

KANNUSTEPALKIOJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Epsira Oy



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Valkeakoski, 23.9.2011

VALKEAKOSKI
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tekijä	Juha Reunanen	Vuosi 2011
Työn nimi	Kannustepalkkiojärjestelmän kehittäminen – Epsira Oy	

TIIVISTELMÄ

Epsira Oy:llä on meneillään kehityshanke, jonka tavoitteena on uudistaa kannustepalkkiojärjestelmää siten, että tehokkuus ja työmotivaatio kasvavat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kannustepalkkiojärjestelmää tuotannon työntekijöille ja siten parantaa työmotivaatiota.

Tärkeimpänä tavoitteena oli yksinkertaistaa erilaisten lisien maksua, millä helpotettaisiin palkanlaskentaa. Nykyinen kannustepalkkiokaava on niin vaikea, että ulkoistettu palkkahallinta ei pysty laskemaan palkkoja, vaan yritys joutuu itse laskemaan tulospalkkiot vaahdotusta.

Kannustepalkkiojärjestelmän tuli olla yksinkertainen ja helppo ylläpitää. Järjestelmän tuli olla tehokas niin, että se motivoi työntekijöitä parempiin tuloksiin.

Työn tuloksena syntyi uusia ajatuksia, joiden konkreettisena tuloksena vaahdotuslisästä voitiin luopua nostamalla tuotantopalkkioita 35 prosentilla. Sen lisäksi varastomiehien saamiseksi kannustepalkkiojärjestelmän piiriin aloitettiin seurata asiakkailta tulevien reklamaatioiden tuottamia lisäkustannuksia.

Myös kunnossapidon ja laitosmiehet on tarkoitus saada mukaan kannustepalkkiojärjestelmään. Oikeaa konkreettista mittaustapaa ei löytynyt, mutta alustus työlle on tehty ja siitä on helppoa lähteä kehittämään hyvää tapaa tulospalkkion saamiseksi.

Avainsanat tulospalkkio, kannustepalkkiojärjestelmä, motivaatio, tehokkuus
Sivut 19 s

Valkeakoski
Industrial Management

Author	Juha Reunanen	Year 2011
Subject of Bachelor's thesis	Development of the bonus system – Epsira Oy	

Epsira Ltd is conducting currently current development project, which aims to reform the incentive system so that the efficiency and morale among the employees are improved.

The objective to this thesis was to develop an incentive system for the production workers, and hence improve motivation.

The main aim was to simplify the payment of bonuses, in order to facilitate the payroll. The current incentive formula is so, but Epsira has been forced to calculate the performance-based bonuses on flotation.

The incentive bonus scheme was supposed to be simple and easy to maintain. The system was supposed to be effective, to motivate employees towards better results.

The work started with questions concerning methods improvement, to develop an incentive-bonus system.

As a result new ideas were created, a foamed-concrete result was achieved through flotation addition difference by raising premiums by 35 percent production. In addition to this warehouse worker incentive scheme was taken into use complaints from customers and the additional costs generated

Maintenance and plant reserve of men were also given the idea of how they would join, the incentive system. No correct concrete way to measure could be found, but the initialization work has been done and it is easy to start to develop a good method in order to obtain performance-based bonus

Keywords bonus, motivation, incentive scheme, efficiency

Pages 19 p

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	1
1.2	Työn rajaus.....	1
2	EPSIRA OY.....	2
3	TUOTANNON JOHTAMINEN.....	2
3.1	Palkitseminen	3
3.2	Tavoitejohtaminen.....	4
3.3	Osaamisen johtaminen	4
3.4	Suorituksen johtaminen.....	6
4	TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ.....	8
4.1	Aloitepalkkiot.....	8
4.2	Palkitsemistavat.....	8
4.2.1	Tulospalkkio.....	9
4.2.2	Hyvin toimiva palkkiojärjestelmämalli.....	9
4.3	Mittarit.....	11
4.4	Kannustepalkkiojärjestelmän kehittäminen.....	13
4.5	Tulospalkka ja tuottavuus.....	14
5	NYKYINEN KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄ.....	15
6	SELVITYSTYÖN TOTEUTUS.....	16
7	KANNUSTEPALKKIOJÄRJESTELMÄMALLI.....	17
7.1	Muovityöntekijät.....	17
7.2	Laitosmiehet.....	17
7.3	Varastomiehet.....	17
7.4	Laskut vaahdotuslisän osuudesta tuotantopalkkioihin.....	18
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	19
	LÄHTEET.....	20

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Kannustepalkalla on tutkitusti parantava merkitys työn motivaation parantamiseen. Ei ole tosin helppoa kehittää hyvää järjestelmää, joka olisi kaikille tasapuolinen ja ottaisi huomioon eri tekijät, jotka vaikuttavat kannustepalkan muodostumiseen. Kannustepalkkajärjestelmä oikein suunniteltuna nostaa työntekijöiden motivaatiota ja parantaa samalla työpaikan yhteishenkeä.

1.2 Työn rajaus

Työn aihe on rajattu koskemaan tuotannon työntekijöitä. Tarkoituksena on tuoda lisää motivaatioita työntekijöiden keskuuteen ja parantaa samalla tehokkuutta. Työntekijäryhmiä on neljä. Heitä ovat varastomiehet, kunnossapitomiehet, laitospmiehet sekä muovityöntekijät.

2 EPSIRA OY

Epsira osa Isora Oy:tä, jonka perusti Paavo Tihveräinen vuonna 1962. Vuonna 1985 Neste Oy ja Partek Oy ostivat yhdessä Isora Oy:n. Tällöin Epsira Oy sai nimensä ja toimintamuotonsa. Epsira Oy:llä on työntekijöitä 40. Liikevaihto oli 5 655 000 euroa (2009). Yritys on perheyritys, jossa kaikki omistajat ovat mukana toiminnassa.

Yritys sijaitsee Sastamalassa, noin 60 km Tampereelta eteläisessä Suomessa. Yrityksen vuotuinen kapasiteetti on 100 000 kuutiometriä polystyreeniä.

