.)

Palkkiojärjestelmässäkin voidaan onnistumista arvioida eri näkökulmista. Esimerkiksi rakennusprojektin onnistumista ei kuvaa yksin aikataulussa pysyminen, vaikka sitä onkin helppo mitata. Aikataulujen pitäminen ei kerro, onko projektin tulos laadullisesti tavoitteiden mukainen. Haasteena on siis luoda mittari, joka mittaa sitä, mitä halutaan. (Hulkko ym. 2002, 166.)

#### 4.7.3 Tavoitteiden asettaminen

Kun tarkoituksen mukaiset mittarit on valittu, on mietittävä oikean tavoitetason löytymistä. On hyvä, jos mittareista on kertynyt aiempaa mittaustietoa. Tämän avulla voidaan määritellä realistiset mutta haastavat tavoitetasot. Historiatiedon avulla saadaan myös tietoa kausittaisista vaihteluista, jotka on syytä ottaa huomioon tavoitetilaa asettaessa. Esimerkiksi jäätelötehtaassa tuotantotavoitteet ovat aivan eri tasolla kesällä kuin kylminä talvikuukausina. Kun tulospalkkioiden käytöstä kertyy enemmän kokemusta, myös tavoitetasot opitaan yleensä asettamaan oikein. Liian haastavan tavoitetaso asettaminen ei hyödytä yritystä, koska palkitsemiskeinosta tulee tällöin pikemminkin rankaisukeino. (Hulkko ym. 2002, 168–173.)

Mittareita on mahdollista vaihtaa, jos optimaalinen tavoitetaso on saavutettu jo aikaa sitten. Jos esimerkiksi toteutunut toimitusvarmuus on ollut tavoitteessa jo vuosia, sen parantaminen ei ole helppoa. Tällöin mittariksi voi valita uuden kehittämiskohteen. Mittareita ei pidä kiristää loputtomiin. Toisaalta liian helposti saavutettavat tavoitteet voivat saada tulospalkkiot tuntumaan saavutetulta edulta, jonka eteen ei tarvitse erityisemmin ponnistella. Henkilöstö voi myös kokea epäreiluksi, että mittari vaihdetaan heti, kun on saavutettu hyvä taso.

(Kannustavaan palkkaukseen 1996, 102; Hulkko ym. 2002, 169,170.)

Yksinkertaisin ratkaisu on on/off- mittari. Tavoite joko täyttyy tai ei täyty ja palkkio maksetaan joko täysimääräisenä tai ei ollenkaan. Esimerkiksi asiakastytyväisyysmittarissa on palkkion ehtona saavuttaa arvosana 9 ja maksimipalkkio on 200 euroa. Kun arvosanaksi saadaan 9 tai enemmän, maksetaan palkkio täysimääräisenä. Jos arvosanaksi tulee esimerkiksi 8,9, ei palkkiota makseta ollenkaan. On/off- porrastusta voidaan käyttää silloin, kun on vaikeaa järjestää useita mittaustasoja. On/off- mittarin haittapuolena on sen joustamattomuus. Harmittaa, jos jää vain muutaman euron alle myyntitavoitteensa, mutta kokonaan ilman palkkiota. Toinen mahdollisuus on lineaarisen palkkiomittarin käyttö. Tällöin jokainen mittarilla saavutettu yksikkö tuottaa jonkin verran enemmän palkkiota. Tulomatriisin käyttäminen tulospalkkiomittareiden kuvaamisessa ja palkkioiden määräytymisessä on paljon käytetty tapa palkkioiden porrastamiseksi. (Hulkko ym. 2002, 170–173.)

#### 4.7.4 Palkitseminen

Järjestelmän kehittämissvaiheessa on hyvä miettiä, halutaanko palkkio jakaa kaikille tasan vai maksetaanko se prosenttina peruspalkasta. Jos palkkaerot ryhmän sisällä ovat pienet, kannattaa harkita palkkioiden sitomista tiettyyn euromäärään henkilökohtaisen palkan sijasta. Tasasuuruisten palkkioiden ongelma on, että verotuksen vuoksi niistä jää vähemmän käteen monelle sellaiselle, jonka panos on tavoitteiden saavuttamiseksi ollut suuri. Yleisimmin tulospalkkiot maksetaan työajan ja henkilökohtaisen palkan mukaan. Yhdessä tai erikseen niiden voidaan ajatella kertovan jotain siitä, miten paljon henkilöllä on ollut mahdollisuutta vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen.

(Hulkko ym. 2002, 173–175.)

Tulospalkkiota voidaan maksaa useammin kuin kerran vuodessa, jos palkkiot ovat tarpeeksi suuret niiden pilkkomiseen. Työntekijöitä koskevissa palkkiojärjestelmissä maksurytmi on usein tiheämpi kuin toimihenkilöitä

koskevissa järjestelmissä. Vaikka palkkiota maksettaisiin vain kerran vuodessa, kannattaa tavoitteiden saavuttamisesta antaa palautetta paljon useammin, esim. kuukausipalaverissa. Palkitsemisen ajoittamisella on myös merkitystä. Yleisin toive on, että palkkion voisi saada mahdollisimman pian onnistuneen suorituksen jälkeen. Tärkeämpää kuin rahan siirtyminen tilille on palautteen nopeus. Varsinkin hyvät uutiset kannattaa kertoa nopeasti. Palkkioiden maksamista suunniteltaessa voi ottaa huomioon, milloin mahdollista ylimääräistä rahaa olisi mukava saada, esimerkiksi ennen joulua tai kesälomia. Tämä viestittää yrityksen ottavan henkilöstönsä hyvin huomioon. (Hulkko ym. 2002, 174–177.)

