

**KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU**  
Liiketalouden koulutusohjelma

Markus Väänänen

**PALKITSEVA PALKKAMALLI**

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2016



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Helmikuu 2016**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Karjalankatu 3  
80200 JOENSUU  
p. (013) 260 6800

**Tekijä**  
Markus Väänänen

**Nimike**  
Palkitseva palkkamalli

**Toimeksiantaja**  
Oilpoint Finland Oy

**Tiivistelmä**

Palkitseminen on eräs yritysten kilpailukeinoista, joilla voidaan saavuttaa haluttuja tulostavoitteita. Onnistuneella palkitsemisella edistetään taloudellisempia, tehokkaampia ja laadukkaampia työsuorituksia. Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla voidaan helposti näyttää ja viestittää työntekijöille, mitä yrityksessä arvostetaan ja mitä siellä tavoitellaan. Palkitsemisen kokonaisuus käsittää sen, mitä työntekijä saa vastineeksi työhön käyttämästään ajasta ja aikaansaaduista tuloksista. Organisaatiolle se kertoo, millaisia työsuorituksia ja tuloksia odotetaan työntekijöiltä.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishakkeena. Tarkoitus oli luoda ehdotelma, kuinka toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmää kannattaisi kehittää. Työn toimeksiantaja oli Oilpoint Finland Oy. Opinnäytetyössä käydään läpi, kuinka palkitsemisella voidaan motivoida ja kannustaa työntekijöitä työntekoon sekä kuinka voidaan edistää taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. Työssä perehdytään aineettomiin ja aineellisiin palkitsemistapoihin, käsitellään palkkausta, erityisesti tulospalkkausta. Lopuksi selvitetään, mitä alan työehtosopimus sanoo palkkauksesta.

Kehittämishanke toteutettiin haastattelemalla osaa yrityksen työntekijöistä (N=4) sekä havainnoiden työntekijöiden toimintaa ja puheita aiheesta. Haastatteluista ja havainnoinneista nousseita kehityskohteita verrattiin kirjallisuuskatsaukseen ja sitä kautta etsittiin ratkaisuja siihen kuinka olemassa olevaa palkitsemisjärjestelmää voidaan kehittää.

Uudessa palkkausjärjestelmässä lisätään tulospalkkauksen osuutta palkasta. Tämä on yksilöllinen palkitsemisjärjestelmä, jossa työntekijä voi valita itseään eniten motivoivat palkkiot.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 39  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 2

**Asiasanat**  
palkka, palkitsemismalli, palkitseminen, motivaatio



**THESIS**  
**November 2015**  
**Degree Programme in Business and Administration**

Karjalankatu 3  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
p.(013) 260 6800

Author  
Markus Väänänen

Title  
Rewarding salary model

Commissioned by  
Oilpoint Finalnd Oy

Abstract

One of the competitive tool is compensation, which might help to achieve desired goals. The work performance might be improved to be more economical, effective and better in quality by successful compensation. Compensation is one of the tools of the management, which helps the managers to show and inform to employees, which is appreciated and tried to achieve in the company. The completeness of the compensations includes the amount of money that the employee receives in the exchange of the time spent on and the results achieved. The compensation tells to the organization, which kind of work performance will be expected.

I conduct my thesis as a developing project. The meaning was to create a proposition how to develop the bonus system in the principals company. The principal company is Oilpoint Finland Oy. I will introduce in the thesis, how the compensation can be used as a motivation and encouragement to the employees to improve work performance and how the compensation will improve profits. I will familiarize to tangible and intangible bonus systems. I will also discuss about wages and especially performance-based wages. In the end of the thesis I will discuss the influence of the collective agreement.

I conducted the project by interviewing and observing some of the employees of the company and by listening the discussions of the matter. I try to compare the observations of the interviews to my literature survey. Through that I will try to discover the solution how to fix the challenges of the current bonus system.

I propose that the portion of the performance-based wage will be higher in the new bonus system. I will also propose that the bonus system will be more depending on individual and that the employees could select the compensations.

Language  
Finnish

Pages 39  
Appendices 2  
Pages of Appendices 2

Keywords  
Salary, compensation model , Compensation, Motivational

# Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Kehittämismenetelmät.....	6
2.1	Aineiston hankinta.....	8
2.2	Aineiston analysointi.....	9
3	Palkitseminen.....	9
3.1	Palkitsemisen tavoitteita ja tapoja.....	10
3.2	Palkitsemisen onnistuminen.....	14
3.3	Palkitsemisen vaikutuksia.....	18
3.4	Palkkaus.....	18
4	Työehtosopimus.....	26
4.1	Työkohtaisen palkanosan määrittely.....	27
4.2	Pääsääntöinen työnkuva.....	27
4.3	Henkilökohtainen palkanosa.....	28
4.4	Työehtosopimuksen mukaiset minipalkat.....	30
5	Haastattelujen tulokset.....	31
6	Kehittämisehdotukset.....	34
7	Pohdinta.....	35
	Lähteet.....	37

## Liitteet

Liite 1	Haastattelulomake
Liite 2	Haastattelun koodaus

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda vaihtoehtoinen palkitsemismalli Oilpoint Finland Oy:lle. Yksi uuden palkkausmallin tavoite on saada työntekijät motivoitumaan paremmin työntekoon. Motivaatio on nimittäin yksi hyvän työsuorituksen perusedellytys (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 21).

Motivaatiosta kehiteltyjen teorioiden ulkoa opetteleminen ei ole kovinkaan hyödyllistä, vaan on tärkeää tietää ne asiat, jotka vaikuttavat ihmisen toimintaan. Yhden näkemyksen mukaan teemme niitä asioita, jotka koemme palkitseviksi, kiinnostaviksi ja merkityksellisiksi. Nämä niin sanotut tarpeet, jotka ohjaavat toimintaamme, vaihtelevat elämäntilanteen, iän, persoonallisuuden, ympäristön ja tavoitteiden mukaan. Toiset haluavat valtaa, jotkut menestystä tai sosiaalista asemaa. Iän myötä tarpeet muuttuvat. Nuorena ura ja perhe ovat monesti tärkeitä asioita. Vanhemmiten terveys, liikunta ja itsensä kehittäminen saavat enemmän merkitystä. Odotamme elämältä eri asioita. Tämän on hyvä näkyä myös yritysten ja organisaatioiden palkitsemisessa. Erilaiset palkitsemismuodot motivoivat eri tavalla erilaisia ihmisiä. (Rantamäki 2006, 22.) Vastaamalla näihin ihmisten tarpeisiin saamme varmasti työntekijät motivoitumaan paremmin työntekoon.

Toimeksiantajana tässä työssä on Oilpoint Finland, joka on perinteikäs autojen huoltoon ja voiteluainemyyntiin keskittynyt yritys. Yrityksellä on tavoitteena toimittaa asiakkaille palveluita aikaa varaamatta, mahdollisimman helposti ja vaivattomasti. Yhtiöllä on toimipisteitä kuudella eri paikkakunnalla Suomessa. Yhtiön palveluksessa on noin 30 työntekijää. Näistä suurin osa on asentajia, joiden tehtävänä on huoltaa autoja. Lisäksi yrityksessä työskentelee työnjohtajia ja voiteluainemyyjiä.

Idea palkitsemismallin kehittämisestä lähti liikkeellä suorittaessani työharjoittelua yrityksessä. Toimitusjohtaja otti aiheen esille, kun olin ottanut puheeksi mahdollisuuden tehdä opinnäytetyö yritykselle, jos vain heillä olisi tarvetta siihen. Toimitusjohtajan ideana oli kehittää sellainen palkitsemismalli, joka tukisi yhtiön taloutta sekä samalla motivoisi työntekijöitä työn tekoon. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda **vaihtoehtoinen**

**palkitsemismalli** Oilpoint Finlandille. Yrityksellä on jo olemassa oma palkitsemismalli, mutta sillä ei ole saavutettu kaikkia niitä tavoitteita, joita yhtiön toimitusjohtaja haluaa.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellen palkitsemisen merkitystä sekä työnantajan että työntekijän näkökulmista. Lisäksi esitän aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muotoja ja tarkastelen palkkausta, erityisesti tulospalkkausta sekä sen merkitystä yritykselle ja työntekijöille. Lisäksi käyn läpi motivaation merkitystä, tasapuolista ja taloudellista palkkausta.

### **Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat seuraavat:**

**Palkka** on yksinkertaisesti työnantajan työntekijöille maksama korvaus tehdystä työstä (Verohallinto 2015).

**Palkitseminen** on käsitteenä laaja. Sitä voisi kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa siitä vastineeksi erilaisia aineellisia ja aineettomia palkkioita. (Rantamäki ym. 2006, 15.)

**Palkitsemismalli** sisältää kysymykset: mitä jaetaan, millä perusteella jaetaan ja kenelle jaetaan ja kuinka paljon jaetaan sekä siihen liittyvät prosessit (Matilainen 2013).

**Motivaatiolla** tarkoitetaan yksilön halua ja pyrkimystä tehdä ulkopuolisen tahon näkökulmasta oikeita asioita yksilölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Mayor & Risku 2015, 37).

## **2 Kehittämismenetelmät**

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena. Hankeen tavoitteena oli kehittää yrityksen toimintaa. Käytin työssäni laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisen tutkimustyön menetelmiä käytetään usein sellaisten aiheiden tutkimiseen ja kehittämiseen mitä ei entuudestaan tunneta tai joista halutaan parempi ymmärrys (Ojasalo, Moilanen &

Ritalahti 2009, 94). Tämän työn kehittämishankkeessa tavoiteltiin ymmärrystä paremmasta palkitsemisesta. Tiedonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu ja havainnointi. Viitekehyksenä käytin kirjallisuutta.

### **Kehittämiskysymykset:**

#### **Miten palkkausmalli kannustaa työntekoon?**

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkälainen palkkausmalli kannustaisi tekemään töitä silloin, kun niitä on tarjolla. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, kuinka se kannustaisi oma-aloitteellisempaan työntekoon tai kuinka se vaikuttaa työmotivaatioon.

#### **Minkälainen on tasapuolinen palkkausjärjestelmä?**

Tällä kysymyksellä halusin selvittää, minkälainen palkkaratkaisu olisi tasapuolinen kunkin työntekijän työmäärään nähden ja kuinka työmäärä voitaisiin saada mahdollisimman tasapuoliseksi.

#### **Millaisen palkitsemismallin avulla palkitaan?**

Lähtökohtana oli selvittää, kuinka työsuorituksista tai laadukkaasti tehdystä työstä tulisi palkita. Lisäksi halusin tietää, onko mahdollista palkita muillakin kuin rahallisella palkkiolla, kuten aineettomilla tai muilla aineellisilla palkitsemistavoilla.

#### **Miten uusi palkkausmalli edistää taloudellisuutta?**

Kysymyksellä halusin selvittää sitä, kuinka uudella palkkausmallilla voidaan saada käytettävissä olevista työpanoksista mahdollisimman suuri tuotos?

#### **Miten uudella palkkausmallilla edistetään tuloksellisuutta?**

Kysymyksen ideana oli saada selville, kuinka palkkausmallia muuttamalla voidaan säästää taloudellisesti parempaa tulosta, eli kuinka saadaan jäämään ”viimeisen viivan alle” suurempi summa kuin aikaisemmin.