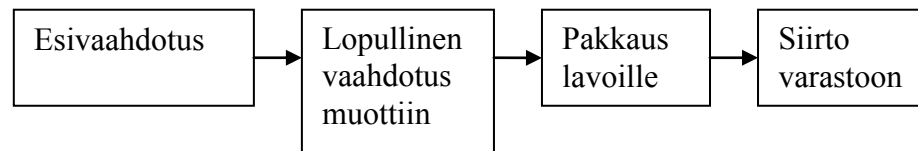
Epsira Oy on johtava muotoonpuristettujen EPS-tuotteiden valmistaja Suomessa. Epsira Oy valmistaa elintarvikepakkauksia (kalalaatikot, lämpölaukut), rakennustarviketuotteita (sisustuslevyt ja rakennusharkon eriste) ja muita muotoonvalettuja tuotteita kuten pakkaustäyteitä ja lämpöis-
tuimia. (Epsira Oy:n yritysesitys.n.d)

”EPS (puhekielessä Styrox, joka oli Oy Wiik & Höglund Chemicals Ab:n markkinointinimi 1950-luvulla, myös tunnettu nimellä kevel-levy), on paisutettua polystyreenimuovia (expanded polystyrene), jota käytetään kestävyytensä ja lämmöneristävyytensä ansiosta laajasti rakennusteollisuudessa ja rakentamisessa. Muoviraaka-aineen määrä lopullisessa eristeessä on noin 2...5 % levyjen tilavuudesta”. (Polystyreeni n.d)

”EPS-eristettä valmistetaan imeyttämällä pieniin polystyreenihelmiin pentaania (Kaavio 1). Imeytyksen jälkeen raaka-aine annostellaan esipaisutusreaktoriin, jossa polystyreeni paisutetaan haluttuun tiheyteen höyryn ja paineen avulla. Reaktorista nämä "styroksihelmet" ajetaan siiloihin, joissa niiden annetaan saavuttaa tarvittavat lujuusominaisuudet.” (Polystyreeni n.d)

”Siiloista polystyreenihelmet ajetaan muotille, jossa niistä sintrataan höyryn avulla halutun muotoinen ja kokoinen tuote. Varsinkin eristelevytuotannossa sintrataan usein suurikokoinen bloki, josta sahataan halutun pak-suisia eristelevyjä.” (Polystyreeni n.d)

”Myös muita käyttökohteita on paljon: pakkaustuet, kertakäyttöastiat, erilaiset säilytyskotelot ja monet muut käyttökohteet. Polystyreenivaahtoa voidaan valmistaa eri lujuuksina kulloisenkin käyttötarkoituksen mukaan.” (Polystyreeni n.d.)



Kaavio 1. Prosessikaavio vaahdotuksesta.

3 TUOTANNON JOHTAMINEN

Taylorismi on yksi johtamistapa, jonka tavoitteena on virittää organisaation johtaminen mahdollisimman tehokkaaksi. Siinä keinona on nipistää kaikki mahdollinen turha aika työn aikana pois, jotta työn tehokkuus saadaan nostettua paremmaksi. Yhtenä syynä tehottomuuteen on se, että työntekijät eivät suostuneet käyttämään uutta teknologiaa työn tehon nostamiseksi. Tämä varmasti aikanaan koskettaa lähes jokaista, joka ei millään haluaisi ottaa uutta tekniikkaa käyttöönsä, koska he pelkäävät, että eivät osaa käyttää uusia välineitä. Nykyaikanakin on varmasti joillain vanha työnteon malli juurtunut niin syvään, että hän ei kovin helposti usko, että uudella työmallilla tehokkuus työssä kasvaisi merkittävästi. (Meriläinen & Tienari 2009, 83.)

3.1 Palkitseminen

Taylorismissa yhtenä suuntana on se, että työntekijöitä palkitaan hyvistä suorituksista palkinnoin. Ihminen on sellainen luonteeltaan, että ei hän ”veny”, jos tarjolla ei ole kunnan porkkanaa. Taylorismissa tieteellisen liikkeenjohdon osat jakautuvat neljään kategoriaan. Ensimmäisenä on jokaisen vaiheen tieteellisen tarkka arviointi ja mittaaminen sormituntumaan luottamisen sijaan. Toisena on työntekijöiden valinta ja koulutus tieteellisesti, pelkän työn ohessa oppimisen sijaan. Kolmantena ovat ohjeistetut työnkuvat ja tarkka työnjako työntekijöiden, esimiesten ja johtajien välillä. Viimeisenä on työntekijöiden, esimiesten ja johtajien yhteistoiminta tieteellisten periaatteiden toteuttamisessa. (Meriläinen & Tienari 2009, 84.)

On varmasti helpompaa lähteä opettelemaan uutta työntekijän työtä, kun tietää edes vähän teoriaa tulevasta työstään. Ilman teoriaa on vaikeampaa luoda kuvaa uudesta työstä mielessään. Koulutuksen avulla työntekijöistä saadaan enemmän irti ja näin he ovat valmiimpia kohtaamaan työelämän haasteet.

Uuden työn oppimista helpottavat selkeät ohjeet, joilla on tarkkaan määriteltä mitä rajoja täytyy noudattaa. Kaikkein tärkeintä on se, että työnjako on sovittu selkeästi esimiesten ja työntekijöiden välillä, muuten seuraa sellainen sekasotku, josta ei ole helppo selviytyä, koska muutoin jokainen tekee toisten töitä. Yhteistoiminnan pelatessa yhteen kaikkien työ sujuu tehokkaan kitkattomasti. Kaikille syntyy yrityksessä hyvä mieli, mikä synnyttää entistä tehokkaampia tuloksia ja vähentää hukkaan menevää aikaa.

Taylorismin heikkoutena pidetään sitä, että se ei ole kovin inhimillinen ihmisiä kohtaan tehokkuuden nimissä. Tähän on syynä varmasti nykyinen kova tahti työelämässä. Elämässä kaikki muuttuu nopeasti ja mikään ei ole pysyvää. On sopeuduttava kovaan tahtiin töissä ja muutoksiin, jotka tulevat lyhyellä aikavälillä. Tämä voi aiheuttaa työntekijöissä väsymystä ja uupumusta sekä loppuun palamista. (Meriläinen & Tienari 2009, 85.)

Kulttuuri vaikuttaa myös paljon johtamisen tapaan. Japanilaiset ovat menestyneesti löytäneet erinomaisia tapoja johtaa. Japanilaiset työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen toimintatapoihin ja pitkäjänteisiä sekä valmiita pääsemään päämääriin. Heillä on myös tapana sitoutua yritykseen elinikäisesti.

Japanilaisten tapa sitoutua yritykseen ja päämääriin vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn. Tämän takia heillä on säilynyt kilpailukyky pitkän aikaa. Länsimaissa tapana on se, että ei sitouduta samaan yritykseen pitkäksi aikaa, vaan haetaan uusia haasteita muista yrityksistä. Länsimaalaiset eivät halua jäädä samaan työpaikkaan eliniäkseen. Yhtenä syynä on se, että ihmiset haluavat uusia haasteita ja tavata uusia ihmisiä. Aiemmin Suomessa jotkut ihmiset olivat samassa työpaikassa koko työuransa.(Meriläinen & Tienari 2009, 105.)