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

### 5.1 Tutkimusongelma

Onko työn uudelleen muotoilulla ja palkkiojärjestelmällä vaikutusta pk-yrityksen toimintaan ja työn tehokkuuteen.

### 5.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisena työntekijät kokevat työpaikkansa ja ovatko he halukkaita muutoksen aikaansaamiseksi. Tulosten pohjalta pyritään kehittämään tutkimuksessa ilmenneitä ongelmakohtia. Tämän työn tarkoitus on antaa kohdeyritykselle tietoa, jonka avulla työn tuottavuutta voidaan lisätä ilman suuria lisäkustannuksia.

## 6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 6.1 Kohdeyrityksen esittely

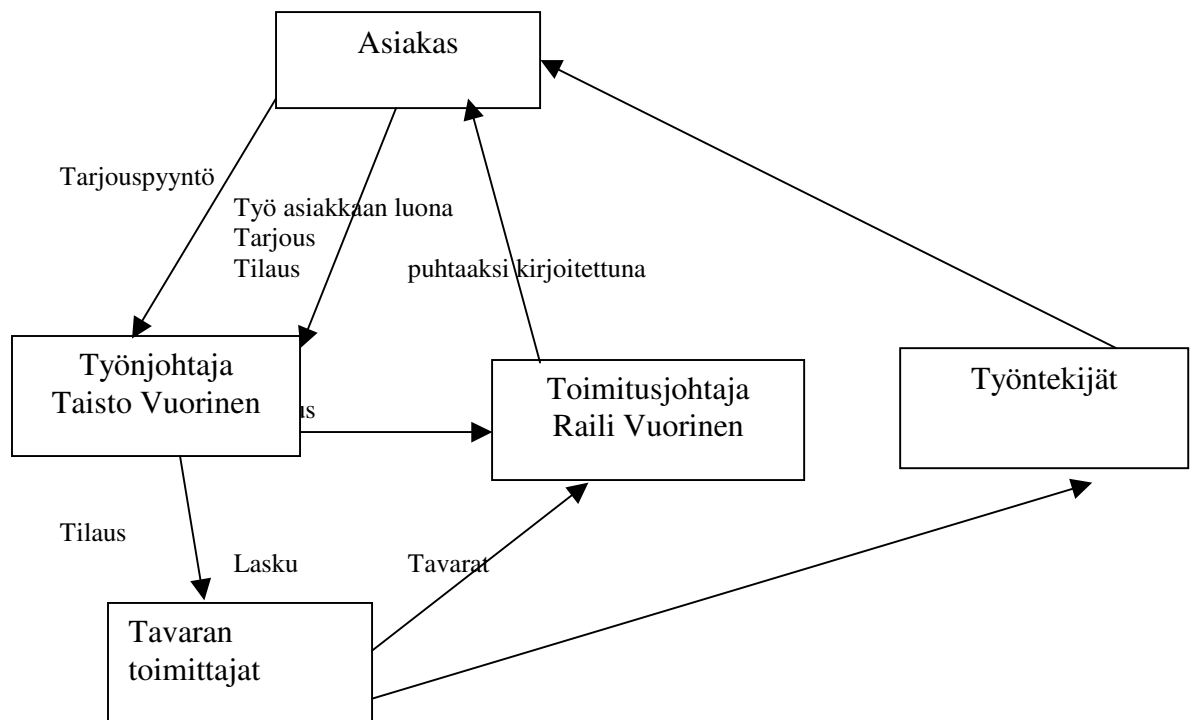
Rakennusliike Tasara Oy on vuonna 1991 perustettu perheyritys, joka työllistää vuodenajasta riippuen noin 15 henkilöä. Lisäksi yritys työllistää useiden eri alojen, kuten sähkö-, LVI- ja maalausalan itsenäisiä yrittäjiä. Liikevaihto on n. 1 milj. euroa.

Toimialaan kuuluu omakotitalojen rakentaminen ”avaimet käteen” –periaatteella, pienremontit, teollisuushallien rakentaminen ja talojen perustusten tekeminen. Tilaajat ovat yleensä yksityisiä rakennuttajia, mutta nykyään myös autoliikkeet ovat teettäneet myymäläremontteja.

Työskentelyalueita ovat Uusimaa ja pääkaupunkiseutu. Tilauskanta on tällä hetkellä hyvä, koska rakentaminen on vilkasta.