## 2.1 Aineiston hankinta

Tiedonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua **teemahaastattelua**. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on valmisteltu ennakkoon. Niiden tarkalla järjestyksellä ei ole suurta merkitystä, vaan niitä voitiin muuttaa haastattelun aikana. Tilanteeseen sopimattomat kysymykset voitiin jättää kysymättä ja taas kysymykset, joilla katsottiin olevan lisäarvoa tutkimuksen kannalta, voitiin esittää. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Teemahaastattelussani oli valmiiksi valmistellut aihepiirit eli teemat, joiden pohjalta keskustelua vietiin eteenpäin. Teemat olivat kaikille haastateltaville samat, vaikkakin teemojen välillä voitiin liikkua vapaasti ilman tiukkaa etenemisjärjestystä. Teemahaastattelu oli keskustelunomainen tilanne, jossa käytiin läpi ennalta sovitut teemat. Haastattelussa annettiin tilaa vastaajien puheelle ja pyrittiin huomioimaan vastaajien tulkintoja. Teemahaastatteluni eivät sisältäneet mitään pikkutarkkoja kysymyksiä, vaan teemoista keskusteltiin varsin vapaasti. (KvaliMOTV 2015.)

Haastattelun tein neljälle henkilölle, Joensuun toimipisteen yksikönpäällikölle ja kolmelle asentajalle. Haastattelut tapahtuivat yrityksen omissa tiloissa. Haastattelun runkona käytin valmiiksi tehtyä haastattelulomaketta. Lomakkeessa oli seitsemän pääkysymystä ja alakysymyksiä (liite 1). Haastattelukysymykset oli valmisteltu kehittämiskysymysten pohjalta niin, että niihin saataisiin mahdollisimman laajoja vastauksia ja näkemyksiä. Haastattelut litteroitiin ja koodattiin.

**Litterointi** tarkoittaa haastattelussa nauhoitetun aineiston aukikirjoittamista. Aukikirjoittamisessa voidaan käyttää kirjakieltä, jos tutkimuksen kannalta tärkeitä ovat vain esille tulleet asiat. Jos sanavalinnoilla koetaan olevan tutkimuksen kannalta merkitystä, on haastattelut kirjoitettava auki sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2009, 99). Litteroin tekstin sanatarkasti, jotta mahdolliset sanavalinnat ja niiden merkitykset tulisivat näkyviin. **Havainnointia** käytin apuna ja lisäaineistona miettiessäni uutta palkkamallia. Työskentelin yrityksessä kehitysprojektin aikana. Käytin havainnoinnin apuna tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäiväkirjaan merkitsin ne seikat, joilla ajattelin olevan jotakin lisäarvoa kehittämistyössäni. Tutkimuspäiväkirjana käytin tavallista ruutuvihkoa, johon kirjasin havainnot päivittäin.



## 2.2 Aineiston analysointi

Analysoin haastattelun koodaamalla (liite 2). Käytin aineiston ryhmittelyn apuna numeroita ja kirjaimia. Tietyt tekstikohdat löytyivät koodaamisen avulla nopeasti verrattuna siihen, ettei tekstiin olisi tehty minkäänlaisia merkintöjä. Merkitsemällä samoin koodein tekstikohdat, joissa puhuttiin samoista tai samankaltaisista asioista, saatiin aineistoon ryhtiä ja helpotettiin analyysia (KvaliMOTV 2015). Koodaus helpotti aineiston käsittelyä. Merkkasin vastaukset vastaajan ja vastauksen mukaan. Merkkaustapani oli mallia H1,1, jossa ensimmäinen numero tarkoitti haastateltavaa yksi ja seuraava numero tarkoitti teema-aluetta, johon vastaus kuului. Tämän jälkeen lajittelin vastaukset teemojen mukaan sekä tiivistin oman näkemykseni vastauksien pohjalta.

Havainnointien analysoinnissa ja tulkitsemisessä on tärkeää saada kootuksi havainnoineista looginen kokonaisuus. Kerätyn aineiston osat eivät välttämättä liity automaattisesti toisiinsa. Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja analysoidaan yleensä kaksivaiheisesti. Ensimmäinen vaihe on niin sanottu pelkistäminen, jossa aineisto kootaan yhteen, ja toinen vaihe on niin sanottu tulkintavaihe. (Ojasalo ym. 2009, 106.) Aloitin analysoinnin pelkistämällä keräämäni aineiston. Sen jälkeen katsoin, mitä havainnoista pystyy käyttämään etsittäessä vastauksia kehittämiskysymyksiin ja siihen, kuinka rakentaa palkitsevampi palkkamalli.

## 3 Palkitseminen

Palkitseminen on eräs henkilöstötyön tehokkaimmista työvälineistä. Ihmisillä on tapana tehdä sellaisia asioita, jotka koetaan palkitseviksi. Tästä syystä ei ole lainkaan yhdentekevää, kuinka palkitsemista käytetään yrityksissä. Voidaan puhua palkitsemisen vallasta, sillä palkitseminen on eräs tehokkaimmista organisaatioiden käytettävissä olevista välineistä tuoda esiin yrityksille tärkeitä tavoitteita ja päämääriä. Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tutkimukset ovat osoittaneet, että viime aikoina palkitseminen vaikuttaa yritysten

ja organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin entistä enemmän. (Hakonen, N, Hakonen, A, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14.)

Palkitseminen voi olla rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta ja mahdollisuuksia kehittyä. (Hakonen ym 2014, 14.). Palkitseminen on edellä mainittujen lisäksi myös monia muita asioita, joita työntekijä saa vastineeksi antamastaan työpanoksesta. Jokainen organisaation jäsen on palkitsemisen kohteena. Mielikuva omasta asemasta työpaikan sisällä ja asioista, jotka koetaan tärkeiksi työpaikalla, luodaan omien kokemusten kautta. (Hakonen ym. 2014, 14.)

### **3.1 Palkitsemisen tavoitteita ja tapoja**

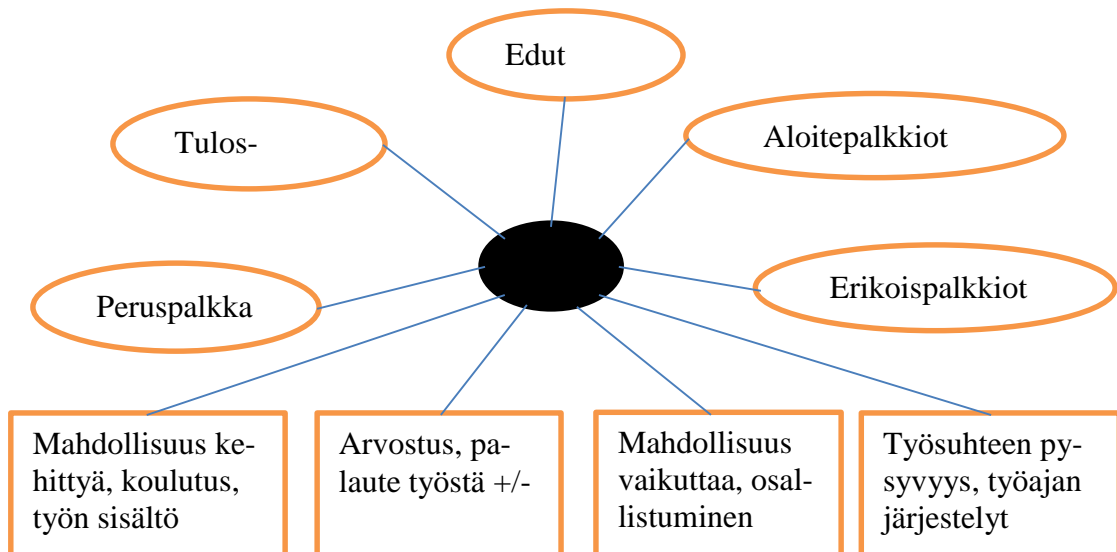
Palkitsemisella halutaan monesti tavoitella myönteisiä ja organisaatiota eteenpäin vieviä asioita. Niitä asioita on muun muassa paremmat työsuoritukset kuin aikaisemmin, motivoituneisuus, innostus, pyrkimys pitää kiinni olemassa olevista työntekijöistä, tavoite houkutella uusia osaavia työntekijöitä, edistää organisaatio- ja ryhmäkulttuuria. Palkitseminen on myös tapa välittää viestiä yrityksen arvoista tai sille tärkeistä asioista. (Hakonen ym. 2014, 35.)

Palkitsemisen luonteeseen kuuluu tietty tavoitteellisuus ja pyrkimys toiminnan suuntaamiseen. Palkitsemisen tavoitteena on organisaation näkökulmasta ohjata toimintaa yrityksen haluamaan suuntaan. Palkitsemisen avulla ja palkitsemisen kautta yritys pyrkii vaikuttamaan yksilöön tavalla, joka saa aikaan organisaation tavoittelemlia vaikutuksia. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34-35.)

Jotta hyvät työsuoritukset olisivat mahdollisia, tulee työntekijöillä olla riittävät tiedot ja taidot sekä halu tehdä työnsä hyvin. Organisaation on annettava myös siihen mahdollisuus. Organisaatio voi luoda onnistumisen mahdollisuuksia muun muassa tarjoamalla hyvät työvälineet, antamalla selkeät tavoitteet, roolit ja vastuut. Palkitsemisella voidaan lisäksi vaikuttaa yksilön haluun tehdä töitä tai ponnistella hyvien työsuoritusten eteen. (Rantamäki ym. 2006, 19–20.)

### Palkitsemisen kokonaisuus

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, joita yrityksillä on käytettävissä työntekijöidensä palkitsemiseksi, kuten kirjassa, ”Ei ainoastaan rahassa”, esitellään palkitsemisen kokonaisuudesta. Kokonaispalkitseminen sisältää aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat. Palkitsemisen kokonaisuuden voi määrittellä monella eri tavoin. Kuviossa 1 on yksi malli palkitsemisen kokonaisuudesta. Mallissa näkyy erilaisia palkitsemisen vaihtoehtoja. Ympyröissä aineellisen palkitsemisen muotoja ja neliöiden sisällä aineettoman palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004, 36.)



Kuvio 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2014, 36).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatiossa halutaan palkita johonkin tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia henkilöitä heidän antamastaan työpanoksesta (Hakonen ym. 2014, 39). Palkitsemistavat voidaan jakaa kahteen pääryh-

mään: aineellisiin ja aineettomiin. Aineellisia palkitsemistapoja ovat muun muassa peruspalkat, tulospalkat, erikoispalkkiot tai lahjat. Aineettomat palkitsemistavat ovat nimensä mukaan aineettomia. Näitä ovat muun muassa työajan järjestelyt, palaute, vaikuttamisen mahdollisuus tai vaikka koulutus. (Hakonen ym. 2014, 38–39.)

Palkitsemisessa tarkastellaan erilaisten palkitsemistapojen roolia palkitsemisen kokonaisuudessa. Opinnäytetyön tekijänä on hyödyllistä kirjata itselleen ylös, minkälaisia palkitsemistapoja on käytössä tai mahdollisesti tulossa käyttöön. Mihin palkitsemistavoilla halutaan pyrkiä ja mitä niillä halutaan viestiä? Lisäksi on hyvä muistaa, että palkitsemistavat voivat erota eri henkilöstöryhmien välillä ja niissä voidaan tarvita erilaisia palkitsemistapoja, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Yksilöllinen palkitsemistapa, tiettyjen sääntöjen puitteissa, on myös yksi tapa toteuttaa palkitsemista. Siinä eri palkitsemistavat saadaan sopimaan parhaiten jokaisen työntekijän elämän tilanteeseen. Jossakin vaiheessa vapaa-aika ja työajan järjesteleminen voivat olla paljon suuremmassa arvossa kuin pelkkä rahallinen korvaus tai toisinaan se voi olla toisinkinpäin. (Hakonen ym. 2014, 41–42.)