3.2 Tavoitejohtaminen

Yhtenä johtamisen mallina on tavoitejohtaminen, jonka Peter Drucker kehitti 1950-luvulla. Siinä ideana on se, että johto määrittelee työntekijöille selkeät tavoitteet, joihin on tarkoitus päästä. Helpottaa kaikkia osapuolia, kun tiedetään tarkalleen, mitkä ovat tavoitteet joihin pitää pyrkiä. Tämän selvän tiedon perusteella työntekijät osaavat kohdistaa aikansa oikein. He eivät tuhlaa työaikaansa, vaan resursoivat sen tehokkaasti päästäkseen tavoitteisiinsa.(Meriläinen & Tienari 2009, 89.)

3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen ja tiedon johtaminen nousi huomion kohteeksi 1990-luvulla. Tiedon ja osaamisen havaittiin vaikuttavan merkittävästi kilpailukykyyn ja menestykseen. Eri lähtökulmista syntyi joukko uusia työkaluja: osaamispuita ja -karttoja, osaamiskartoituksia, osaamisindeksejä, henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia, ydinosamiskuvauksia, tietojärjestelmiä jne. Näitä hyödynnettiin muuan muassa rekrytoinnissa, projektien resursoinnissa, henkilöstön kehittämisessä, koulutuksen suunnittelussa, töiden organisoinnissa sekä seuraaja- ja urasuunnittelussa.(Vartiainen 2005, 177.)

Osaamisen johtaminen on jaettu kuuteen kategoriaan. Näistä kaksi ensimmäistä, yksilöosaamisen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen, painottuvat yksilöiden osaamiseen ja sen suunnitteluun, kehittämiseen ja arvioimiseen. Intellektuaalisen pääoman johtaminen, kyvykkyyksien johtaminen, tiedon johtaminen ja oppiva organisaatio ovat kaikki lähestymistapoja, joissa tarkastellaan osaamista organisaation ominaisuutena. (Vartiainen 2005, 177.)

Osaamisen kuvaamista pohdittaessa on syytä joskus miettiä (Kaavio 2) mukaista tapahtumaketjua, jonka perusteella tulee tuloksia työstä. Koulutuksen ja oppimisen suunnittelussa päädytään usein kuvaamaan syntyvää osaamista. Näin syntyvää osaamista ei voida havaita tai kuvata, vaan

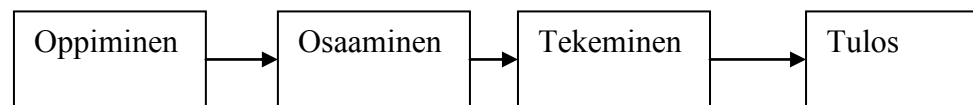
näkyvää on vasta se tekeminen, jonka osaaminen mahdollistaa.(Vartiainen 2005, 183.)

Osaamisen kuvaamisen liittyy myös usein se, mihin suuntaan osaaminen kehittyy. Kehittämisen tavoitteena voi olla osaamisen laajentaminen horisontaalisesti, vertikaalisesti tai syvyysuuntaan. Monitaitoisuuden kehittämistä kutsutaan horisontaaliseksi, jolloin työntekijä opettelee useampia eri työvaiheita tai oman tiiminsä tehtäviin kuuluvia erilaisia taitoja.

Vertikaalisella laajentamisella tarkoitetaan yleensä johtamistehtävien opettelua, esimerkiksi tiiminvetoon tai hallintoon liittyviä tehtäviä.

Osaamisen syventämisellä tarkoitetaan olemassa olevan taidon tai tiedon perusteellisempaa haltuunottoa. Sen avulla on mahdollista opettaa muille samoja asioita.(Vartiainen 2005, 184.)

Tiedon johtamiseen liittyy myös hiljaisen tiedon levittäminen, jota ei voida kuvailla sanallisesti, mutta jonka osuus työn menestymisessä on useissa tehtävissä hyvin merkittävä. Hiljaisen tiedon jakaminen on tärkeää, sillä kaikkea tietoa ei voida saada koulun penkillä istumalla. Hiljaisen tiedon avulla saadaan uusia näkökulmia, joita muuten jäätäisiin ilman.(Vartiainen 2005,183.)



Kaavio 2. Oppimisesta osaamiseen, tekemiseen ja tulokseen. (Vartiainen 2005 ,183.)

3.4 Suorituksen johtaminen

Yrityksen samoin kuin minkä tahansa yhteisön johtaminen perustuu kolmeen johtamisen osaan: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamiseen. Suorituksen johtaminen on henkilöjohtamisen prosessista tärkein. Eräiden tutkimusten mukaan itsenäisten työryhmien tehokkuuteen vaikuttaa hyvin vahvasti esimies, joka kertoo toiminnan tarkoituksen ja tavoitteet sekä huolehtii riittävästä osaamisesta ja toiminnan arvioimisesta. Suorituksen johtaminen sisältää tavoitteiden asettamisen, seurannan, palautteen ja kehittämisen.(Helsilä 2006, 27.)

Ilman vahvaa esimiestä, jolta löytyy taitoa, malttia sekä johtajuutta ohjata alaisiaan hyviin työsuoritukseen, voi olla haittaa työnteon tehokkuudelle. Se näkyy myös samalla työntekijöiden epävarmuutena ja motivaation laskuna. Palautetta on hyvä antaa tasaisin väliajoin, sillä muuten ihminen ei kehity työsssänsä oikeaan suuntaan. Tavoitteiden asettaminen on välttämättöntä, koska se auttaa työntekijöitä hahmottamaan kokonaiskuvan työstä ja miten täytyy kohdistaa resursseja päästäkseen asetettuun tavoitteeseen.

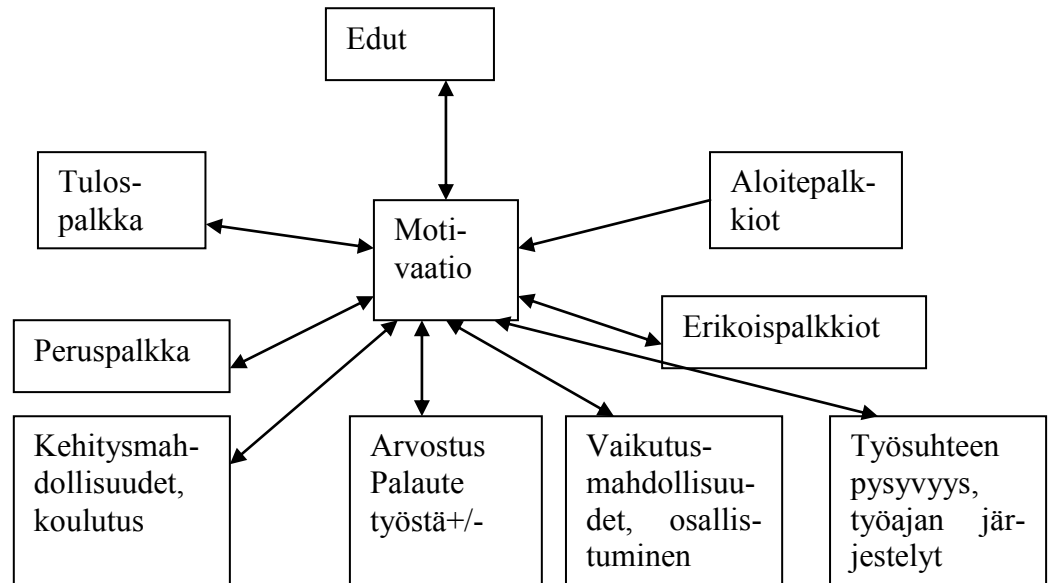
Helsilä mainitsee kirjassaan sen, että pelkkien numeroiden ja laskelmien avulla johtaminen ei onnistu. Silloin johtamiskäyttäytymiseen riittävät taidot eivät riitä. Ilman diagnoosia kehittäminen voi jäädä tyhjän päälle ja siitä tulee helposti rahan jakamista ilman vastikkeeksi saatua hyötyä. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että on helppo keksiä lukemattomia mukavampia tapoja tuhata rahaa kuin rakentaa palkkausjärjestelmä, joka ei tue johtamista eikä motivoi.(Helsilä 2006, 29–30.)