#### 6.1.1 Työn kulku kohdeyrityksessä

Rakennusliike Tasara Oy:n toimitusjohtaja on Raili Vuorinen. Työnjohtaja Taisto Vuorinen vastaa yhteydenpidosta asiakkaan kanssa. Asiakas tekee tarjouspyynnön työstä työnjohtajalle. Työnjohtaja tekee tarjouksen, jonka toimitusjohtaja kirjoittaa puhtaaksi ja lähettää asiakkaalle. Asiakas hyväksyy tilauksen, ja työnjohtaja tilaa tavarantoimittajilta tarvittavat raaka-aineet. Usein myös työntekijät käyvät noutamassa suoraan tavarantoimittajilta rakennusmateriaaleja ja muuta kohteessa tarvittavaa tuotetta. Tavarantoimittajat lähettävät laskun toimituksesta. Toimitusjohtaja vastaa laskujen maksusta ja laskuttamisesta asiakkaalta. Työntekijät tekevät työn asiakkaalle.



Kuvio 1. Työn kulku Rakennusliike Tasara Oy:ssä.

### 6.1.2 Nykyinen palkkausjärjestelmä ja sen ongelmat

Tällä hetkellä yrityksessä on käytössä tuntipalkkaus. Tuntipalkka määräytyy koulutuksen ja kokemuksen perusteella. Työntekijät pitävät itse kirjaa tehdyistä työtunneista ja palauttavat tunti-listan työnjohtajalle palkanlaskentaa varten. Tuntilistaan merkitään työmaa, tehdyn työn kuvaus ja työtuntimäärä.

Rakennusalan työehtosopimuksen mukaan palkka voidaan maksaa urakkipalkkana, aikapalkkana tai palkkiopalkkana. Aikapalkkaus on koettu yrityksessä rakennustyöhön sopivimmaksi palkkausjärjestelmäksi. Ongelma voi kuitenkin olla se, ettei pystytä mittaamaan tehdyn työn määrää suhteessa työaikaan. Tällöin nopeammin suoriutuva työntekijä saa vähemmän palkkaa kuin hitaasti työnsä tekevä. Palkan motivoiva vaikutus jää tällöin hyödyntämättä.

Rakennusalan työehtosopimuksen mukaiset tuntipalkat 1.3.2007 alkaen.

Palkkaryhmä	Palkka/ h
I Aloitteleva työntekijä	7,90 €
II Vähän kokemusta omaava työntekijä	9,06 €
III Aloitteleva ammattilainen	9,96 €
IV Ammattilainen	10,95 €
V Kokenut ammattilainen	12,03 €
VI Erittäin kokenut ammattilainen	13,00 €

Lähde: Rakennusalan TES

Kuvio 2. Tuntipalkkataulukko

Työntekijöille on myös maksettu bonusta etuajassa valmistuneesta kohteesta, mutta bonuksen saamisen mahdollisuus ei ilmeisesti ole selvää kaikille työntekijöille. Palkkiojärjestelmä on siis epäselvä, eikä näin ollen motivoi työntekijöitä tarpeeksi.

### 6.1.3 Muita kehittämistarpeita

Työnjohtajana toimiva Taisto Vuorinen toivoisi toisen henkilön hänen lisäksään työnjohtotehtäviin. Työkohteita on eri puolilla Uusimaata ja yhden henkilön on vaikea vastata tilausten tekemisistä ym. käytännön toimista. Näin ollen tiedonkulku ei aina pysy ajan tasalla, mikä vaikeuttaa entisestään asioiden koordinoimista. Toimintaa voitaisiin laajentaa, jos työnjohtotehtäviin saataisiin toinen osaava tekijä.

## 6.2 Tutkimus kohdeyrityksessä

### 6.2.1 Tutkimusote ja tiedonhankintamenetelmät

Tutkimusote voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen menetelmään. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu määrään ja pohjautuu tarkkaan otantaan. Sen tulokset ilmoitetaan esimerkiksi prosentteina. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tämä tutkimustapa on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa jossa aineisto kerätään luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tyypillisiä kvalitatiivista tutkimusta kuvaavia piirteitä ovat mm. ihmisten hyödyntäminen tiedonkeruun instrumenttina ja lisäksi kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei käyttäen satunnaisotoksen menetelmää. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 1997, 161.)

### 6.2.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen suorittaminen toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimus sisältää kuitenkin myös kvantitatiivisiksi luokiteltavia kohtia. Tutkimus tehtiin keväällä 2007. Työntekijöille laadittiin kyselylomake, jossa oli sekä avoimia kysymyksiä että valmiita vaihtoehtokysymyksiä.

Lomake jaettiin yhdeksälle (9) henkilölle, joista seitsemän (7) vastasi.

Kyselylomakkeeseen liitettiin erillinen arvontalomake. Kaikkien vastanneiden kesken arvottiin 50 euroa.

### 6.2.3 Aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen, joten aineiston koon ei tarvinnut olla kovin suuri. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa ei tutkimustuloksen analysointiin ole olemassa tarkoin määriteltyä ohjetta, koska jokainen kvalitatiivisella tavalla tehty tutkimus on peruslähtökohdiltaan erilainen. Jokaisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvä vastaavuus. Luotettavuuteen vaikuttavat tekijät ovat tulosten reliabiliteetti ja validiteetti. (Hirsjärvi & Hurme 1994, 128.)

