
MAA- JA VIHERRAKENTAMISEN TULOSPALKKAUS SUOMESSA

Näkökulmia käyttöönottoa miettivälle yritykselle




Hämeen ammattikorkeakoulu

Maisemasuunnittelun koulutusohjelma

Lepaa, kevät 2015

Marja-Liisa Nenonen



LEPAA
Maisemasuunnittelun koulutusohjelma

Tekijä	Marja-Liisa Nenonen	Vuosi 2015
Työn nimi	Maa- ja viherrakentamisen tulospalkkaus Suomessa	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tilaaja on Viher- ja ympäristörakentajat ry (Vyra) ja työn yhteistyökumppani on INFRA ry. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää alan yritysten joukosta selkeä ja alan erityispiirteet huomioiva tulospalkkausjärjestelmämalli. Työn tarkoituksena oli helpottaa alan pienyrittäjien arkea ja antaa tietoa yrityksen kehittämiseen. Henkilökohtaisena tavoitteena oli tutustua erilaisiin tulospalkkiomalleihin sekä viherrakentamisalaan Suomessa.

Työn lähtökohtana on empiirinen tutkimus eli havainnoiva tutkimus. Opinnäytetyö yhdistää useampaa tutkimusmenetelmää sen eri vaiheissa ja sen tutkimusote on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Työssä on yhdistelty kartoittavan, selittävän, kuvailevan ja ennustavan tutkimuksen piirteitä. Ajallisesti kyseessä on poikkileikkaustutkimus, sillä työn tarkoituksena on kartoittaa alan tämän hetkistä tilannetta ja hakea viitteitä siitä mitä tulevaisuus voisi olla.

Opinnäytetyön lähtötietojen saamiseksi toteutettiin nettipohjainen kyselytutkimus. Tulospalkkausjärjestelmien vähäinen määrä alalla muutti opinnäytetyön sisältöä enemmän yrityksen kehittämisen suuntaan, jonka yhteydessä syntyi kolme vaihtoehtoista tulospalkkausmallia. Tulospalkkausta on viher- ja maanrakentamisen aloilla käytössä muihin aloihin verrattuna todella vähän eli vain 12 %:lla yrityksistä, kun EK:n jäsenyrityksillä vastaava luku on 48 %. Vyran jäsenillä tulospalkkaus oli käytössä 20,3 % yrityksistä.

Aihealue kiinnostaa selkeästi alan yrittäjiä. Tästä syystä Vyran kannattaisi toteuttaa päivän tai kahden mittainen työpaja, jossa pureuduttaisiin syvemmälle aiheeseen alan asiantuntijan johdolla. Tilaisuus pitää toteuttaa työpajana niin, että yksittäiset yritykset antavat sisältöä ja kokemuksiaan muille mukana oleville yrityksille luoden ajatusriihen aiheen ympärille. Alan kehittyminen vaatii yritysten yhteistyötä ja sitä kautta kehittyvät myös yksittäiset yritykset.

Avainsanat Tulospalkkaus, viherrakentaminen, yritystoiminta, kehittäminen ja projektinhallinta.

Sivut 66 s. + liitteet 126 s.



Lepaa
Degree Programme in Landscape Design

Author	Marja-Liisa Nenonen	Year 2015
Subject of Bachelor's thesis	Payment by Results in Earth Construction and Landscape Construction in Finland	

ABSTRACT

The commissioner of thesis was Viher- ja ympäristörakentajat ry (Vyra) and as a partner INFRA ry. The purpose of the thesis was to find a clear payment by result method in landscape construction, which would take into account the characteristics of the area. The idea was also to ease the weekdays of a small entrepreneur and give knowledge for developing the company. The personal purpose was to get to know what kinds of payment by result systems there are and also to get to know the landscape construction business in Finland.


The starting point of this thesis was an empirical study which means an observation study. The thesis combines more than one study approach at its different stages and the research method is quantitative and qualitative. The work also combines the features of survey, explanatory, descriptive and predictive studies. On a time scale it is a cross-section study because the work maps out the situation in the area at the moment and tries to figure out the possible future.

The basic data for the thesis came from an electronic survey. The lack of a payment by result changed the whole thesis into a new direction. It became more to do with the development of the companies. Three optional models for a payment by results systems were created. Only 12 % of the companies use it when in other areas it can be 48 %. The members of Viher- ja ympäristörakentajat ry use it in 20,3 %.