Esimies saa aikaan tuloksia asettamalla tavoitteita, kannustamalla ja motivoimalla, arvioimalla tuloksia ja antamalla palautetta niistä. Perinteisesti eräs vahvimmissa kannustamis- ja motivointikeinoista on palkitseminen aineellisilla ja aineettomilla palkkioilla.(Helsilä 2006, 30.)

Se, millaista esimiehen suorituksen johtaminen on, vaikuttaa suoraan alaisen palkkatietämykseen. Mitä avoimempaa esimiestyö on, sitä avoimemmin keskustellaan myös palkitsemisen perusteista. Palkkatietämyksellä on puolestaan suora yhteys siihen, miten palkkausjärjestelmän koetaan toimivan.(Helsilä 2006, 32.)

Helsilä sanoo myös, että esimiehen antama palaute viestii vahvasti, siitä millaisia suorituksia yritys arvostaa ja miten niistä palkitaan. Tämä vaikuttaa edelleen sekä palkkatyytyväisyyteen että palkkausjärjestelmän koettuihin vaikutuksiin. Palkitsemalla vaikutetaan siihen, miten helposti yritys saa osaavaa henkilöstöä palvelukseensa. Se vaikuttaa myös työssä pysyvyyteen sekä siihen, missä määrin henkilöt ovat valmiita ponnistelemaan organisaation hyväksi ja kehittämään omaa osaamistaan.

Helsilä väittää, että jokainen esimies tietää palkitsemisen merkityksen, mutta samaan hengenvetoon korostaa, että esimiehellä ei ole mahdollisuuksia aina palkita rahallisesti.(Helsilä 2006, 32.)



Kaavio 3. Monen eri tekijän vaikutus työn motivaatioon (Hakonen 2002,55)

Yllä oleva (Kaavio 3) kertoo, kuinka monet tekijät vaikuttavat samaan aikaan työn motivointiin. Työn arvostus ja palaute ovat selkeästi suoritusarviointiin liittyviä tekijöitä.

4 TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ

Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä tuottaa vaikutuksia, kuten edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä. Se sopii myös yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa. (Hulkko 2002, 42.)

Hyvä kannustepalkkiojärjestelmä saa kaikkien osapuolten tuen, henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä. Se on myös sellainen, joka on kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja, asiakas) yhteinen etu. (Hulkko 2002, 42.)

Tulospalkat ovat tällä hetkellä yleisin tulospalkan muoto. Tulospalkkioita maksetaan yleensä etukäteen määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta ja ylittämisestä. Maksaminen voi tapahtua esimerkiksi kerran kuukaudessa, vuosittain tai vaihtelevasti parin vuoden välein tai projektin päätyttyä.

Tulospalkkiomittareita voivat esimerkiksi olla yhdistelmä koko yrityksen taloudellisesta, osaston ja ryhmän toiminnallisesta ja yksilön kehitystä kuvaavista mittareista. Erikoispalkkio voidaan antaa ryhmälle tai yksilölle jostain poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. (Hulkko 2002, 49.)

Tulospalkkijärjestelmässä tärkeintä on oikeudenmukaisuus. Siihen vaikuttavat muun muassa tunne siitä, että ihmiseltä on kysytty mielipidettä tulospalkkiojärjestelmästä ja siitä, että mielipidettä on myös kuultu. Lisäksi on tärkeää, että lopullisen järjestelmän tullessa voimaan kerrotaan, miksi järjestelmä on tällainen ja miksi siinä ei kenties toteutettu joitakin saatuja ideoita. (Hulkko 2002, 74.) On äärimmäisen tärkeää kysyä juuri heiltä, joita tulospalkkausjärjestelmän uudistaminen koskee.

4.1 Aloitepalkkiot

Aloitepalkkioita maksetaan, kuten nimikin jo kertoo, aloitteiden tekemisestä ja osuutena niiden tuomasta taloudellisesta hyödystä. Niiden toimivuus vaihtelee huomattavasti. Puoliksi unohtuneet järjestelmät toimivat kehnosti, pahimmillaan tehtaan seinässä on varattu aloitteille lukittu postilaatikko, mutta kukaan ei tiedä missä avain on. (Hulkko 2002, 54.)

Aloitepalkkioiden ansiosta voidaan saavuttaa uusia ideoita, jotka auttavat kehittämään tuotantoa ja voidaan säästää suuria summia rahaa. Se parantaa myös yhteistä henkeä ja luo parempaa tekemisen kulttuuria yrityksen sisällä. (Hulkko 2002, 54.)

4.2 Palkitsemistavat

Palkitsemistavat voi olla joko aineellisia tai aineettomia. Palkitsemistapa määrittelee, mitä voidaan jakaa, millä perusteella ja kenelle. Rahallinen palkitseminen lasketaan vielä peruspalkkaustapoihin ja tulospalkkauksen

täydentäviin palkkaustapoihin. Peruspalkkaustapa viittaa esimerkiksi työehtosopimuksien määrittelemiin aika- ja suorituspalkkoihin.(Hulkko 2002, 53–54.)Palkitsemisjärjestelmä sisältää jonkin palkitsemistavan lisäksi siihen liittyvistä toteutus- ja kehittämistavoista. Palkitsemisjärjestelmä tarkoittaa näin paitsi palkitsemistapaa, rakennetta, myös siihen liittyviä prosesseja. (Hulkko 2002,54.)