Validiteetti kertoo, missä määrin tulokset vastaavat todellisuutta. Tämän tutkimuksen validiteetti, eli se, onko tutkimuksessa mitattu juuri sitä mitä oli tarkoitus mitata, oli tutkijan mielestä hyvä. Tutkimusta voidaan pitää validina, koska työssä selostettu tutkimuksen suoritus vastaa teoriaosaa. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös liittämällä tuloksiin suoria lainauksia haastatteluista.

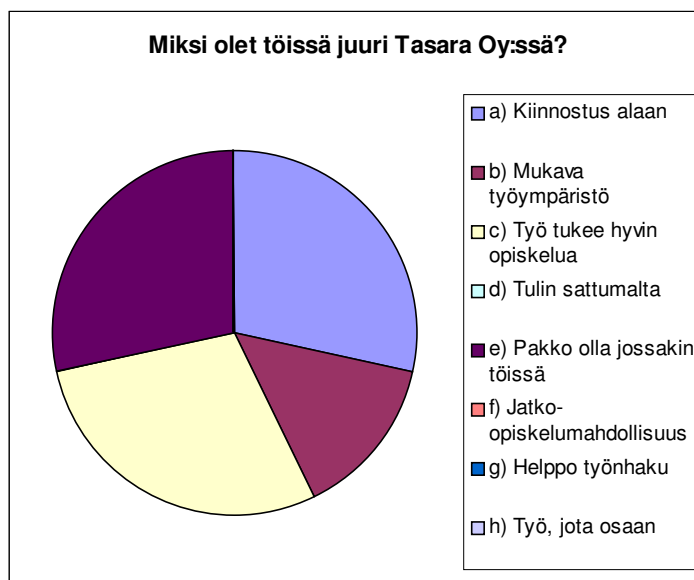
Reliabiliteetti kuvaa aineiston mittaamistavan toistettavuutta ja oikeellisuutta, eli sitä ettei aineisto sisällä ristiriitaisuuksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti on kuitenkin yleensä vaikeasti osoitettavissa. (Hirsjärvi & Hurme 1994, 175.)

## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset ovat tässä luvussa tiivistelmänä. Tarkat tulokset, kaaviot ja kyselylomakkeen runko löytyvät liitteistä.

Tutkimuksen taustatietoina kysyttiin vastaajan ikää, sukupuolta ja koulutusta. Tutkimusaineiston pienestä koosta ja tutkimuksen kvalitatiivisesta luonteesta johtuen näillä tiedoilla ei havaittu olevan merkitystä varsinaisten tulosten kannalta.

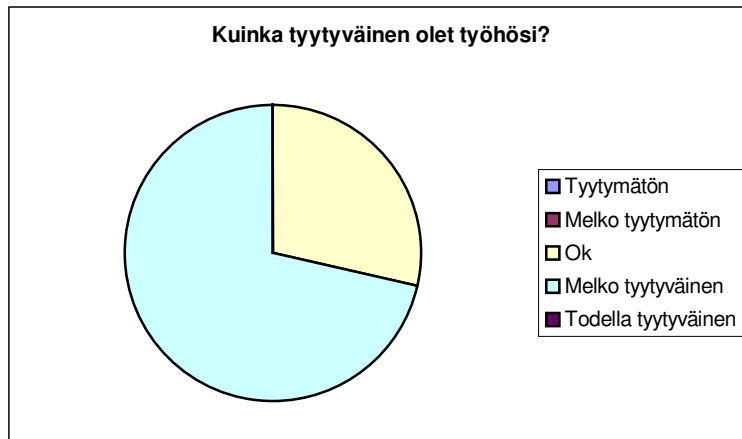
Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miksi työntekijä on töissä juuri Rakennusliike Tasara Oy:ssä. Seitsemästä vastaajasta 2 vastasi syyksi kiinnostuksen alaan kohtaan. Myös vaihtoehdot ”pakko olla jossakin töissä” ja ”työ tukee hyvin opiskelua” saivat kumpikin 2 kannattajaa. Työympäristön mukavuuden mainitsi 1 vastaaja Tasara Oy:ssä työskentelynsä syyksi.



Kuvio 3. Työssäolon syyt. (n=7)

Toinen kysymys käsitteli työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä.

Seitsemästä vastaajasta viisi sanoi olevansa melko tyytyväinen ja kahden mielestä työ oli ok.