Nykyisin yrityksillä on käytössään enemmän erilaisia palkitsemistapoja kuin koskaan aikaisemmin. Yrityksillä on käytössään paljon erilaisia sekä perinteisiä että uusia palkitsemisen muotoja (kuvio 2). Kuviossa esitetään osa palkitsemisen muodoista. Pienimmässä ympyrässä on pisimpään käytössä olleet palkitsemismuodot. Keskimmaisessä ympyrässä on vähän nuorempia palkitsemismuotoja. Uloimmassa ympyrässä on tuoreimpia käyttöön otettuja palkitsemismuotoja. Tulee muistaa, että mikään tavoista ei sinällään ole huono tai vanhentunut tapa tehdä asioita. On vain valittava juuri tilanteeseen parhaiten sopivin palkitsemisen muoto. (Hakonen ym. 2014, 52–53.)



Kuvio 2. Perinteisiä ja uusia palkitsemistapoja (Hakonen ym. 2014, 53).

### **Aineettomat palkitsemistavat ja vaikutukset**

Aineettomat palkkiot ovat asioita, joihin voidaan vaikuttaa yrityksen valintojen kautta, kuten esimerkiksi joustavat työajat, jolloin työntekijä voi valita mihin aikaan hän tulee töihin ja milloin hän pääsee pois töistä, tai vaikka yrityksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet (Vartiainen & Kauhanen 2005, 21). Aineettomien palkitsemistapojen kehittämiseen yrityksissä kannattaa paneutua. Aineettoman palkitsemisen muodot ovat huomattavasti kustannustehokkaampia kuin aineellisen palkitsemisen muodot ja lisäksi niillä on välillä myös suurempi vaikutus kuin rahallisella palkitsemisellä. Välillä saattaa käydä niin, että todella hyvin tehdyn työn jälkeen saatu rahallinen palkkio saattaa tuntua loukkaavalta, koska monesti kovan ponnistelun takana on jokin aineeton motivaatio tekijä eikä rahallisen palkkion saaminen. Yritysten kannattaa varsinkin taloudellisesti tiukkoina aikoina kehittää aineettomien palkitsemisen muotoja osana palkitsemisen kokonaisuutta. (Sitra 2013.)

### **Aineelliset palkitsemistavat**

Aineelliset palkitsemistavat ovat nimensä mukaan jotakin aineellista, yleensä rahaa tai siihen verrattavaa materiaalia. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat muun muassa kiinteä

palkka, eli se rahamäärä, joka työstä maksetaan tai innovaatio- ja keksintäpalkkiot, joita maksetaan kun olet tehty jokin innovaatio tai keksintö. (Luoma ym. 2004, 39.)

### 3.2 Palkitsemisen onnistuminen

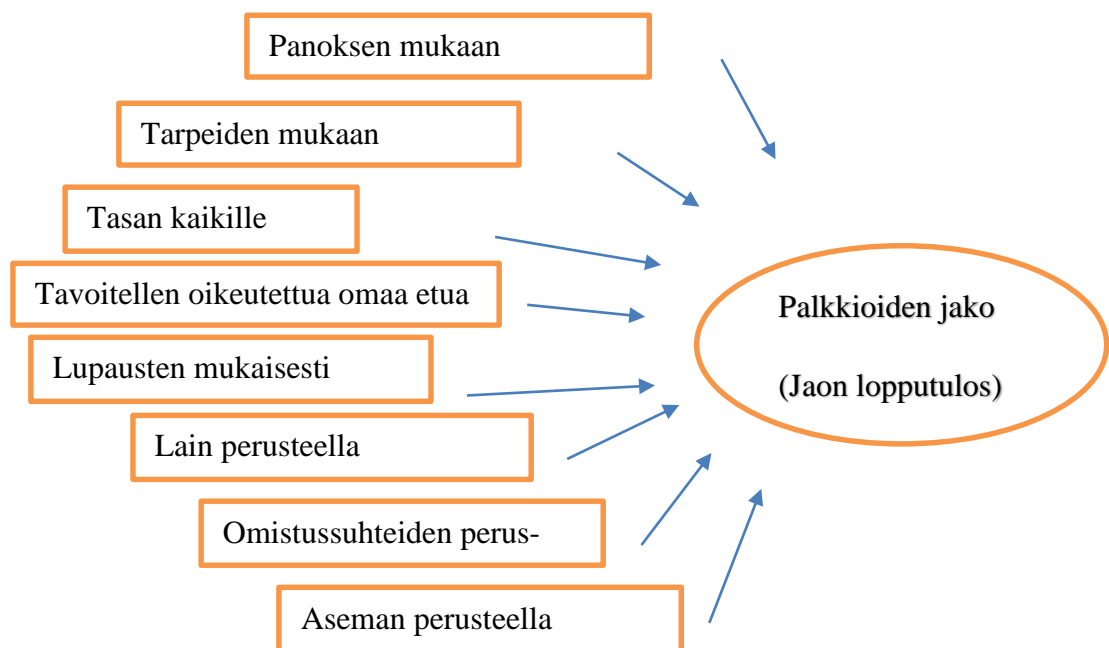
Palkitsemisen voidaan todeta onnistuneen, kun palkitsemisesta seuraa enemmän myönteisiä kuin kielteisiä vaikutuksia ja kun sen avulla on saavutettu asetetut tavoitteet. Palkitsemisen vaikutukset ovat useasti kiinni siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan (Hakonen ym. 2014, 29). Esimerkkejä palkitsemisen vaikutuksista löytyy kuviossa 3.



Kuvio 3. Palkitsemisen vaikutuksia (Hakonen ym. 2014, 57; Rantamäki ym. 2006, 31).

Työntekijöiden käsitys palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa motivaatioon ja sitä kautta työsuorituksiin. Yritykset, jotka korostavat oikeudenmukaista kohtelua palkitsemisessaan, voivat saavuttaa parempia tuloksia paranevien työsuorituksen kautta. (Falk 2015). Näistä syistä oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen ei ole pelkästään tarpeellista vaan välttämätöntä.

Aihealueet, joita ihmiset arvioivat arvioidessaan palkitsemisen oikeudenmukaisuutta, voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: jaon oikeudenmukaisuuteen, oikeuden mukaisiin menettely tapoihin ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Jokainen osa-alue on tärkeä palkitsemisen kannalta, jotta palkitseminen koettaisiin oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuus tarkoittaa arviota siitä, kuinka tulee palkituksi suhteessa omiin panoksiin, kuten osaamiseen ja työsuorituksiin. Ihmiset kokevat palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuuden eritavoilla. Palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuutta arvioitaessa ihmiset käyttävät eri perusteita jaon oikeudenmukaisuuden arviointiin. Alla olevassa kuviossa 4 näkyy, minkälaisilla perusteilla ihmiset arvioivat palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuutta. (Hakonen ym. 2014, 29.)



Kuvio 4. Palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuuden arviointiperusteita (Hakonen ym. 2014)

Palkitsemisen jaon oikeudenmukaisuuden perusteita ovat muun muassa asiat, joita yllä olevassa kuviossa näkyy. On täysin henkilöstä kiinni, miten hän kokee oikeudenmukai-

suuden. Joissakin tapauksissa kollegan vähän suurempi palkka voi tuntua epäoikeudenmukaiselta, mutta jossain kauempana samaa työtä tekevän suurempi palkka ei juuri kiinnosta. Yleensä palkkaa vertaillaan panos-tuotossuhteen perusteella. Palkkojen vertailussa verrataan omaa panosta ja siitä saatua tuotosta toisten vastaaviin panos-tuotos suhteisiin. Kokemus siitä kuinka lupaukset, lain antamat vaatimukset, omistussuhteiden tuomat edut tai aseman tuoma hyöty täytetään, vaikuttavat arvioon oikeudenmukaisuudesta. Näiden lisäksi myös kokemus siitä, kuinka esimerkiksi joitakin etuja jaetaan yrityksessä, vaikuttaa arvioon. Voidaan pohtia sitä, jaetaanko edut tasan kaikille, kuten voittopalkkiot, tai tarpeen mukaan, kuten terveyspalkkiot. (Hakonen ym. 2014, 29.)

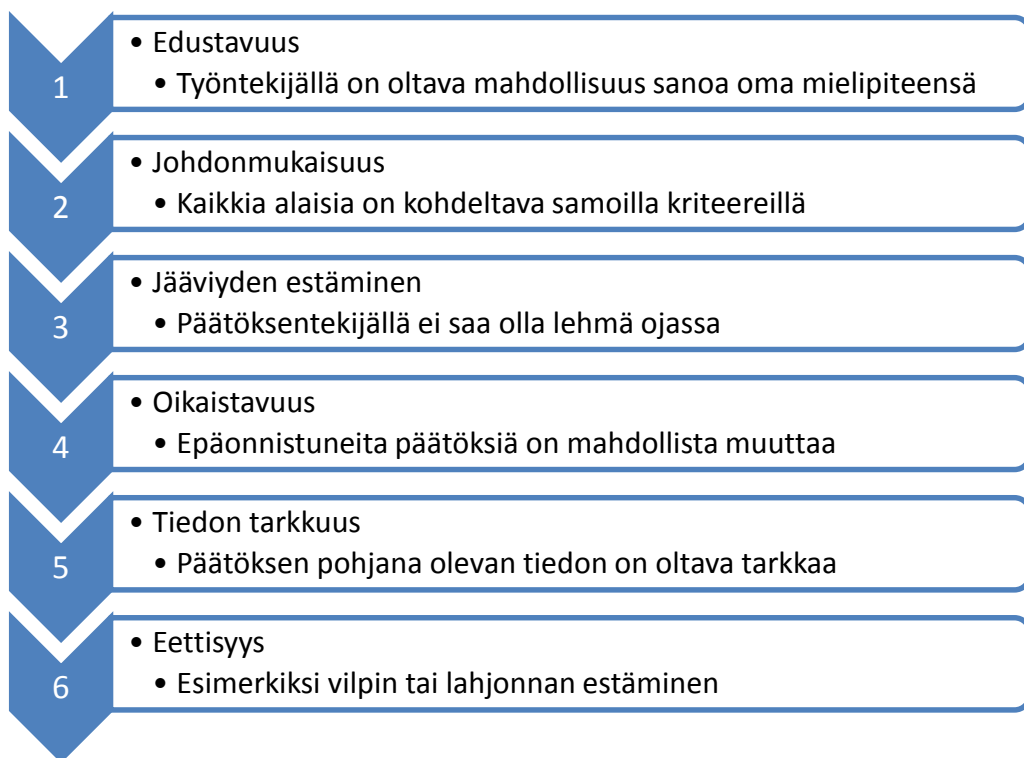
Oikeudenmukaisia menettelytapoja arvioidaan sen mukaan, kuinka tulee kohdelluksi päätöksenteossa. Tällä arviolla tarkoitetaan sitä kuinka tulee kohdelluksi palkitsemisen prosesseissa. (Hakonen ym. 2014, 30.)

Jos henkilöstölle epäedullisiin johtaneiden päätöksien menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi ja reiluiksi, on henkilöstön helpompi hyväksyä ratkaisut. Siksi on tärkeää kiinnittää huomiota enemmän prosesseihin ja menettelytapoihin kuin lopputulokseen. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan suunnittelemaan palkitsemisjärjestelmää, sillä tämän tyyppisen työskentelytavan on havaittu lisäävän tyytyväisyyttä ja kokeilujen hyväksymistä. Lisäksi henkilöstöllä on myös sellaista tietoa, jota ei johdolla ole. Tällöin henkilöstö omaksuu menettelytavat silloin paremmin ja sitoutuu toteuttamaan niitä paremmin. (Rantamäki ym. 2006, 28.)