4.2.1 Tulospalkkio

Tulospalkkiojärjestelmän kannustavuus on yleensä ajallisesti rajallinen. Järjestelmää ja sen mittareita olisikin tarkistettava ja uudistettava vähintään 2-4 vuoden välein. Kehittämistyössä sekä mittareiden uudistamisessa/valitsemisessa on aina oltava johdon lisäksi myös edustajia työntekijöiden puolelta. Tällöin on mahdollisuus vaikuttaa järjestelmän rakenteeseen ja ymmärrys mittareista ja niiden toiminnasta kasvaa ja järjestelmän hyväksyntä on helpompaa.(Kolehmainen 2006, 19.)

On todella tärkeää kysyä mielipiteitä niiltä, joiden tulospalkkiojärjestelmää aiotaan uudistaa. Heidän mielipiteitään kysymällä varmistetaan se, että muutos menee kitkattomammin läpi. Toinen vaihtoehto on se, että selän takana suunnitellaan sellaista järjestelmää, joka tullessaan aiheuttaisi suuria vastalauseita työntekijöiden keskuudessa.

Ennen seurattiin lähinnä taloudellisia tunnuslukuja, jolloin mittarina oli esimerkiksi liikeloudellisen tuloksen tai kustannussäästön saavuttaminen. Nykyisin tulospalkkion perusteena on usein myös tuotteen tai palvelun laatuun, kehittämistavoitteiden saavuttamiseen tai prosessien sujuvuuteen liittyviä tavoitteita.(Kolehmainen 2006, 20.)

Nykyinen systeemi teollisuudessa on parempi, koska varsinkin tuotannossa olevat työntekijät eivät voi vaikuttaa siihen, kuinka paljon liikevaihtoa syntyy. Työntekijöiden motivaatio laskisi niin paljon, että tehokkuus kärsisi tuotannossa liikaa. Siitä seuraisi yrityksille taloudellisia menetyksiä, jotka saattaisivat tuntua pitkällä aikavälillä suurilta. Se saattaisi aiheuttaa tuotannossa sen, että esimerkiksi raaka-ainetta tuhlaantuisi nykyistä enemmän, jos tulospalkkio ei koskisi sitä osa-aluetta.

4.2.2 Hyvin toimiva tulospalkkiojärjestelmä

Tulospalkkaus toimii hyvin silloin, kun henkilöstö ja esimiehet ovat siihen tyytyväisiä ja organisaatio saavuttaa sen avulla tavoitteitaan. Hyvällä järjestelmällä on tarkoitus, jonka toteutumista arvioidaan ja itse palkkioiden määräytymiselle on selvät pelisäännöt. Tiedotus järjestelmästä hoidetaan viisaasti ja avoimesti. Esimiehet kertovat, missä mennään milloinkin ja keskustelevat henkilöstön kanssa tulospalkkiojärjestelmästä. Informaation antaminen tasaisin väliajoin lisää luottamusta esimiesten ja henkilöstön välillä. Se parantaa yhteistyötä ja yhteenkuuluvuutta työyhteisössä. Tulospalkkiojärjestelmästä on hyvä keskustella. Jos epäkohtia löytyy, on hel-

pompaa korjata ne rakentavalla keskustelulla kuin kerran vuodessa annettavalla palautteella. (Hulkko 2002,59.)

Hyvän tulospalkkiojärjestelmän on tarkoitus olla linjassa yrityksen strategian toimintatavan kanssa. Sen lisäksi se sopii myös yhteen työn tavoitteiden ja erityispiirteiden kanssa. Hyvässä ympäristössä on kehittynyttä palkitsemisstrategia-ajattelua. Siinä myös johto pitää palkitsemista merkittävänä ja haluaa tosissaan tavoitella parhainta mahdollista tulosta. (Hulkko 2002, 61.)

Tähän päästäkseen pitää johdolta löytyä kiinnostusta palkitsemiseen ja sen toimivuuteen ja sitoutumista tulospalkkiojärjestelmän tausta-ajatuksiin. Ongelmien tullessa esiin, niiden selviytymisessä auttaa johdon halu pitää tulospalkkaus kunnossa. Sen kehittämiseen vaaditaan pitkäjänteisyyttä kaikilta osapuolilta. Johdon rooli on todella tärkeä, sillä kaikki valuu ylhäältä alas asti, jos johto ei ota tosissaan palkkiojärjestelmää. Sen minkä taakseen jättää, sen edestään löytää. (Hulkko 2002, 61.)

Toimivan palkitsemismallin hyvät käytännöt:

- Johtamisen on tuettava valittua strategiaa ja palkkiomallia.
- Työstä saatava palaute lisääntyy ja sitä annetaan säännöllisesti.
- Tavoitteet on mitoitettava oikein, jotta palkkiomalli on realistinen.
- Tavoitteet on valittava yhteistyöllä henkilöstön kanssa.
- Järjestelmän tulee toimia myös johtamisen ja palautteen annon apuvälineenä.
- Palkkiomallia kehitetään säännöllisesti ja palkitsemiseen liittyviä asioita mitataan objektiivisesti.
- Palkkiomallin tulee olla riittävän yksinkertainen ja kaikkien hyväksymä.
- Työntekijöiden tulee tietää, mistä tulospalkkio-osa muodostuu ja siihen pitää pystyä vaikuttamaan itse.
- Ulkoiset tekijät eivät saa liikaa vaikuttaa palkkion muodostumiseen.
- Palkitsemiseen liittyvät tavoitteet tulevat olla jokaiselle samanlaiset.
- Normaali palkkausjärjestelmä on oltava kunnossa ennen erilaisten palkitsemismallien käyttöönottoa.
- On selvästi sovittu palkitsemisen perusteista ja siihen vaikuttavista asioista, esimerkiksi poissaolojen vaikutuksesta palkitsemiseen.

Toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa kehittämään yrityksen toimintoja ja saa aikaan monia yrityksen tuottavuuteen positiivisesti vaikuttavia asioita.

Yrityksen saamat hyödyt tulospalkkauksesta:

- Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen kasvaa ja vaihtuvuus pienee.
- Toiminnot tehostuvat ja tuottavuus nousee.
- Aloitteellisuus kasvaa.
- Toimintatavat kehittyvät.
- Keskitytään strategisesti tärkeisiin asioihin.
- Johtamiskulttuuri kehittyy.
- Yhteistyön paraneminen johdon, henkilöstön- ja erilaisten ryhmien kesken.
- Tulospalkkaus on kilpailuvaltti rekrytoitaessa uusia työntekijöitä.
- Vaikuttaa myönteisesti asiakastyytyväisyyteen ja palvelujen laatuun.
- Työtyytyväisyys ja yhteishenki paranevat.
- Lisää työstä saatavaa palautetta ja ohjaa toimintaa.

(Toimivan palkitsemismallin hyvät käytännöt n.d.)