Kuvio 4. Tyytyväisyys työhön. (n=7)

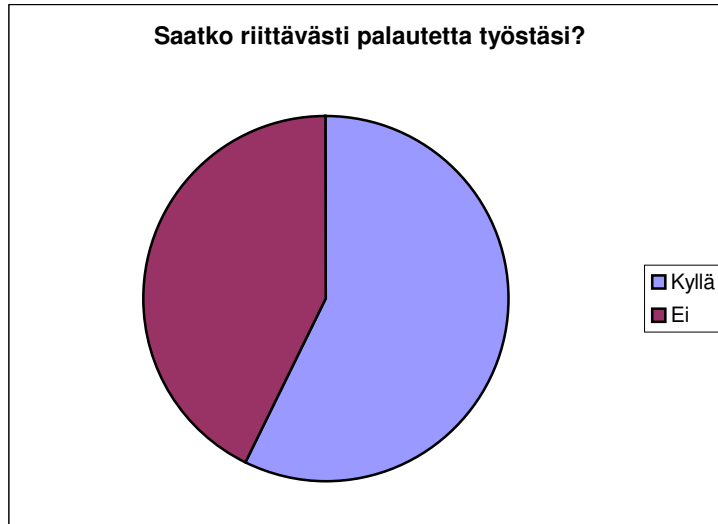
Ainoastaan yksi työntekijä haluaisi vaihtaa työtehtäviään, mutta selvä enemmistö oli tyytyväinen nykyisiin työtehtäviinsä (Kysymys 3.). Kukaan vastaajista ei maininnut, millaisia työtehtäviä he haluaisivat tehdä nykyisten sijasta. (Kysymys 4.)

Viides kysymys käsitteli työntekijöiden sitoutumista työpaikkaansa. Hieman yli puolet vastaajista sanoin harkitsevansa työpaikan vaihtoa. Syyksi työpaikanvaihtoaikaisiin kaksi työntekijää mainitsi haluavansa monipuolista kokemusta työstä, yksi vastaaja halusi itselleen sopivamman työn ja yksi vastanneista ei ollut tyytyväinen palkkaansa. (Kysymys 6.)



Kuvio 5. Työpaikkaan sitoutuminen. (n=7)

Seuraava kysymys (7.) koski palautteen saamista työstä. Vastaajista yli puolet oli tyytyväisiä palautteen määrään. Kolme vastaajaa haluaisi saada enemmän palautetta työstään.



Kuvio 6. Palautteen anto. (n=7)

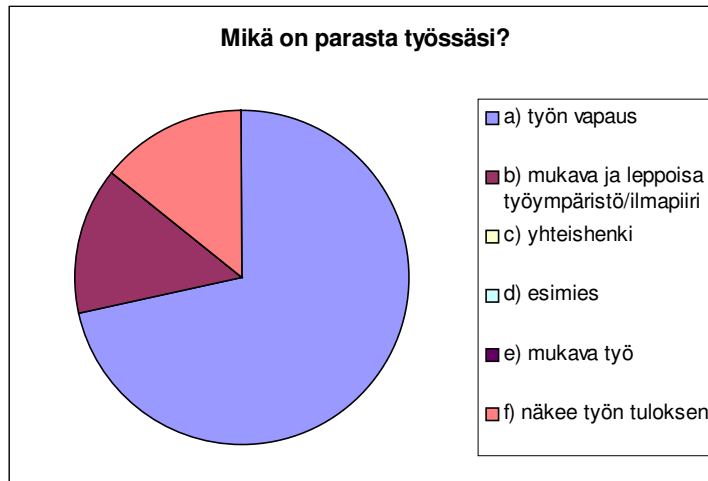
Kysymyksessä 8. tiedusteltiin, millaista palautetta työntekijät haluaisivat, kuinka usein ja keneltä.

*”Rakentavaa palautetta, työkaverit ja esimies.”*

*”Työkohteen valmistumisesta etuajassa voisi saada bonusta.”*

Työntekijöistä 5 sanoi työskentelevänsä ryhmässä tai tiimissä. Loput 2 työskentelivät yksin. (Kysymys 9.) Tilanteeseen oltiin tyytyväisiä.

Kysymyksessä 10. kysyttiin, mikä on työntekijöiden mielestä parasta heidän työssään. Työn vapautta arvosti 5 työntekijää. Mukavan ja leppoisan työympäristön mainitsi yksi vastaaja parhaaksi asiaksi. Myös työn tuloksen näkeminen oli yhden mielestä tärkeää.



Kuvio 7. Työn hyvät puolet. (n=7)

Kysymyksessä 11. tiedusteltiin, mitä asioita työpaikalla pitäisi parantaa. Suurin osa parannusehdotuksista koski tiedottamista.