Leventhalin kuusiportainen malli sisältää ne tekijät, jotka vaikuttavat menettelytapojen oikeudenmukaisuuden arviointiin (kuvio 4). Näitä portaita voidaan myös nimittää periaatteiksi, kuten Rantamäki (2006, 28) toteaa. Niiden on oltava kunnossa, jotta menettelytavat koettaisiin oikeudenmukaisina. Ensinnäkin **edustavuus** tarkoittaa oman mielipiteen sanomisen mahdollisuutta eli henkilöstön on annettava mahdollisuus sanoa mielipiteensä heitä koskeviin päätöksiin. Toiseksi **johdonmukaisuudella** tarkoitetaan sitä että jokaista yksilöä ajasta ja paikasta riippumatta kohdellaan päätöksenteossa samalla tavalla. Kolmanneksi **jääviyden estämisessä** painotetaan päätöksen tekijöiden jääviyttä eli päätöksen tekijän omat intressit eivät saa vaikuttaa päätöksen tekoon, esimerkiksi esimies ei saa myöntää parempaa palkkaa henkilökohtaisen siteen takia. Neljäs porras eli **oikaistavuus**



on myös tärkeä palanen oikeudenmukaisuuden arvioinnissa. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus muuttaa jo tehtyjä päätöksiä, jos ne koetaan virheellisiksi. Esimerkiksi, jos joidenkin maksettujen palkkioiden laskemisen huomataan tapahtuneen väärin tietojen ja lukujen varassa, tulee olla mahdollisuus korjata asia. Tietojen, joita päätöksentekoprosesseissa käytetään, tulee olla oikeita ja paikkansa pitäviä. Tätä tarkoittaa viides kohta **tiedon tarkkuus**. Kuudes porras **eettisyys** tarkoittaa päätöksien ja niiden tekemisessä käytettävien prosessien tulee noudattaa yleisesti hyväksytyjä eettisiä ja moraalisia periaatteita. (Rantamäki ym. 2006, 28–29.)



Kuvio 5. Levantalin periaatteet (Lipponen 2011, 9).

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus koetaan usein palkkaukseen liittyvissä asioissa. Palkkaukseen liittyvistä päätöksistä tulee kertoa henkilöstölle riittävän ymmärrettävästi ja tarkasti. Näihin asioihin tulee suhtautua kunnioittavasti: välttää huumoria ja sarkasmia. Loppujen lopuksi palkitsevuus määritellään omien kokemusten mukaan. Kun nämä kolme oikeudenmukaisuuden aluetta koetaan oikeudenmukaisiksi se vaikuttaa vahvasti palkkatyytyväisyyteen, työtyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. (Hakonen ym. 2014, 32.)

### 3.3 Palkitsemisen vaikutuksia

Palkitsemisella on havaittu monenlaisia vaikutuksia. Ne voivat samaan aikaan olla positiivisia ja negatiivisia, pitkä- tai lyhytvaikutteisia. Välillä tavoitteissa onnistutaan, toisinaan taas ne epäonnistuvat. Parhaimmillaan palkitsemisella saavutetaan monia positiivisia asioita. (Hakonen ym. 2014, 57, Rantamäki ym. 2006, 31.)

Palkitsemisella tavoitellaan positiivisia vaikutuksia, joita ovat muun muassa tuloksellisuuden lisääminen. Esimerkiksi maksamalla joidenkin tuotteiden myymisestä bonuksia saadaan ohjattua työntekijöitä myymään ja tarjoamaan johdon haluamia tuotteita. Organisaatioon, joka osoittaa henkilöstölleen, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan, voi johdtaa parempaan henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi positiivisia vaikutuksia, joita palkitsemisella voi saavuttaa, ovat muun muassa toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, yhteistyön lisääntyminen, taloudellisuuden lisääntyminen, tehokkuuden lisääntyminen, hyvinvoinnin paraneminen tai esimiestyön helpottuminen. (Hakonen ym. 2014, 57, Rantamäki ym. 2006, 31.)

Palkitsemisella on myös kielteisiä vaikutuksia kuten vapaamatkustusta, kateutta, epäietoisuutta, tiedon panttaamista, kaunistelua, vaatimattomia työsuorituksia tai ylimääräisiä kustannuksia. Muun muassa edellä mainittuja kielteisiä vaikutuksia on palkitsemisella havaittu olevan, kuten Hakonen (2014, 56–57) toteaa. Palkitsemisen vaikutusten hallinta on yksi suurimmista haasteista palkitsemisessä. Siitä syystä on erityisen tärkeää kerätä palkitsemisen toimivuudesta tietoa. Jos panokset ovat suuria, on myös tärkeää tietää miten ne vaikuttavat. Monesti vaikutusten selvittäminen on haastavaa. Onnistuneen palkitsemisen edellytys on kuitenkin se, että vaikutukset ovat enemmän positiivisia kuin negatiivisia. (Hakonen ym. 2014, 56–57, Rantamäki ym. 2006, 31.)

### 3.4 Palkkaus

Työsopimuslain mukaan (2001/55) palkkaus on yksi työsuhteen tunnusmerkki. Lain mukaan työsuhteessa on kysymys sopimuksesta, jossa työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajansa lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta

vastaan (Lahti ym. 2004, 18). Palkka voidaan määritellä tämän mukaan seuraavasti: Palkka on rahaa tai muuta vastiketta työnantajan lukuun tehdystä työstä.

Palkkaus on tärkeä johtamisen väline yrityksissä. Sillä voidaan ohjata työntekijöitä tekemään töitä, joko vähän tai paljon, hyvin tai huonosti, ottamaan vastaan helppoa tai vaativaa työtä, kehittämään uusia työmenetelmiä tai pitäytymään vanhoissa (Lahti ym. 2004, 11). Palkan kautta voidaan työntekijälle välittää viestiä siitä, mikä on hänen arvostuksensa työyhteisössä, tai kuinka häntä arvostetaan suhteessa muihin työntekijöihin.

Palkkauksen taloudellisuudesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, mitä termi taloudellisuus ylipäättänsä tarkoittaa. Taloudellisuus on toimintaa, jossa pyritään saavuttamaan tavoiteltu tulos mahdollisimman pienillä panoksilla. Taloudellisuutta voidaan myös lähestyä toisesta näkökulmasta, jossa käytettävissä olevilla resursseilla pyritään saavuttamaan mahdollisimman suuri tulos. (Taloussanomat 2015.)

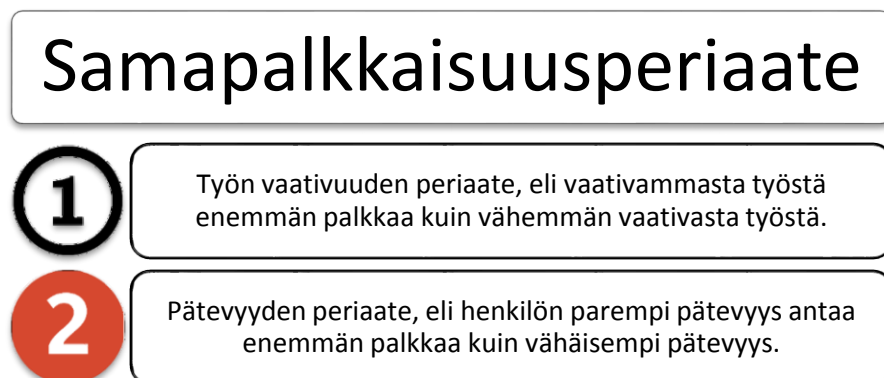
Palkkauksessa taloudellisesti tehokasta lähestymistapaa täytyy miettiä aina yrityskohtaisesti ja toimialakohtaisesti. Joissakin teollisuusyrityksissä, joissa tiedetään, kuinka paljon pystytään tuottamaan jotakin tuotetta, on järkevää miettiä, kuinka tämä tuotos saataisiin tuotettua mahdollisimman pienillä panoksilla eli kuinka nykyinen tuotos saadaan tehtyä mahdollisimman pienin panoksin. Toisessa tapauksessa, kuten yrityksissä, joiden toiminta on hyvin syklistä ja ammattitaitoista työvoimaa ei ole aina saatavilla, on järkevää lähestyä asiaa siltä kantilta, kuinka jo hallussa olevilla resursseilla saadaan tuotettua mahdollisimman paljon eli kuinka nykyisillä panoksilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri tuotos. (Taloussanomat 2015.)

### **Tasapuolinen palkkaus**

Työsopimuslain (55/2001) toisessa pykälässä säädetään työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta. Se tarkoittaa sitä, ettei työntekijää saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eriarvoiseen asemaan iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkupeuran, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautuneisuuden, kielen, uskonnon, mielipiteen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muuhun näihin verrattavan seikan vuoksi, mitä ei ole luettelossa mainittu, on kiellettyä. (Erto 2015.)

Tasapuolisen kohtelun vaatimus tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee noudattaa tasapuolista kohtelua, myös työntekijöille annettavissa eduissa sekä heihin kohdistuvissa velvollisuuksissa. Tämä sisältää myös tasapuolisen kohtelun palkkauksessa. Lähtökohta tasapuoliselle palkkaukselle on, että samaa tai saman arvoista työtä tekeville tulee maksaa samanlaista palkkaa. Samapalkkaisuuden kannalta merkittävää on, kuinka määritellään sama- tai samanarvoinen työ. Arvion määrittelee työn laatu ja sisältö, eikä työ- tai tehtävänimikkeet. Jotta työ olisi samanlaista tai samanarvoista, tulee niiden vastata tai olla lähes vastaavia sisällöltään ja laadultaan. Sama-arvoisuuden määrittely on hankalaa, mutta on joitakin asioita jotka helpottavat siinä. Esimerkiksi, jos työolosuhteet eroavat toisistaan, yksilön vastuut tai yksilön kyvyt hoitaa jotakin tehtävää ovat erilaiset niin silloin työt eivät ole saman arvoisia. (Leppisaari 2009).

Samapalkkaisuudenperiaate (kuvio 6) kuvaa hyvin, sitä kuinka palkkaa muodostettaessa tasapuolinen kohtelu tulee huomioiduksi. Eli silloin, kun työn vaativuus ja vastuut kasvavat voidaan maksaa enemmän palkkaa kuin vähemmän vaativista ja vastuullisista töistä. Toinen periaate eli pätevyysperiaate, kun henkilön parempi pätevyys antaa mahdollisuuden maksaa parempaa palkkaa. Hyvänä esimerkkinä myyntityötä tekevät henkilöt, jotka omalla toiminnallaan saavat aikaan erisuuruisen euromääräisen myynnin. Paremman osaamisen kautta saatu suurempi myynti antaa mahdollisuuden maksaa parempaa palkkaa vaikkakin myyjät tekisivät muutoin samanlaista työtä.



Kuvio 6. Samapalkkaisuusperiaate (Elinkeinoelämän keskusliitto 2015).

Kansankielessä tasapuolinen ja oikeudenmukainen palkkaus rinnastetaan usein toisiinsa. Saattaa olla, että työtoverin vähän suurempi palkka tuntuu epäoikeudenmukaiselta ja epäreilulta, varsinkin jos palkkauksen perusteet eivät ole selkeitä ja perusteltuja. (Gustafsson & Jokinen 1997, 26–27.)