4.3 Mittarit

Mittarit voidaan johtaa esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin pohjalta, jossa on jo valmiiksi huomioitu taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kehittämisen näkökulmat. Mittareita voidaan valita haluttua tarkoitusta varten eikä samoja mittareita tarvitse käyttää aina. (Hulkko 2002,164.)

Alla on lueteltu yleisesti kaikkialla käytettäviä mittareita.

Laatu:

- Virheiden määrä
- Vikaantumisväli (MTBF)
- Reklamaatiot (edellyttää asiakaskyselyn tarkempaa purkua – ei pelkkä lukumäärä)
- Ratkaisemattomat ongelmat
- Tuotteeseen tehtävät muutokset tuotannon eri vaiheissa
- Ulkoisen/sisäisen asiakkaan havaitsemat puutteet

Toimintavarmuus:

- Ajoissa lähteneet toimitukset (ilman mitään häiriöitä)
- Ajoissa lähteneiden toimitusten määrä liikevaihtoon suhteutettuna
- Toimitusten keskimääräinen myöhästymisen tai myöhästymisjakauma
- Poikkeamat tuotantosuosunnitelmasta (luettelo)
- Alihankintatilausten myöhästymiskerrat suhteessa kaikkiin alihankintakertoihin

Nopeus:

- Läpäisy aika (valmistuksessa tai muissa prosesseissa)
- Tarvittavien siirtojen tai muiden avustavien tapahtumien määrä

- Kokonaisprosessointiaika (työtunteina tai konetunteina)
- Keskimääräinen korjausaika (koneen tai tuotteen)
- Tulosraportin valmistusaika

Hukka:

- Korjaustyön määrä
- Saanto tai hävikki valmistusvaiheessa
- Käyttämättömät resurssit
- Varaston riittävyys
- Ylitöiden määrä

Tuottavuus:

- Toteutuneiden valmistuskustannusten suhde suunniteltuihin valmistuskustannuksiin
- Prosessointiaika/kokonaisläpäisy aika (paljastaa lisäarvoa tuottamattoman työn osuuden)
- Jalostusarvo henkeä kohti tai jalostusarvo per henkilöstökustannukset

Joustavuus:

- Solussa tarvittavien valmistettavien erilaisten osien lukumäärä
- Henkilöstön hallitsemat erilaiset taidot (monitaitoisuus)
- Miten usein asiakkaan aluksi ehdottamaa toimitusaikaa ei voida vahvistaa

Asiakastyytyväisyys:

- Kyselytutkimukseen perustuva subjektiivinen arvosana
- Menetetyt asiakkaat (ei yksittäisiä kertaostoja)
- Tarjousten onnistumistodennäköisyys vakioasiakkaiden kohdalla

Markkinat

- Markkinaosuus
- Liikevaihdon kasvu
- Liikevaihto (asiakkaittain, markkina-alueittain jne.)

Talous:

- Pääoman tuottoaste
- Tulos, kate (absoluuttisena, tai suhteellisena)
- Omavaraisuusaste
- Investointien takaisinmaksuaika tai sisäinen korko
- Kustannusrakenne (eri kustannuserien osuus kokonaisuuskustannuksista tai liikevaihdosta)

Osaaminen ja motivaatio

- Kuinka moni henkilöstöstä tuntee tekevänsä työtä ryhmässä (ja muut työilmapiiritutkimusten subjektiiviset arviot)
- Poissaolotuntien osuus säännöllisestä työajasta
- Poissaolofrekvenssi (poissaolokertojen lukumäärä/henkilöiden lukumäärä)
- Tapaturmien lukumäärä ja esiintymistiheys
- Aloitteiden lukumäärä/henkilömäärä
- Työvoiman vaihtuvuus (vaihtuvuustapausten määrä/ keskivahvuus)
- Hankitut tiedot ja taidot/henkilö
- Monitaitoisuus

(Kolehmainen 2006, 29–30.)

4.4 Kannustepalkkiojärjestelmän kehittäminen

Kaikki lähtee siitä, että löytyy halua kehittää järjestelmää parempaan suuntaan. On totta kuitenkin, että vähäinen halu tai risteävät ajatukset eivät estä kannustepalkkiojärjestelmän kehittämistä. Syynä tähän voi olla se, että henkilöstö ei ollut kiinnostunut kehittämään järjestelmää, koska sitä on aiemmin yritetty, mutta tuloksetta. Näissä tapauksissa johdon sitoutuminen muutoksen toteuttamiseen on avainasemassa. Olisi tärkeää tietyin väliajoin kertoa missä mennään ja tätä kautta saada annettua tietoa ihmisille, joille tätä tulospalkkiojärjestelmää kehitetään. (Hulkko 2002, 125.)

Kun lähdetään kehittämään tulospalkkiojärjestelmää, se voidaan mieltää myös projektiksi kuten yrityksessä muutkin vastaavat tehtävät hankkeet. Siihen voidaan laatia aikataulu ja tavoitteet sekä päätetään henkilö joka johtaa kehittämisprojektia. On hyvä muistaa nimetä myös vastuuhenkilö ja ohjausryhmä. Tämän jälkeen on tärkeä tehdä projektisuunnitelma, josta käy ilmi tulospalkkiojärjestelmän kehittämistarve, suuntaviivat kehittämiselle ja projektin suunniteltu aikataulu.

Yleensä johto tai henkilöstöpäällikkö havahtuu ensimmäisenä huomamaan sen, että tulospalkkiojärjestelmää on aika kehittää, koska se on vanhentunut eikä enää vastaa nykypäivän standardeja. Nykypäivän haasteet ovat erilaisia kuin muutama vuosia sitten.

Haluun lähteä kehittämään tulospalkkiojärjestelmää liittyy se, että halutaan pysyä muiden kilpailevien organisaatioiden kehityksessä mukana tai ainakaan ei haluta jäädä jälkeen. Yksi syy lähteä kehittämään tulospalkkiojärjestelmää on se, että henkilöstö ei ole tyytyväinen nykyiseen järjestelmään, joka on erittäin hyvä syy muutokseen. (Hulkko 2002, 101–102.)

Järjestelmän kehittäminen voidaan organisoida monin tavoin. Sen kehittämisestä voi vastata pieni työryhmä tai nimetty vastuuhenkilö. Tämä vastuuhenkilö voi valmistella järjestelmän yksin tai käyttää työryhmää tai ulkopuolista asiantuntijaa tukena. Suuremman joukon läsnäolo kehittämisessä mukana aiheuttaa sen, että järjestelmän merkitys kasvaa ja siihen sitoudutaan paremmin. (Hulkko 2002, 102.)

Johdolle toki kuuluu ainoastaan tulospalkkiojärjestelmän kehittäminen, mutta henkilöstöä ja esimiehiä voidaan kuulla mielipiteitä asioiden kehittämisen suhteen. Täten saadaan erilaisia näkökulmia asioista. Ei asioista voida kuitenkaan saada varmuutta siihen, että jokainen toivomus menee läpi. (Hulkko 2002,125.)