*”Yleistä tiedottamista”*

*”Tiedon kulkua”*

*”Asioiden kulkua, tiedon kulun paraneminen”*

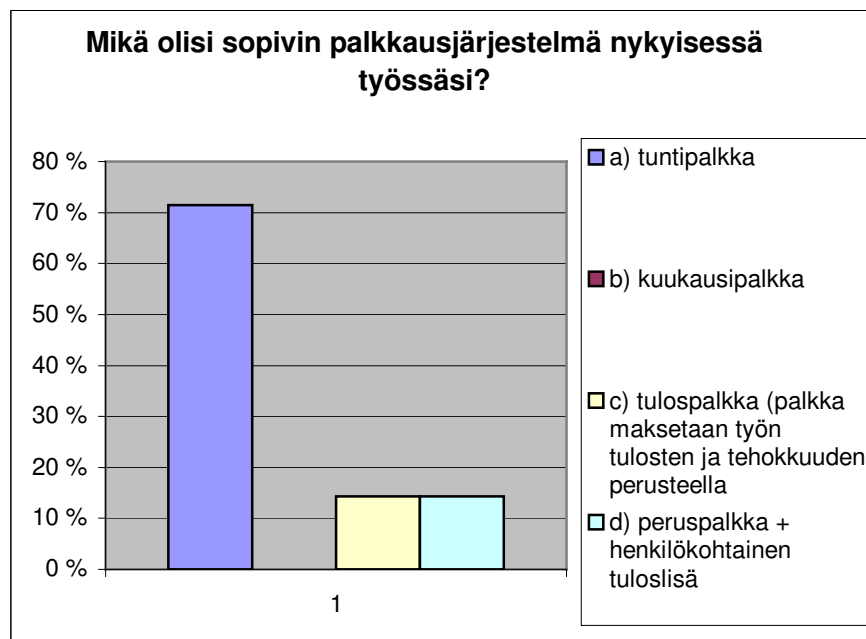
*”Tiedottaminen tökkii”*

*”Työterveys”*

Kysymyksessä 12 oli väittämiä koskien mm. työturvallisuutta, palkkausta ja työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia työhönsä. Itsenäisemmin haluaisi työskennellä seitsemästä vastaajasta kaksi, mutta loput 4 oli tyytyväisiä työnsä itsenäisyyteen. Suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, vastaako heidän palkkansa alalla vallitsevaa keskitasoa. Vain yksi oli sitä mieltä, ettei palkka ole alan keskitasoa.

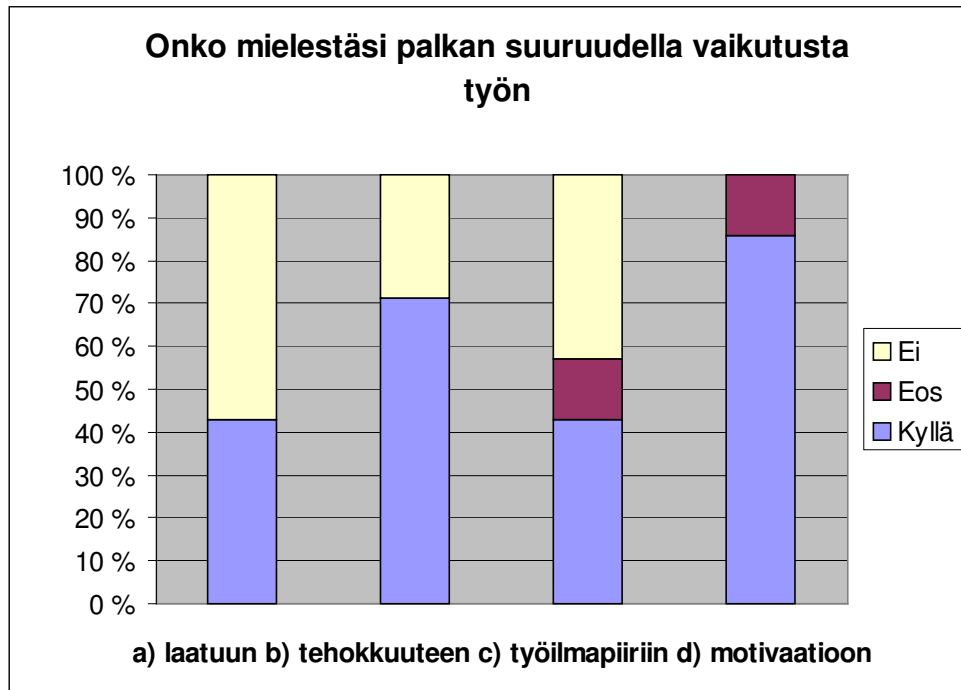
Merkittävin tulos oli kuitenkin työturvallisuuden kokeminen puutteelliseksi. Vastaajista ainoastaan yksi oli sitä mieltä, että työturvallisuudesta huolehditaan.

Seuraavassa kysymyksessä (13.) kysyttiin, mikä olisi sopivin palkkausjärjestelmä nykyisessä työssäsi. Selkeästi suurin osa kannatti nykyistä tuntipalkkasysteemiä, mutta myös tulospalkkaus ja peruspalkan lisäksi maksettava tuloslisä saivat kannatusta.



Kuvio 8. Palkkausjärjestelmä. (n=7)

Viimeisessä kysymyksessä (14.) arvioitiin palkan suuruuden vaikutusta työn laatuun, työn tehokkuuteen, työilmapiiriin ja motivaatioon. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, ettei palkan määrä vaikuta työn laatuun. Sen sijaan tehokkuuteen palkan määrällä uskottiin olevan vaikutusta. Puolet vastaajista uskoi palkan vaikuttavan työilmapiiriin. Selkeä enemmistö oli sitä mieltä, että palkan suuruudella on vaikutusta työmotivaatioon.