Epäoikeudenmukainen palkkaus aiheuttaa usein kateutta ja tyytymättömyyttä henkilöstössä. Tällä taas on usein vaikutuksena työmotivaation heikkeneminen. Selkeys, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus ovat vaatimuksia oikeudenmukaiselle palkkaukselle. Selkeys tarkoittaa sitä, että palkkauksen perusteet ymmärretään yrityksessä. Johdonmukaisuudessa kriteereitä noudatetaan sovitulla tavalla. Läpinäkyvyys taas takaa, että kaikki tietävät kuinka palkat tulevat koostumaan. Oikeudenmukainen palkkaus ei lähtökohtaisesti tarkoita sitä, että samassa työtehtävissä oleville maksettaisiin samaa palkkaa, vaan siinä tulee näkyä myös se kuinka tehtävistä on suoriutunut. (Pennanen 2014.)

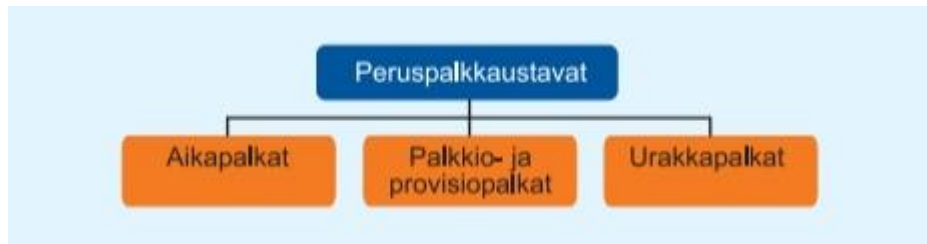
Eräs malli luoda selkeä ja läpinäkyvä palkkaus on pisteyttää työtehtävät ja jakaa ne eri vaativuusluokkiin. Työtehtävät tulee määrittää mahdollisimman tarkasti. Niistä on hyvä tulla ilmi muun muassa, millainen tehtävä on kyseessä, mitä taitoja vaaditaan ja minkälaisia vastuita työtehtävään liittyy. Työtehtäville luodaan sitten näiden perusteella lähtöpalkkataso. (Pennanen 2014.)

### **Palkkaustavat**

Palkkaustavat voidaan Suomessa jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään: peruspalkkaustapoihin sekä niitä täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkka maksetaan kaikille työntekijöille ja yleensä se muodostaa suurimman osan palkasta. Täydentävät palkanosat taas täydentävät nimensä mukaan peruspalkkaa, eli ne maksetaan peruspalkan päälle. Ne perustuvat yritysten omiin sopimuksiin ja päätöksiin. Siitä syystä niitä ei välttämättä makseta kaikille työntekijöille. (TTK 2015.)

### **Peruspalkkaustavat**

Peruspalkkaustavat voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri tapaan maksaa palkkaa (kuvio 7). Nämä palkkaustavat ovat aikapalkat, provisio ja palkkiopalkat ja urakkapalkat. Peruspalkkaa maksetaan yleensä joko kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa.



Kuvio 7 Peruspalkkaustavat (EK 2011, 4).

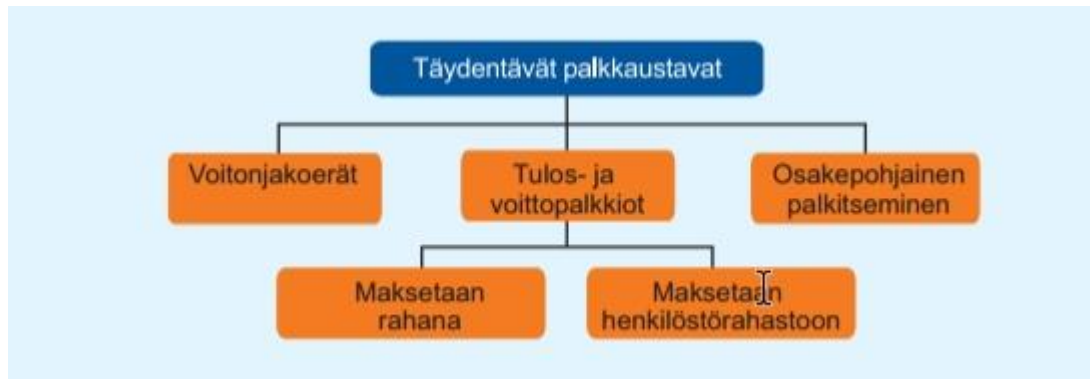
Aikapalkkaus on palkkausmuoto, jossa palkka maksetaan työhön käytetyn ajan perusteella. Palkan muodostumiseen vaikuttaa yleensä työtehtävien vaativuus ja henkilökohmainen osaaminen. Kuukausi- ja tuntipalkka ovat yleisiä aikapalkkauksen muotoja. (Rantamäki ym. 2006, 90.)

Palkkio ja provisiopalkat muodostuvat usein kahdesta osasta, kiinteästä osasta eli pohjapalkasta sekä tulososasta, eli työn tulokseen sidotusta osasta. Erityisesti myyntialoilla on käytössä provisiopohjaisia palkkaustapoja. (Rantamäki ym. 2006, 91.)

Urakkapalkat voivat muodostua eri tavoin. Osa on ns. suorina urakoita, joissa palkka maksetaan aikaansaannoksen perusteella. Urakan suuruudet määritellään ennen urakan alkamista. Nykyisin on kuitenkin hyvin yleistä, että urakkapalkkaan kuuluu jokin kiinteä palkanosa, jonka työntekijä tulee samaan joka tapauksessa. (Hakonen ym. 2014, 70.)

### **Täydentävät palkkaustavat**

Täydentävät palkanosat maksetaan peruspalkan päälle. Täydentävät palkkaustavat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen palkitsemismuotoon, jossa palkitsemisen perusteet ovat erilaiset. Ensimmäinen palkitsemistapa on tulos ja voittopalkkiot, jossa palkkio maksetaan tavoitteiden saavuttamisesta. Toinen palkitsemistapa on voitonjakoerät, jotka ovat usein sidottu yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kolmas tapa palkita on omistamiseen liittyvät järjestelyt kuten osakkeet ja optiot eli osakepohjainen palkitseminen (Kuvio 8). (Rantamäki ym. 2006, 92.)



Kuvio 8. Täydentävät palkkaustavat (EK 2011, 4.)

Näistä rahallisen palkitsemisen muodoista useasti helpoin ja tehokkain johtamisen tapa löytyy tulospalkkiosta. Niistä voidaan puhua niin sanottuina tavoitepalkkioina eli ne perustuvat useasti joidenkin tavoitteiden saavuttamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 92–93). Tulospalkkioiden maksuvälit ovat useasti normaalia palkanmaksua pidempiä. Normaa- leja käytänteitä yrityksissä on maksaa palkkiota 1–3 kertaa vuodessa. Tulospalkkiota voidaan maksaa kahdella tavalla, joko suoraan rahana tilille tai siirtämällä ne johonkin sijoitusinstrumenttiin, josta ne voi nostaa myöhemmin. Yksi mahdollinen tapa on henki- löstörahastot. Siinä on omat hyvät ja huonot puolensa. Koko henkilöstölle maksettu palk- kio viestii siitä, että tulos on tehty yhdessä ja jokaisen panos on ollut tärkeä (Rantamäki ym. 2006, 93). Toisaalta henkilöstörahastoon sijoittaminen ei ole kaikista tehokkain pal- kitsemisen muoto, koska sen vaikutukset jokapäiväiseen toimintaan eivät useastikaan ole kovin suuria. (Rantamäki ym. 2006, 93.)

Henkilöstörahastot ovat arvopapereista, esimerkiksi osakkeista, koostuvia rahastoja, joi- hin yritys sijoittaa henkilöstön puolesta varoja sovittujen sääntöjen ja periaatteiden mu- kaan. Henkilöstörahastojen tarkoituksena on työnantajan maksamien palkkioerien hallin- nointi, sijoittaminen ja maksaminen jäsenille. Henkilöstörahastoissa on monia etuja. Palk- kiosta ei tarvitse maksaa veroa, kun ne siirretään rahastaan. Osa nostetuista varoista on verovapaata ja rahaston sisällä olevien varojen tuotoista ei tarvitse maksaa veroa. (Man- dantumlife 2015.)

### **Tulospalkkaus**

Tulospalkkauksen pyrkimyksenä on monesti motivoida työntekijöitä parempiin ja tehok- kaampiin työsuorituksiin sekä suunnatta työntekijät tavoittelemaan yritysten tärkeiksi

asettamia tavoitteita. Kaikkien toimenpiteiden tavoitteena on kuitenkin saavuttaa yritykselle parempaa taloudellista tulosta.

### **Tulospalkkauksen hyötyjä**

Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät kaikki osapuolet: omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Johdon viestintä helpottuu, työntekijöille on helpompi osoittaa mihin suuntaan yritystä ja sen toimintaa halutaan kehittää ja mitä toimintoja pidetään yrityksessä tärkeinä. Palkkausmalli motivoi työntekijöitä suuntaamaan työpanostansa viisaasti sekä suuntauheitä tehokkaaseen työntekoon. Samalla motivoituneemmat työntekijät voivat paremmin. Asiakkaalle tuote vastaa entistä paremmin tarkoitustaan, se tulee ajallaan ja oikeanlaisena. Omistajat hyötyvät parantuneen toiminnan kautta tulleesta paremmasta tuloksesta. (Hulkko, K, Hakonen A, Hakonen N & Palva 2002, 11.)

### **Kenelle tulospalkkaus sopii**

Yllä olevissa kappaleissa käsiteltiin joitakin tulospalkkauksen tavoitteita ja hyötyjä, joita tulospalkkaukselta toivotaan. Lähtökohta kaikelle yritystoiminnalle on tuottaa voittoa yrityksen osakkeenomistajille. Toimivalla tulospalkkauksella voidaan saavuttaa parempaa tulosta. Lisäksi, kuten aikaisemmin esitin, se helpottaa viestintää, parantaa työntekijöiden motivaatiota ja työviihtyvyyttä sekä parantaa lopputuotteiden ja palveluiden laatua. Millään organisaatiolla ei ole vara jättää käyttämättä toiminnassaan tällaista mahdollisuutta. Tulospalkkausjärjestelmä on mahdollista saada toimimaan yhtä lailla niin isoissa ja pienissä, yksityisen kuin julkisen sektorin yrityksissä ja organisaatioissa (Hulkko ym. 2002, 14).