Johtamisen laadulla on erittäin suuri merkitys kehitystyön onnistumisen kannalta. Johdon ollessa luotettava ja oikeudenmukainen menettelytapojen suhteen on onnistumisen mahdollisuus suurempi. Se auttaa sitä, että omat ideat tulevat kuulluiksi. Asioiden ollessa huonosti henkilöstö ei pidä kehitystyöhön osallistumista mielekkäänä. Se tarkoittaa sitä käytännössä, että henkilöstö ajattelee, että kehitystyö menee hukkaan, koska johto kuitenkin päättää asiat haluamallaan tavalla. Tämä voi aiheuttaa sen, että luottamus tulospalkkiojärjestelmään menetetään ja tämän luottamuksen palauttaminen voi olla hyvin pitkä prosessi. (Hulkko 2002,125.)

Tulospalkkauksen neljä vaihetta ovat:

1. Lähdetään liikkeelle
 2. Luodaan edellytykset
 3. Kehitetään järjestelmää
 4. Otetaan käyttöön
- (Hulkko 2002, 94.)

Tulospalkan kehittämisen hidasteita voivat olla lakot, irtisanomiset tai suuret organisaatiomuutokset. Nämä syyt voivat laittaa kehittämisen pitkäksi aikaa pysähdyksiin. Avainhenkilöiden vaihtuminen kesken kehittämishankkeen hidastaa tahtia myös huomattavasti.(Hulkko, 2002,116.)

4.5 Tulospalkka ja tuottavuus

Ensi näkemältä voi tuntua siltä, että tulospalkkio vaikuttaa tuottavuuteen positiivisella tavalla siten, että se nostaa tuottavuutta. Totuus on kuitenkin se, että työntekijä tekee juuri sen verran töitä kuin tarvitaan, jotta tulospalkkioon riittävä raja rikkoutuu. Sen jälkeen työntekijän tuottavuus alentuu normaalille tasolle.

Toinen asian käänköpuoli on se, että kun palkka ei riipu tuotoksesta, niin työntekijän ponnistelu jää vähäisemmäksi ja pahimmassa tapauksessa alemmalle tasolle, joka on mahdollinen ilman, että työnjohto puuttuu asiaan. Tämä pistää miettimään, miksi kaikille ei makseta tulospalkkiota.

Työmarkkinat olisivat hyvin toisennäköisiä, jos kaikkien työt voitaisiin hinnoitella tehokkuuden mukaan. Tämä aiheuttaisi sen, että kaikki voisivat hinnoitella itsensä ja olla samalla pieniä liikeyrityksiä.

Työmarkkinoilla on kuitenkin sellainen tilanne, että yksilöllinen mittaaminen ei ole mahdollista.(Snellman, Uusitalo& Vartiainen 2003, 70–71.)

5 NYKYINEN TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ

Yrityksessä on nykyään käytössä hyvin monimutkainen tulospalkkiojärjestelmä koskien vaahdotuslisää, joka aiheuttaa sen, että ulkoistunut palkkalaskenta ei pysty laskemaan vaahdotuspalkkioita. Se on aiheuttanut lisätöitä Epsira Oy:lle. Tulospalkkiojärjestelmän uusiminen toisi helpotusta palkanlaskentaan. Nykyinen vaahdotuspalkkioiden laskeminen vie viikosta kaksi työpäivää.

Nykyinen tulospalkkiojärjestelmä koostuu erilaisista lisistä, joita maksetaan työstä riippuen.

Eri tuotteesta saa erilaisen lisän palkkaansa. ”Susien” määrä ei vähennä tulospalkkion määrää. Pakkaamisesta saa myös tietyn korvauksen tuotteesta riippuen. Työntekijät kirjoittavat lapulle, mitä ovat tehneet ja samalla laitavat ylös hukkaan menneen määrän. Lappuun laitetaan myös se, kuinka paljon kone on seissyt. Esimerkiksi jos koneeseen tulee joku vika, se ei näy tulospalkkion määrässä, koska työntekijä ei voi mitään sille, että koneeseen tulee vika. Muovityöntekijät saavat omat lisänsä vaahdotuksesta. Se tulee siten, että vaahdotettu kilometri kerrotaan 0,29561:llä ja jaetaan työpäivillä, joita on yleensä 20 kuukaudessa. Laitosmiehillä, varastomiehillä ja kunnossapitomiehillä ei ole olemassa omaa tulospalkkiojärjestelmää.

6 SELVITYSTYÖN TOTEUTUS

Työ aloitettiin tutkimalla, millaisia kannustimia voidaan käyttää työntekijöiden palkitsemiseen. Kannustimista tehtiin lista ja ensimmäisellä kerralla kysyttiin toimeksiantajalta, onko näitä ollut käytössä ja millä menestyksellä. Loppujen lopuksi rahalla palkitseminen tuntui parhaimmalta. Liikuntaseteleitä oli aikaisemmin käytetty, mutta niiden suosio ei ollut kovin suuri. Kulttuuriseteleitä oli myös huonolla menestyksellä yritetty tarjota. Muutaman kerran pohdittiin tuotantopäällikön kanssa, mikä saattaisi toimia ja mikä ei.

7 PALKKIOJÄRJESTELMÄMALLI

Epsira Oy:n palkkiojärjestelmämallia muokattiin hieman yksinkertaisempaan malliin. Muutamalle työntekijäryhmälle kehitettiin palkkiojärjestelmämalli, joka on tarpeeksi yksinkertainen ja on helppo seurattava.

7.1 Muovityöntekijät

Muovityöntekijöiden uusittu kannustepalkkio saatiin laskemalla kuinka paljon on vaahdotuslisän osuus tuotantopalkkion ja pakkaamisen summat yhteenlaskettuna. Vaahdotusmäärä näkyy aina vasta seuraavassa palkassa, joten se piti ottaa huomioon laskiessa. Laskelmissa päädyttiin sellaiseen tulokseen tarkistuslaskennan kautta, että tuotantopalkkioita nostamalla päästään eroon vaahdotuslisästä, joka helpottaa ulkoistettua palkanlaskentaa heidän työssään. Samalla se helpottaa Yritys x:n Oy:n töitä kahden työpäivän edestä viikossa. Palkkakuittien avulla tehtyjen laskelmien perusteella tuotantopalkkioita koskeva korotus on suuruudeltaan 35 %.

7.2 Laitosmiehet

Laitosmiehet tulevat saamaan tulospalkkiota priimoista tuotteista, jotka menevät varastoon viivakoodin perusteella. Yksikkönä käytetään prosenttimäärää. Kunnossapitomiehet kuuluvat tähän samaan ryhmään.