Kuvio 9. Palkan vaikutus työhön. (n=7)

## 8 POHDINTA

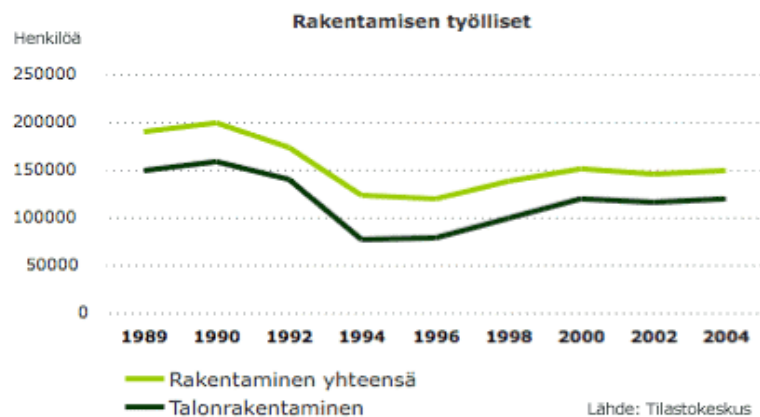
Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, voidaanko pk-yrityksen tuottavuutta lisätä yrityksen sisäisiä asioita parantamalla. Tällä hetkellä toiminnan laajentaminen tuottavuuden lisäämiseksi ei ole ajankohtaista kohdeyrityksessä, joten tutkimus keskittyy yrityksen sisäisiin ongelma-alueisiin ja niiden ratkaisemiseen. Yrityksessä tehtiin työtyytyväisyyskysely kevättalvella 2007. Kyselyllä haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteitä työstään sekä halukkuutta muutokseen.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työhön oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Toisaalta osa työntekijöistä sanoi kohdeyrityksessä työskentelyn syyksi ”pakko olla jossakin töissä”. Tämä kertoo työntekijöiden motivoitumisesta. Abraham Maslow julkaisi vuonna 1943 tutkimuksessaan *"A Theory of Human Motivation"* ihmisen tarvehierarkian. Maslowin mukaan ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
4. Arvonannon tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Kohdeyrityksen työntekijöille suurin motivaation lähde on työstä saatava palkka. Työ siis täyttää hierarkian alimman portaan tarpeet. Työ itsessään ei riitä motivoimaan heitä. Työn muotoilun avulla, esimerkiksi rikastamalla työtä, voitaisiin saada työntekijöitä motivoitumaan myös sisäisesti. Tällöin täytyisi tarvehierarkian kaksi ylintä porrasta eli arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Ennen konkreettisia toimenpiteitä on kuitenkin huomioitava työntekijän halukkuus muutokseen ja tämän henkilökohtaiset kyvyt. Kyselytutkimuksen mukaan kohdeyrityksen työntekijöistä selvä enemmistö ei halua muutoksia työtehtäviinsä. (Vuorinen & Tuunala 1997, 149–150.)

Kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että yli puolet työntekijöistä suunnittelee työpaikan vaihtoa seuraavan kahden vuoden aikana. Työpaikkaan ei olla sitoutuneita. Toisaalta kohdeyrityksessä työskentelee paljon työharjoittelijoita, mikä selittää osittain suuren vaihtuvuuden. Puolet vaihtoa suunnittelevista kertoi haluavansa monipuolista työkokemusta. Suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta seuraa ylimääräisiä kustannuksia ja hukkaan mennyttä aikaa, kun joudutaan perehdyttämään uusia työntekijöitä tilalle. Työntekijöitä voitaisiin saada sitoutumaan paremmin työhönsä palkkiojärjestelmää kehittämällä. Ensisijaisen tärkeää on kuitenkin rakentavan palautteen antaminen työntekijöille. Oikeaan aikaan annettu palaute on jo itsessään hyvä palkkio. Mikäli palkkiojärjestelmä yritykseen kehitetään, on huolehdittava perusteellisesta tiedottamisesta järjestelmän suhteen. Epätietoisuus aiheuttaa helposti ristiriitoja työntekijöiden välille eikä motivoiva vaikutus pääse toteutumaan.



Kuvio 10. Rakennusalan työllisyyslukuja.

Rakennusala on suhdanneherkkä toimiala. Työvoiman määrä vaihtelee merkittävästi suhdanteiden mukaan.

Tuloksista kävi ilmi, että yrityksen tiedottaminen ei toimi. Tästä aiheutuu helposti myös ylimääräisiä kustannuksia ja tehokkaan työajan haaskausta.

Tiedottaminen on hankalaa, koska työkohteita on paljon ja kaiken tiedon pitäisi kulkea työnjohtajan kautta. Ratkaisu tähän voisi löytyä työtä muotoilemalla. Jos mahdollisimman monelle työmaalle saataisiin oma ”vastaava” työntekijöiden joukosta, varsinaisen työnjohtajan työtaakka helpottuisi. Työntekijä, joka olisi valittu työmaan vastaavaksi, johtaisi käytännön toimia alusta loppuun asti ja olisi myös asiakkaan yhteyshenkilö. Hän myös huolehtisi oman työmaansa tiedottamisasioista. Näin ollen ”välikäsiä” määrä vähenisi ja tieto saattaisi kulkea paremmin. Työmaan vastaavan palkkaa olisi nostettava luonnollisesti työmäärän ja vastuun lisääntyessä. Jos esimerkiksi kolmen työntekijän vastuuta lisättäisiin ja palkkaa korotettaisiin 300 euroa per kuukausi, tulisi se vielä huomattavasti halvemmaksi kuin toisen työnjohtajan palkkaaminen. Ilman henkilöstökuluja työnjohtajan palkkoihin kuluisi noin 2500 euroa kuukaudessa. Näin ollen työtä rikastamalla yritykselle tulisi 1900 euron säästö. Toki on epävarmaa, löytyykö työntekijöiden joukosta vapaaehtoisia ja osaavia vastuunottajia.