### **Toimiva tulospalkkaus**

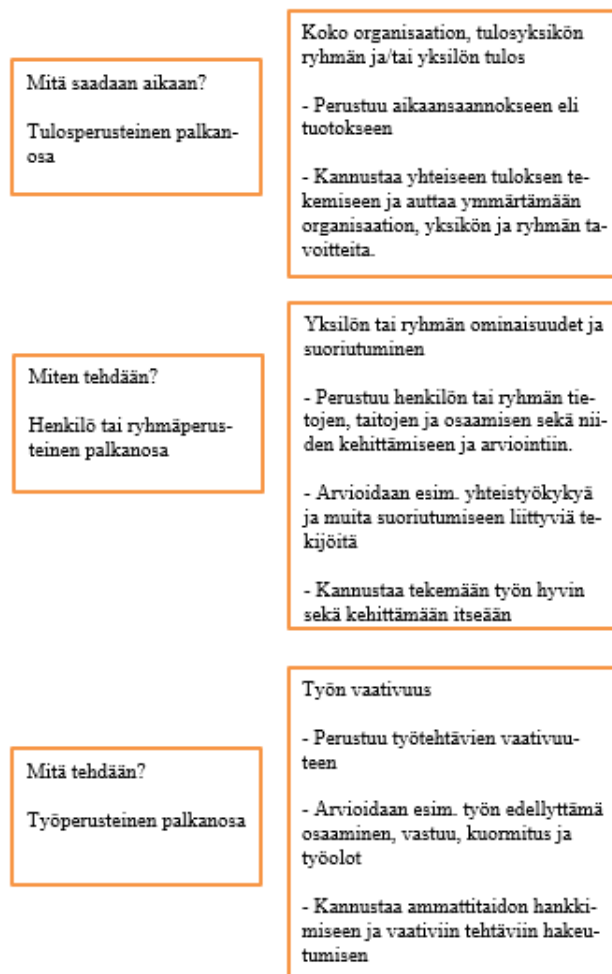
Toimivan tulospalkkausjärjestelmän luomiseen ja ylläpitoon liittyy usein monia haasteita. Siksi on tärkeää, että tulospalkkausta seurataan ja mitataan eritavoin. Toimivan tulospalkkausjärjestelmän periaatteet ovat seuraavat:

1. Tuottaa toivottuja vaikutuksia, esimerkiksi edistää osaltaan tärkeiksi asetettujen tavoitteiden saavuttamista, parantaa yhteistyötä tai tuottaa taloudellisesti parempia tuloksia.
2. Sopii yhteen organisaation tai yrityksen tavoitteiden kanssa.
3. Saa kaikkien osapuolten tuen, johon henkilöstö ja johto ovat tyytyväisiä.
4. On kaikkien osapuolten yhteinen etu. (Hulkko ym. 2002, 12.)



## Palkan arviointi

Palkan arviointiin voidaan käyttää kolmea erilaista tapaa. Palkkaus voi perustua seuraaviin kolmeen eri asiaan: 1) panoksiin, joita työntekijä työhönsä sijoittaa. 2) tapaan, jolla työntekijä näitä panoksiaan käyttää tai 3) työntekijän aikaansaannoksiin. Alla olevassa kuviossa 9 käydään läpi kolme palkan arvioinnin perustetta. Yksi peruste palkan arviointiin on aikaansaannokset, eli tulosperusteinen palkanosa. Sitä voidaan mitata niin yksilö- kuin ryhmä tasoilla. Tulosperusteisella palkanosalla on usein tavoitteena kannustaa parempaan tulokseen sekä selkeyttää asetettuja tavoitteita. Toinen peruste kohdistuu yksilön tai ryhmän tapaan tehdä asioita. Siinä katsotaan tietoja, taitoja ja osaamista niin sanottu henkilö- tai ryhmäperusteinen palkanosa. Kolmas arviointikohde perustuu työhön, eli siihen mitä tehdään. Siinä arvioidaan työtehtävän vaativuutta, katsotaan mitä osaamista tehtävä edellyttää, millaisia vastuita siihen liittyy tai millaisissa olosuhteissa töitä joutuu tekemään. Tätä kutsutaan työperusteiseksi palkanosaksi.



Kuvio 9. Palkan arviointitavat (Lahti, Tauramo, Vartiainen 2004, 19).

## 4 Työehtosopimus

Opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen palkkauksen suunnittelussa huomioidaan Metalliliiton alaisuuteen kuuluvaa autoalan kaupan ja korjaamotoiminnan työehtosopimusta. Peruspalkan määrityksen voidaan työehtosopimusta käyttää vieläkin tarkemmin kuin yrityksessä nykyään käytetään. Työehtosopimus takaa työntekijälle vähintään peruspalkan. Palkan määräytymisen perusajatuksena on, että se muodostuu kahdesta osasta: työkohtaisesta palkanosasta ja henkilökohtaisesta palkanosasta (kuviossa 10). Työkohtainen palkanosan suuruus riippuu työn vaativuudesta. Työn vaativuuden määrittelyyn työehtosopimus antaa myös ohjeistuksen. Sitä käydään läpi myöhemmin tässä työssä. Henkilökohtainen palkanosan suuruus määräytyy työntekijän ominaisuuksien mukaan.



Kuvio 10. Peruspalkan määräytyminen (Metalliliitto 2000, 4).

#### 4.1 Työkohtaisen palkanosan määrittely

Työkohtaisen palkanosan määrittely perustuu yrityksessä siihen, kuinka vaativaa työ on. Halutessaan yritys voi käyttää esimerkiksi Metalliliiton työnvaativuusryhmitystä. Ryhmitys jakaantuu autoalan ja korjaamoalan töissä kuuteen eri vaativuusluokkaan. Luokka 6 on vaativin ja luokka 1 on helpoin. Työn vaativuuteen liitto on antanut oman ohjeistuksen (kuviossa 11). Ohjeistuksessa näkyy mihin luokkaan työtehtävät kuuluvat. Esimerkiksi kytkimen vaihtoa pidetään erittäin vaativana työtehtävänä. Sen vaativuusluokka on 6. Henkilöautojen voiteluhuoltoja pidetään helpohkona tehtävänä ja sen vaativuusluokaksi on asetettu 1. Näiden malliesimerkkien avulla voidaan määrittää mihin luokkaan kukin työntekijä kuuluu.



#### Työkokonaisuuksien sijoittuminen työnvaativuusryhmiin



Työn vaativuusryhmä	1	2	3	4	5	6
Työkokonaisuudet	Voiteluhuolto (HA)	Paineilma-kompressorin vaihto (RK)	Venttiilikoneiston hammashihnan vaihto (HA)	Ohjausnivelien vaihto ja nelipyöräsuuntaus (HA)	Vaihteiston korjaustyö (HA)	Kytkimen korjaustyö (RK)
	Iskuvaimentimen vaihto (RK)	Etulokasuojan vaihto (HA)	Vesipumpun vaihto (RK)	Vaativa pikapalvelu/ suorapalvelutyö (HA)	Maalaustyö (HA)	Vetopyöräjarrujen korjaustyö (RK)
		Pakoputkiston vaihto (HA)	Perusjarrutyö (HA)	Venttiilien koneistustyö (HA)		Vaativa korin-oikaisu (HA)
		Pakoputkiston vaihto (RK)		Hitsatun takalokasuojan vaihto (HA)		Vaihteiston korjaustyö (RK)
		Voiteluhuolto (RK)		Katsastustarkistus (RK)		
				Perushuolto (RK)		
				Polttonestejärjestelmän testaus, huolto ja korjaus (HA)		
			Huolto- ja vika-diagnoosi (RK)			

10.01.2012 KR/MN

16

Kuvio 11. Työn vaativuus (Metalliliitto 2000, 16).

#### 4.2 Pääsääntöinen työnkuva

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä työn vaativuuden määrittelyä. Työtehtävien vaativuus voidaan määritellä muun muassa Metalliliiton ohjeistuksen mukaisesti. Tällöin lasketaan, kuinka paljon aikaa menee kunkin vaativuusluokan työtehtävien hoitoon. Kunkin työntekijän tekemät työt selvitetään riittävän pitkältä ajalta, vähintään neljältä kuukaudelta, jotta saataisiin tarkka kuva mihin aika kuluu. Ensisijaisesti töihin mennyt aika mitataan prosenttiosuuksina. Jos jonkin vaativuusluokan töiden hoitoon menee yli 50 % tai 20% enemmän kuin seuraavaksi suurimman luokan hoitoon, määritetään se pääsääntöiseksi työnvaativuudeksi. Jos seuraavat ehdot eivät toteudu lasketaan painotettu keskiarvo (taulukko 1). Painotettu keskiarvo saadaan laskukaavalla, jossa ensiksi tulee kertoa prosenttiosuudet työnvaativuus ryhmien lukuarvoilla. Sen jälkeen lisätään saadut luvut toisiinsa ja jaetaan loppusumma sadalla. Näin tullut luku muutetaan kuvassa näkyvällä tavalla vastaamaan jotakin vaativuusluokkaa. Tämä luokka on sitten se, jonka mukaan työkohtainen palkanosa tullaan määrittämään.

Taulukko 1. Palkan vaativuus tason määrittely (Metalliliitto 2000, 13).

TVR 2	x	40 %:n osuus	= 80
TVR 3	x	40 %:n osuus	= 120
TVR 4	x	20 %:n osuus	= 80
TVR 5	x	10 %:n osuus	= 50
			Yht. 330
			$330/100 = 3,3 > \text{TVR 3}$
			$350/100 = 3,5 > \text{TVR 4}$

### 4.3 Henkilökohtainen palkanosa

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole erikseen määritelty henkilökohtaista palkanosaa. Kun henkilökohtaista palkanosaa määritellään, tulee työehtosopimuksessa annettuja ohjeita noudattaa. Ohjeiden mukaan työntekijän henkilökohtainen palkanosa määritellään pisteyttämällä työntekijän ominaisuudet työehtosopimuksessa annettujen taulukoiden mukaisesti. Pisteytyksessä käytettäviä mittareita on neljä: ammatinhallinta, monitaitoisuus, huolellisuus ja asiakaspalvelu. Henkilökohtainen palkanosa saa olla enintään 30 % ja vähintään 5 % tehtäväkohtaisesta palkanosasta.

Ammatinhallinta määritetään tarkastelemalla työntekijän taitoa suoriutua työn tekemiseen liittyvistä toimenpiteistä. Siinä arvioidaan työskentelytapaa ja työmenetelmiä sekä niiden kehittämistä koskevia valintatilanteita. Monitaitoisuus määritetään arvioimalla työntekijän kykyä ja valmiutta tehdä erilaisia töitä organisaatiossa. Huolellisuuden määrittelyssä otetaan huomioon ohjeiden noudattaminen, työpaikkajärjestyksen ylläpito sekä tehdyn työn laatu. Asiakaspalvelua arvioitaessa huomioidaan työntekijän kykyä toimia asiakaspalvelutilanteissa.

Pisteytyksessä käytetään niin sanottu työpaikkakohtaista pisteytystä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöiden neljää eri osaamisen osa-aluetta verrataan työpaikan muihin työntekijöihin. Ne jotka kuuluvat arvion mukaan työpaikan parhaimpaan neljännekseen saavat osaluueesta eniten pisteitä ja jotka taas huonoimpaan neljännekseen saavat vähiten pisteitä (taulukko 2). Lopuksi pisteet lasketaan yhteen ja niiden perusteella määräytyy henkilökohtainen palkanosa taulukon 3. mukaisesti.

Taulukko 2. Työntekijöiden pisteytys (Metalliliitto 2000, 23).

Pisteytys	Alle keskiarvon 25 %	Keskiarvo 50 %	Yli keskiarvon 25 %
<b>Ammatinhallinta</b>	2 p	4 p	6 p
<b>Monitaitoisuus</b>	1 p	2 p	3 p
<b>Huolellisuus</b>	1 p	2 p	3 p
<b>Asiakaspalvelu</b>	1 p	2 p	3 p

Taulukko 3. Henkilökohtaisen palkanosan määräytyminen (Metalliliitto 2000).

Pisteet	Hko %	
5 6-7	5 10	n. 25 % korjaamon työntekijöistä
8-9 10-11	15 20	n. 50 % korjaamon työntekijöistä
12-13 14-15	25 30	n. 25 % korjaamon työntekijöistä

#### 4.4 Työehtosopimuksen mukaiset minipalkat

Palkkausta muutettaessa yrityksen on taattava työntekijöilleen vähintään edellä mainittujen perusteiden mukaisesti määräytyvä peruspalkka. Tämä perustuu työehtosopimuksen asettamiin vaatimuksiin. Taulukossa on malliesimerkki siitä, kuinka peruspalkka määräytyy eri suuruisten henkilökohtaisten palkanosien mukaan, kun käytetään työkohtaisen palkan osan määrittelyyn työnvaativuusryhmää 3.