7.3 Varastomiehet

Varastomiehille ei tähän voitu kehittää heille sopivaa tulospalkkiojärjestelmää. Mittareina olisi voitu käyttää tehokkuutta, mutta sitä on hyvin vaikea valvoa. Tehokkuuteen olisi negatiivisella tavalla vaikuttanut myös se, että sääolosuhteet olisivat huomattavasti vaikuttaneet liikaa tulospalkkion saamiseen, koska talvella varsinkin tuotteet voivat olla jäätyneenä maassa ja niiden irrottaminen sieltä vie huomattavasti aikaa.

Tulospalkkion mittarina voisi kuitenkin olla reklamaatioiden määrä, jonka todellisia kustannuksia yrityksessä alettiin seurata. Tulospalkkiota reklamaatioiden määrästä ei tietenkään kannata maksaa, jos se ei tuota hyötyä yritykselle. Sen takia asiaa seurataan alkuun ensin, millaisia lisäkustannuksia reklamaatiot tuovat tullessaan.

7.4 Laskut vaahdotuslisän osuudesta tuotantopalkkioihin

Vaahdotuslisä maksetaan vasta seuraavassa palkassa. Palkka maksetaan kaksi kertaa kuukaudessa. Laskukaavana oli vaahdotuslisä/ vaahdotuslisä+ tuotantopalkkio* 100 %. (Taulukko1)

Taulukko 1. Laskut vaahdotuslisän osuudesta tuotantopalkkioihin.

Palkanmaksu ajalta	Vaahdotuslisä €	Tuotantopalkkio €	Vaahdotuslisän osuus tuotantopalkkiosta %	
28.12.09–8.1.10	19,51	14,77	57,0	
11.1–24.1.10	26,00	58,60	30,7	
25.1–5.2.10	23,40	49,27	32,2	
8.2.–21.2.10	13,55	35,79	27,4	
22.2–7.3.10	27,11	14,92	64,5	
8.3–21.3.10	20,64	52,67	28,2	
22.3–4.4.10	20,64	21,65	48,9	
5.4.–16.4.10	23,04	65,85	26,0	
19.4–30.4.10	17,92	20,46	46,7	
3.5–16.5.10	25,63	39,09	39,6	
17.5–30.5.10	37,13	41,31	47,4	
31.5–13.6.10	37,35	25,75	59,2	
14.6–27.6.10	20,75	65,54	24,1	
28.6–11.7.10	15,85	59,10	21,1	
26.7–8.8.10	31,71	42,37	42,7	
9.8–22.8.10	43,20	35,46	56,4	
23.8–5.9.10	47,96	52,39	47,8	
6.9–19.9.10	45,45	26,13	63,5	
20.9–3.10.10	33,93	81,22	29,4	
18.10–30.10.10	33,93	69,39	32,8	
1.11–14.11.10	37,74	37,74	50,0	
15.11–28.11.10	16,80	43,8	27,7	
29.11–12.12.10	134,40	19,81	87,2	
Keskiarvo			43,0	

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän työn johtopäätöksenä on se, että yksi ja sama kannustepalkkiojärjestelmä ei sovi kaikille yrityksille. Jokaisessa yrityksessä on oltava juuri sellainen kannustepalkkiojärjestelmä, joka sopii juuri kyseiseen yritykseen. Kannustepalkkiojärjestelmän sopivuuteen voivat vaikuttaa yrityksen sijainti, henkilöstön keski-ikä, toimintatavat ja työntekijöiden määrä, asema ja koulutustausta.

On mietittävä tarkkaan millainen kannustepalkkiojärjestelmä sopii juuri omaan yritykseen. Palkitsemistapana yleisin on raha, mutta se ei ole aina paras ratkaisu. Pidemmän päälle se ei juuri vaikuta motivaatioon parantavana voimana. Tämän vuoksi on hyvä ainakin välillä antaa esimerkiksi ravintolaan lahjakortti, jolla pääsee syömään. Se tuntuu paljon henkilökohtaisemmalta kuin tilinauhassa näkyvä summa. Ihmisten motivaatioon työssä auttaa se, että annetaan vastuuta enemmän eikä tarkkailla joka hetkeä, kun ollaan töissä. Työn pitäisi olla mielellään sellaista, että se sisältää vaihtelua. Ihmistä motivoivat myös ne seikat, että pystyy vaikuttamaan oman työn sisältöön ja kehittymään työntekijänä. Ei sovi unohtaa koulutautumisen tärkeyttä, jos ihminen haluaa oppia uusia työtehtäviä. Koulutus antaa ihmisille voimaa jaksaa töissä, kun tietää, että pystyy vaikuttamaan työnsä laatuun ja vastuun määrään.

Yhdessä yrityksessä kannustetaan rahapalkinnoin liikkumaan ja pitämään itsestään hyvää huolta. Esimerkkinä tästä on se, että jos punnertaa tietyn määrän, niin saa tietyn summan rahaa. Tämä on hyvä tapa pitää työntekijät kunnossa, ja samalla parantaa heidän henkistä ja fyysistä hyvinvointiansa. Se näkyy samalla varmasti sairauspäivien määrän vähenemisenä.

Yhtenä hieman erilaisena vaihtoehtona olisi ketjuttaa eri työntekijöiden työt keskenään. Eli heidän tulospalkkionsa riippuisi siitä, kuinka saumatomasti yhteistyö toimisi. Tällä tavalla tulisi varmasti tehtyä nopeammin työaikaa tuhlaamatta. Se nopeuttaisi hyvin prosessia kokonaisuudessaan. Se voisi samalla tosin aiheuttaa toisen työntekijän syyllistämistä ja täten saada aikaan sen, että ilmapiiri työpaikalla voisi kiristyä liikaa. Kaiken toimiessa hyvin se auttaisi luomaan hyvää tekemisen ilmapiiriä työpaikassa. Tehokkuus lisääntyisi työssä hyvin.

LÄHTEET

Helsilä , M 2006. Suoritusarviointi. Helsinki: Infor

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

Kolehmainen, S 2006. Palkkiojärjestelmämalli ja sen käyttöönottosuunnitelma. Hämeen ammattikorkeakoulu. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Meriläinen, S & Tienari , J .2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro

Polystyreeni.

Viitattu 4.9.2011. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Polystyreeni>

Snellman, K & Uusitalo, R& Vartiainen, J .2003. Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus . Helsinki: Edita

Toimivan palkitsemismallin hyvät käytännöt. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Viitattu 1.3.2011.

(http://osha.europa.eu/fop/finland/fi/good_practice/tuottavuustekija/tyoymparisto/tulospalkkaus/index_html)

Vartiainen, M 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY. Kauhanen, J.(toim.)

Yritysesittely. Viitattu 17.2.2011.

<http://www.epsira.com/f/indexframe.html>