Rakennuskohteiden loppuvaiheeseen kohdistuvat melkoiset paineet. Suuren työmaan kaikki osat täytyy saada valmiiksi luovutusta varten. Näissä tilanteissa on ehdottoman tärkeää, että työnjohto kestää stressiä ja osaa antaa oikeita ohjeita kuhunkin työvaiheeseen. Vastuun antaminen osaaville työntekijöille toimisi sitouttavana tekijänä, kun työntekijä kokisi itsensä yrityksen toiminnan kannalta korvaamattomaksi.

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on selvitettävä ja tunnistettava työpaikan vaaratekijät ja mahdollisuuksien mukaan poistettava ne sekä päätettävä jäljelle jäävien vaaratekijöiden edellyttämistä toimenpiteistä. Työntekijän velvollisuus on noudattaa näitä ohjeita, mutta työnjohtajan on huolehdittava, että ohjeita noudatetaan. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1.luku, 1§.)

Olisi hyvä, jos jokaiselle työntekijöille laadittaisiin ja annettaisiin kirjalliset ohjeet työturvallisuudesta rakennusalalla. Jokaiselle työmaalle voisi myös nimetä työsuojeluvastaavan, joka tiedottaisi kaikkia työntekijöitä turvallisuusohjeista. Hän myös tiedottaisi työnantajaa mahdollisista rikkomuksista sekä kyseisen työmaan työturvallisuuspuutteista.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä nykyiseen palkkaustapaan eli tuntipalkkaukseen. Työn laadun huomioon ottaen, ei olekaan järkevää tuhjata paljon aikaa tulospalkkausjärjestelmän luomiseen. Tulosten objektiivinen mittaaminen rakennusalan yrityksessä on melko mahdoton tehtävä. Sen sijaan palkkiojärjestelmää olisi hyvä kehittää. Palkkion saamisen peruste voisi olla esimerkiksi työkohteen ajoissa valmistuminen tai asiakkaalta saatu positiivinen palaute. Palkkiojärjestelmän tulisi olla johdonmukainen. Tiettyjen kriteerien täytyessä maksettaisiin aina tietty määrä palkkiota. Epäjohdonmukaisuus palkkioiden maksussa ei auta motivoimaan työntekijöitä. Peruspalkan lisäksi maksettavaa tuloslisää kannatti yksi työntekijä.

Tämä tulisi kyseeseen esimerkiksi työn rikastamisen yhteydessä, jolloin yksittäisille työntekijöille annettaisiin enemmän vastuuta.

Yleisesti kyselytutkimuksesta välittyi se viesti, ettei tämänhetkiseen tilanteeseen haluta muutoksia. Tutut asiat antavat turvallisuuden tunteen. Kuitenkin samoista asioista valitettiin, mikä osoittaa sen, että tarvetta pieniin muutoksiin olisi. Muutokset on kuitenkin hyvä toteuttaa vähitellen ja keskustella asioista etukäteen työntekijöiden kanssa.

## LÄHTEET

Drafke, M. & Kossen, S. 2002. *The Human Side of Organizations*. 8. painos. Prentice-Hall, New Jersey.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1994. *Teemahaastattelu*. 6.painos. Yliopistopaino, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. *Toimiva tulospalkkaus, opas kehittämiseen*. WS Bookwell Oy, Juva.

Kaivola, T. 2003. *Työpaikan ihmissuhteet*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

*Kannustavaan palkkaukseen, Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen*. 1996. Oy Edita Ab, Helsinki.

Kokko, M. & Winter, L. 1997. *Tulospalkkaus*. Speedmaster Oy, Helsinki.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. *Palkkausjärjestelmien kehittäminen*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Michelsen, K.-E. 2001. *Työ tuottavuus ja tehokkuus. Rationalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Rationalisoinnin seniorikilta ry, Vammala*.

Parkkinen, K. 2002. Työsuhteen perussäännöt, Työnantajan ja esimiehen selviytymisopas. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Peltonen, M. 1991. Tuottavuudella tulevaisuuteen. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1990. Ihmisten johtaminen. Aavaranta sarja nro 24, Otava, Keuruu.

Sakki, J. 2003. Tilaus- ja toimitusketjun hallinta. 6.painos. Jouni Sakki Oy, Espoo.

Varila, J. (toim.) 1994. Henkilöstöstrategia ja uusiutuva organisaatio. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Vuorinen, R. ja Tuunala, E. 1997. Psykologian perusteet, Aivot ja psyyke. Otava, Helsinki.

Finlex, Valtion säädöstötietopankki. Työsopimuslaki. [verkkodokumentti].  
[viitattu 20.2.2007].

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Finlex, Valtion säädöstötietopankki. Työturvallisuuslaki. [verkkodokumentti].  
[viitattu 31.3.2007].

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