Taulukko 4. Malli peruspalkan määrittämisestä.

	Asentaja x	Asentaja Y	asentaja Z	asentaja F
Työkohtainen palkka (tvr 3)	1727	1727	1727	1727
Henkilökohtainen palkan osa 5 %	86			
Henkilökohtainen palkan osa 15 %		259		
Henkilökohtainen palkan osa 25 %			431	
Henkilökohtainen palkan osa 30 %				518

Yhteensä/kk	1814	1986	2159	2246
-------------	------	------	------	------

## 5 Haastattelujen tulokset

**Ensimmäisellä kysymyksellä** pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin kukin tuntee oman palkkansa muodostumisen. Jatkokysymyksillä selvitettiin sitä, onko palkkaus vaikuttanut motivoivasti työsuorituksiin. Kaikki vastaajat sanoivat tuntevansa oman palkkansa sekä tavan, kuinka se muodostuu. Lisäksi näytti siltä, että provisiójärjestelmä tunnetaan erittäin hyvin sekä tiedetään melko tarkkaan tuotteet, joista provisiota maksetaan. Tutkimuspäiväkirjani tuki tätä asiaa. Myytyjä provisiotuotteita tutkittiin tarkasti sekä vertailtiin muiden myymiin ja laskettiin kuinka paljon kukin saa provisiota. Havaintojeni perusteella sellaisia tuotteita suosittiin joista sai parempaa provisiota. Kaikki vastaajat kokivat, että provisiopalkkaus kannustaa heitä jossain määrin tekemään lisämyyntiä. Lisäksi osa haastateltavista olisi halunnut provisiójärjestelmän kannustavan vielä enemmän lisämyyntiin. Erityisesti vastaajilta tuli kokemus lisämyynnin hyödyistä. Moni asiakas oli kokenut saavansa kokonaisvaltaisempaa palvelua kuin aikaisemmin, kun heille oli tarjottu lisätuotteita perinteisen moottoriöljynvaihdon lisäksi. Asiakkaat kiittivät erityisesti siitä, että vaihdettiin tuotteita, joita he eivät olisi huomanneet pyytää. Vastakohtana jotkin asiakkaat olivat yllättyneet laskun loppusumman suuruudesta, kun he olivat varautuneet pienempään huoltoon.

**Toisella kysymyksellä** selvitin mahdollisia nykyisen palkkausjärjestelmän haasteita sekä etsin niihin parannusehdotuksia. Haasteena nousi selkeästi esille se, että provisiójärjestelmä ohjaa joiltakin osin tekemään vain niitä töitä, joista rahaa on saatavissa helposti sekä mahdollisimman nopeasti ja vaivattomasti. Pitkät ja hankalat projektit eivät kiinnosta, vaikka niistä saa kohtalaisen hyvin provisiota. Tähän haluttiin jottaikin ratkaisuja, jotta kaikki tekisivät töitä tasaisesti. Yksi ehdotelma oli järjestää vuoropäivät, jollain jokin vuorolla hoitaisi huoltojen tekemisen. Tukitoimien tekemättä jättäminen nousi myös yhtenä asiana esille. Näytti haastattelun ja haivainointien perusteella siltä että osa teki tukitoimia, koska koki niiden kuuluvan työn kuvaan, mutta joitakin se ei kiinnosta, koska siitä ei saanut lisää palkkaa. Myös provisiopalkkausta kuvattiin trendinä, joka oli

pinnalla silloin kun se tuli käyttöön. Ajan myötä proviisio ei enää niin paljoa kannustanut tai inspiroinut tekemään lisämyyntiä. Tähän kaivattiin joitakin uutta aika ajoin. Ehdotuksena tuli esimerkiksi uusi mainos provisiopalkkauksesta. Yrityksen johto haluaa uudelta palkitsemisjärjestelmältä parempaa tuloksellisuutta. Siihen on mahdollisuus päästä paremman lisämyynnin kautta, koska asiakasmäärät ovat jokseenkin samat.

**Kolmannessa kysymyksessä** oli tarkoitus selvittää, minkälainen palkitseminen mahdollisesti kannustaisi kohti parempaa tuloksellisuutta. Tätä kysymystä lähdettiin lähestymään seuraavalla tavalla, kysymällä kuinka asentajat voisivat saavuttaa suuremman myynnin tai kasvattaa omaa lisämyyntiä. Kysymys näytti olevan vaikea ja siihen oli vaikea keksiä heti ratkaisua. Kuitenkin koettiin, että siinä olisi parantamisen varaa, ja nykyinen järjestelmä ei varmastikaan tuo vielä maksimaalista tulosta, vaikkakin on jo parantanut asentajien myyntituloksia. Yksi ehdotus oli kasvattaa provisioiden osuutta palkasta. Toinen ehdotus oli lisätä tasapuolisuutta työmäärien välillä. Tässäkin kysymyksessä nousi esille huoltojen, pitkien projektien tekeminen. Se nähtiin vaivalloisena ja jotenkin hankalana.

**Neljäs kysymys** toi selvyyttä asentajien tyytyväisyyteen omaa tulostaan kohtaan. Lähes jokainen oli tyytyväinen omaan tulokseen. Oma työ oli tuonut lisää palkkaa itselle sekä parantanut myös yrityksen tulosta. Näistä oltiin ylpeitä ja ne nähtiin tärkeinä asioina. Yksi asia nousi haasteena pintaan. Koettiin, että palkkausjärjestelmä ei motivoi kaikkia riittävästi, ja erityisesti yrityksen johdosta nähtiin tuloksessa olevan joidenkin osalta paljonkin parantamisen varaa. Yritysjohdon mielestä yksilöiden tekemissä tuloksissa on huomattavia eroavaisuuksia.

Palkkauksen tasapuolisuuden kokeminen oli **viidennen kysymyksen** aihe. Palkkaus koettiin lähes tasapuoliseksi. Se palkitsi myydyistä tuotteista sekä ahkerasta työnteosta. Jos työtä tehtiin enemmän, saatiin enemmän palkkaa. Erityisesti provisiójärjestelmän ulkopuolella olevat niin sanotut tukityöt, kuten lattioiden lakaiseminen, hyllyjen järjesteleminen tai siivous aiheuttivat epäoikeudenmukaisuutta. Nämä työt on kuitenkin tehtävä ja yleensä tietyt henkilöt joutuivat ne tekemään, vaikka työt kuuluisivat kaikille. Toiset eivät niitä tehneet, koska niistä ei maksettu erikseen lisäpalkkaa. Kyseinen asia oli havaittu niin



työntekijöiden kuin työnjohdon keskuudessa. Molemmat osapuolet halusivat löytää ratkaisun asiaan. Myös tukihommiin tulisi kannustaa. Rahallista erillispalkkiota niistä ei voida maksaa, koska ne kuuluvat niin sanottuun pohjapalkkaan, kuten eräs haastateltava totesi.

**Kuudes kysymys** käsitteli taloudellisuutta, kuinka mahdollisimman pienillä panoksilla saadaan mahdollisimman suuri tuotos. Tätä lähdin selvittämään säästämisen näkökulmasta eli siitä, kuinka panososiota voitaisiin pienentää. Alakysymyksillä käsiteltiin kuinka voidaan säästää materiaaleista. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että materiaaleista ei juurikaan voi säästää ja niistä ei kannatakaan säästää. Pikemminkin nähtiin, että vaikka joitakin materiaaleja kuluisi enemmän, mutta tilat saataisiin turvallisiksi, pysymään siisteinä ja järjestyksessä. Niin vältyttäisiin materiaali vahinkoilta, ei käytettäisi väärää öljyä, eikä menisi aikaa tavaroiden ja työkalujen etsimiseen. Siisteyden koettiin, myös parantavan palvelun laatua ja vähentävän sairauskuluja yrityksessä. Asentajat jopa kannustivat käyttämään enemmän materiaaleja puhtauden ylläpitämiseen sekä järjestelmällisyyden parantamiseen. Näin he kokivat säästävänsä. Siisteyden koettiin lähtevän aina ylimmästä johdosta asti sekä painotettiin esimerkin tärkeyttä.

Viimeisellä eli **seitsemännellä kysymyksellä** oli tarkoitus kartoittaa, millaisena koee työnkuvan ja palkkauksen toimivuuden tähän nähden. Työ koettiin mielenkiintoisena ja vaihtelevana. Koettiin, että kun on kiire ja autoja tulee huoltoon niin paljon kuin keretään tehdä niin provisiopalkkaus motivoi, koska on mahdollista tienata enemmän ja vaikuttaa omaan palkkaan. Toki toivottiin, että autoja voisi tulla enemmän, koska aika kuluu nopeammin työtä tehdessä ja tällä tavalla voi paremmin vaikuttaa omaan palkkaan

Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät kaikki osapuolet: omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Samalla johdon viestintä helpottuu, työntekijöille on helpompi osoittaa mihin suuntaan yritystä ja sen toimintaa halutaan kehittää ja mitä toimintoja pidetään yrityksessä tärkeinä. Palkkausmalli motivoi työntekijöitä suuntaamaan työpanostansa viisaasti sekä suuntaamaan heitä tehokkaaseen työntekoon. Samalla motivoituneemmat työntekijät voivat paremmin. Tuote vastaa entistä paremmin tarkoitustaan asiakkaalle. Se tulee ajallaan ja oikeanlaisena. Omistajat hyötyvät parantuneen toiminnan kautta tulleesta paremmasta tuloksesta. (Hulkko, Hakonen A, Hakonen N, Palva 2002, 11.)

## 6 Kehittämissuositukset

Uutta palkitsemisjärjestelmää luotaessa tulee puuttua niihin haasteisiin, joita nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä koetaan olevan. Haastattelujen perusteella suurimmat puutokset ovat palkkauksen aiheuttamassa töiden valikoimisessa tai joidenkin töiden tekemättä jättämisessä, kun niistä ei saa erikseen lisää palkkaa. Nykyinen palkkamalli ei motivoi kaikkia oma-aloitteeseen työntekoon.

Asiat, joita yrityksen johto haluaa uudella palkitsemisella saavuttaa, ovat jokseenkin samat kuin haastatteluissa nousseet ns. ongelmakohdat. Työntekijöitä halutaan sitouttaa ja motivoida työntekoon. Halutaan myös päästä irti töiden valikoimisesta ja panostaa tuki-työiden tekemiseen, koska se vaikuttaa niin paljon varsinaiseen työntekoon. Tavoitteena on myös saavuttaa parempaa tulosta suuremman myynnin kautta.

Kuten palkitsemisesta todetaan, ihmisillä on tapana tehdä sellaisia asioita jotka he kokevat palkitseviksi (Hakonen ym 2014, 1). Näin näyttäisi myös käyvän tässä töiden valikoimisessa. Tähän asiaan tulisi puuttua, koska kaikista asioista ei voida erikseen maksaa lisää palkkaa vaan se kuuluu siihen palkan osaan jonka työehtosopimus määrää maksettavaksi. Mielestäni on mahdollista käyttää aineettoman palkitsemisen muotoja, kuten palautetta ja arvostusta tehdystä työstä. Aineettoman palkitsemisen keinolla on vaikutusta motivaation ja sitä kautta sitoutumiseen. (Sitra 2013.) Kiitoshan ei maksa mitään. Kuten kehittämissuositukseni totesin selkeys, läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus ovat osa oikeudenmukaista palkkausta. Jos näin ei tehdä, aiheutetaan epäoikeudenmukaisuutta, jolla voi olla motivaatiota heikentäviä vaikutuksia (Pennanen 2014). Ehdotan, että peruspalkkaan sisältyvät työt listataan selkeästi ja jaetaan tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Tehdään listat töistä, joita tulee tehdä ja jaetaan ne vuoro päiville. Näin saadaan työtä jaettua tasapuolisesti.

Provisiopalkan osuutta palkasta voidaan lisätä, koska tulospalkkaus selkeästi motivoi työntekijöitä myymään niitä tuotteita enemmän, joista on luovassa lisäbonusta. Tulospalkkaus on myös tapa saavuttaa lisämyyntiä yritykselle sekä ohjata myymään tuotteita, joilla on parempi kate.

Palkitsemismallia rakennettaessa tulee muistaa ne ehdot, joita työehtosopimus asettaa minimipalkoista (taulukko 4). Provisioiden maksaminen voisi tapahtua myös muullakin tavalla kuin pelkkänä rahana. Kuten aikaisemmin totesin, palkitsevin palkitsemismalli on yksilöllinen malli, jossa katsotaan yksilön tarpeet. Eri elämäntilanteissa rahalla ja vapaaajalla on erilainen arvo (Rantamäki 2006, 22). Kannatan yksilöllistä palkitsemismallia, jossa ansaitut provisiot voidaan ottaa rahana tai vapaana sovittujen sääntöjen mukaan.

### **Ehdotan seuraavanlaista toimintasuunnitelmaa kehittämisisideoitteni pohjalta:**

1. Määritellään jokaiselle uusi henkilökohtainen peruspalkka työehtosopimuksen antamien määritelmien mukaan. Tätä käytetään palkkauksen pohjana, koska jokaiselle on maksettava vähintään työehtosopimuksen mukainen minimipalkka
2. Määritellään työtehtävät, jotka sisältyvät peruspalkkaan. Kirjataan ylös mitkä asiat ja työtehtävät sisältyvät peruspalkkaan. Jaetaan työtehtävät tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Käytetään vuoropäivä–menetelmää.
3. Tehdään selkeä provisiójärjestelmä, joka sisältää tiedot siitä, mistä palkitaan ja miten palkitaan. Uudessa palkkausjärjestelmässä otetaan käyttöön muitakin palkitsemisen muotoja kuin raha. Nämä muodot kehitetään yhteistyössä henkilöstön kanssa.
4. Sovittuja asioita noudatetaan johdonmukaisesti. Poikkeuksia ei tehdä, vaan noudatetaan sovittuja asioita oikeudenmukaisesti ja johdonmukaisesti.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda ehdotelma uudesta palkitsevammasta palkkamallista toimeksiantaja yritykselle. Haastattelujen ja havainnointien avulla sain kuvan siitä, minäkalaisia puutteita nykyinen palkkausmalli sisältää sekä mitä tavoitteita yrityksen johdolla

oli uudesta palkkausmallista. Kirjallisuuskatsauksessa etsittiin tietoa ja näkemystä kehittämiskysymyksiin. Näiden pohjalta tein ehdotelman palkitsevammasta palkkamallista.

Opinnäytetyön tekemistä voisi kuvailla erittäin mielenkiintoisena matkana palkitsemisen maailmaan. Työ opetti minulle paljon palkitsemisesta ja siihen liittyvistä asioita. Lisäksi opin projektin hallintaa. Jos nyt ryhtyisin vastaavanlaiseen projektiin, kiinnittäisin enemmän huomiota suunnitteluun ja aikataulutukseen. Niillä asioilla olisi nykyisestäkin työstä tullut helpompi ja selkeämpi toteutettava.

Haastattelujen avulla sain hyvin kootuksi niitä haasteita, joita nykyinen palkkausmalli sisältää. Ajattelen, että jatkossakin kannattaisi tasaisin väliajoin kerätä palautetta siitä, kuinka palkitsemismalli toimii sekä tutkia, mitä vaikutuksia palkitsemisella on ollut. Palautteen keräämiseen voi käyttää esimerkiksi samankaltaisia teemahaastattelua kuin mitä nyt tein, kerätä palautetta erilaisilla kyselyillä tai havainnoimalla henkilöstön toimintaa ja sanomisia.

## Lähteet

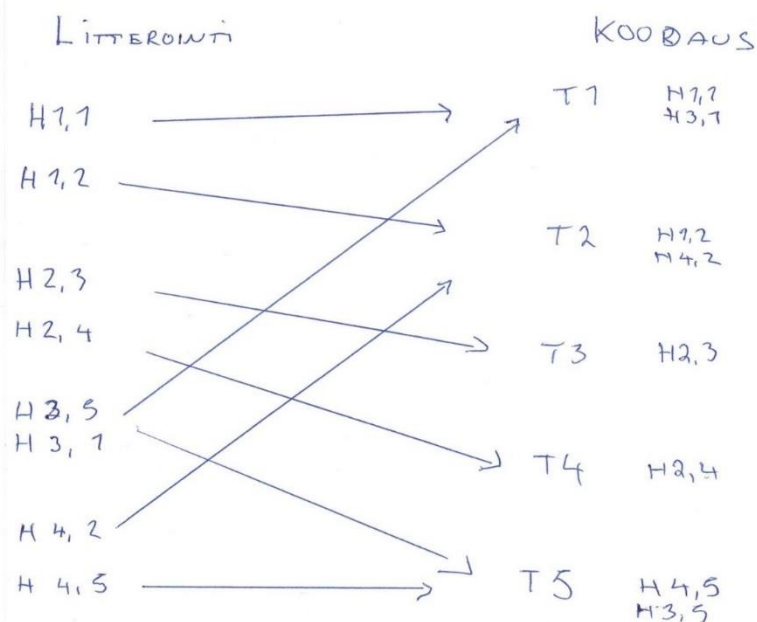
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Palkitaan tuloksesta. [http://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat\\_2012.pdf](http://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf). 21.10.2015.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2015. Palkitseminen. <http://ek.fi/mita-temme/palkat/palkitseminen/>. 21.10.2015.
- Erto. 2015. Sytjintäkielto ja tasapuolinen kohtelu. <https://www.erto.fi/tyosuhteopas/syrjintakielto>. 20.10.2015.
- Falk, A. 2015. Fairness and motivation. IZA world of labor. <http://wol.iza.org/articles/fairness-and-motivation/long>. 10.11.2015.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus. Helsinki: WSOY.
- Hulkko-Nyman K. 2014. Palkitsemisessa mahdollisuuksia myös niukkoina aikoina. <https://henryorg.wordpress.com/2014/08/21/palkitsemisessa-mahdollisuuksia-myos-niukkoina-aikoina-2/>. 22.10.2015.
- Lahti, C., Tauramo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita.
- Leppisaari, M. 2015. Tasapuolinen kohtelu palkkauksessa työsopimuslain mukaan. [http://www.oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus\\_hovioikeudet\\_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiattyooikeudesta2009/JnMJf7py3/08\\_Tasapuolinen\\_kohtelu\\_palkkauksessa\\_tyosopimuslain\\_mukaan\\_Marja\\_Leppisaari.pdf](http://www.oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiattyooikeudesta2009/JnMJf7py3/08_Tasapuolinen_kohtelu_palkkauksessa_tyosopimuslain_mukaan_Marja_Leppisaari.pdf). 6.11.2015.
- Lipponen, J. 2011. Oikeuden mukainen johtaminen ja ryhmän tehokkuus. Aalto-yliopisto. <http://slideplayer.biz/slide/2876911/>. 20.10.2015.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta –osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.
- Madantumlife. 2015. Tee palkitsemisesta palkitsevampaa. <https://www.mandatum-life.fi/palvelut/tuotteet/palkkiorahasto>. 6.11.2015.
- Matilainen K. 2013. Palkitsemismalli. Metropolia Ammattikorkeakoulu Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58462/Matilainen\\_Karoliina.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58462/Matilainen_Karoliina.pdf?sequence=1). 21.10.2015.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Lietua: Talentum media Oy.
- Metalliliitto. 2014. Auto- ja korjaamoalan palkkarakenne 2000 ylläpitoaineisto. [http://www.autoalanverkkopalvelu.fi/Julkaisujarjestelma/Julkari-Data/336/Dokumentit/Palkkarakenne\\_yhteinen\\_esitys\\_2011-2013\\_5.4.2012.pdf](http://www.autoalanverkkopalvelu.fi/Julkaisujarjestelma/Julkari-Data/336/Dokumentit/Palkkarakenne_yhteinen_esitys_2011-2013_5.4.2012.pdf). 21.10.2015.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.
- Pennanen R. 2014. Tuntematon Palkka. Mandatum life. <https://www.mandatum-life.fi/life-journal/artikkeli/-/article/tuntematon-palkka>. 21.10.2015.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu Palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

- Sitra. 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. <http://www.sitra.fi/blogi/johdaminen/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon>. 16.11.2015.
- Taloussanomat. 2015. Taloudellisuus. <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/taloudellisuus/>. 21.10.2015.
- TTK, tuottavuus ja tuloksellisuustyö. 2015. Palkkaustavat. [http://www.tuottavuus-tyo.fi/menestyva\\_tyopaikka/palkitseminen/palkkaustavat](http://www.tuottavuus-tyo.fi/menestyva_tyopaikka/palkitseminen/palkkaustavat). 21.10.2015.
- Vartiainen, M., Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Verohallinto. 2015. Palkka ja työkorvaus verotuksessa. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat\\_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Palkka\\_ja\\_tyokorvaus\\_verotuksessa%2834425%29](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Elinkeinoverotus/Palkka_ja_tyokorvaus_verotuksessa%2834425%29). 6.11.2015.

## Haastattelulomake

1. Tiedätkö kuinka nykyinen palkkasi koostuu?
  - a. Kertoisitko minkälainen on nykyinen palkitsemisjärjestelmä?
  - b. onko se kannustanut lisämyyntiin?
  
2. Minkälaisia parannus/kehittämis ehdotuksia sinulla on palkkausjärjestelmän suhteen?
  - a. Läpinäkyvyys?
  - b. Yksilön mahdollisuus vaikuttaa?
  
3. Minkälainen palkitseminen kannustaisi kohti parempaa tuloksellisuutta
  - a. Olisiko selkeä järjestelmä yksivaihtoehto?
  
4. Oletko ollut tyytyväinen tulokseesi
  - a. Miten pääsisit tulokseen?
  - b. Mikä aiheutti sen, että et ole tyytyväinen työn tulokseen?
  
5. Koetko nykyisen palkitsemisjärjestelmän tasapuoliseksi
  - a. voidaanko parantaa? Millä keinoin?
  
6. Koetko, että voisit säästää materiaaleista
  - a. Voiko säästää esimerkiksi wippereitä?
  - b. Voiko välttää materiaalivahinkoja?
  
7. Millaisena koet hektisen työnkuvan?

## Koodaus



$H_{x,x}$  = VASTAUS HAASTATELUSSE ESITETTYN  
KYSYMYSALUEEN

$T_x$  = TEEMA -ALUE

Käytin koodauksessa merkintää mallia H1,1. Ensimmäinen numero tarkoittaa vastaajaa ja seuraava numero kysymysaluetta, johon vastaus kuuluu. Kysymysalueet on jaoteltu haastattelulomakkeen kysymysten mukaisesti. Ensiksi jaottelin vastaukset vastaajan ja kysymysalueen mukaan riippuen siitä, mihin kysymysalueeseen vastaus kuului. Sen jälkeen jaoin vastaukset aihealueittain omiin ryhmiinsä, kuten kuvio osoittaa.