This subject of the study was clearly interesting for the entrepreneurs in the area. That is why the association should do a one or two day workshop for all companies that are interested in the subject. This event should go further in to this topic with the help of some expert in business development. It should be carried out so that also all the companies should give some of the knowledge and experience they have to all other companies involved. The development of the area of landscape construction requires cooperation and with that also individual companies will develop.

Keywords Payment by result system, landscape construction, entrepreneurship, development and project management.

Pages 66 p. + appendices 126 p.



KÄSITTEET

Tulospalkkaus	Palkkausmuoto, jolla täydennetään työntekijän peruspalkkaa. Sidottu aikaansaannokseen ja työpaikkakohtaisuuteen. Urakka- ja palkkiopalkat eivät ole tulospalkkausta. Sen sijaan tulospalkkausta ovat tulos- ja voittopalkkiot, synteettiset optiot, voitonjakoerät sekä erilaiset osakepohjaiset järjestelmät. Tulospalkkaus on koko palkkauksen ympärillä käsiteltävien asioiden järjestelmä eri seurantakanavineen.
Tulospalkkio	Normaalia palkkaa täydentävä palkkaustapa ja palkkioerä. Sen perusteina tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Tulospalkkio on varsinainen maksettava raha tavoitteiden ylittymisestä, joka maksetaan yrityksestä riippuen kerran vuodessa tai useammin jopa kerran kuukaudessa.
Urakkapalkkio	Palkkaustapa jonka perusteena on rahakerroin ja työmäärä. Voi olla osa- tai kokonaisurakka. Rakentamisessa paljon käytetty palkkiomuoto, jolla haetaan tehokkuutta isojen neliömäärien tekemiseen. Työntekijöiden keskuudessa sanamuotoa voidaan käyttää myös päivittäisessä tekemisessä ilman varsinaista palkkiota eli puhutaan saatetaan puhua niin, että tehdään tämä urakalla ja sitten lähdetään kotiin.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUS	2
2.1	Kyselytutkimuksen teoria	2
2.1.1	Lähtökohdat	2
2.1.2	Tutkimusprosessi	3
2.1.3	Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset	4
2.1.4	Kyselymenetelmät	4
2.1.5	Kyselylomakkeen laatiminen	5
2.1.6	Saatekirje	6
2.2	Kyselytutkimuksen käytännön toteutus	6
2.2.1	Tutkimustehtävä ja sen ositus	6
2.2.2	Tiedonhankintamenetelmä	7
2.2.3	Tutkimusjoukko ja aineiston kerääminen	8
2.2.4	Sähköinen tutkimuslomake	8
2.3	Jatkotutkimus	9
2.3.1	Työpaja	9
2.3.2	Haastattelut ja seminaari	10
2.3.3	Vuoden työskentely alalla	10
3	ENSIN KUNTOON TYÖPAIKAN PERUSASIAAT	11
3.1	Alan erikoispiirteet	11
3.1.1	Vuodenajat ja sää	11
3.1.2	Työajat	12
3.1.3	Työn fyysisyys	14
3.2	Yleinen siisteys ja järjestys	14
3.3	Työaikakirjaukset	15
3.4	Osaamisen kartoitus	16
3.5	Työparit ja tiimit	17
3.6	Hoidon ja rakentamisen eriyttäminen	17
3.7	Henkilömäärä ja harjoittelijat	18
3.8	Työhyvinvointi	19
3.9	Työntekijään kohdistuvat ominaisuudet	21
3.9.1	Sairaslomat	21
3.9.2	Tupakointi	22
3.9.3	Työtaturmat	22
3.9.4	Aineelliset vahingot	22
4	YRITYKSEN KEHITTÄMINEN VIHERALALLA	23
4.1	Projektinhallinta ja seurattavuus	23
4.2	Laatu	24
4.3	Tuottavuus	25
4.4	Ostot ja alihankinta	25
4.5	Vuokrakalusto	26
4.6	Hinnoittelu	27
4.7	Johtaminen	27

4.8	Kehitystyö	27
4.9	Muut palkitsemismallit	28
4.10	Lisätyöt	28
4.11	Takuu aika ja hoito	29
5	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI	29
5.1	Ohje lukemiseen	29
5.2	Vastausprosentit ja tulospalkkauksen yleisyys	29
5.3	Taustatiedot	30
5.3.1	Yrityksen perustiedot	30
5.3.2	Yrityksen toimiala, asiakkaat ja projektien kokoluokka	32
5.4	Tulospalkkiojärjestelmä	34
5.4.1	Suunnittelu ja käyttöönotto	35
5.4.2	Maksaminen	37
5.4.3	Suunnittelu ja viestintä	40
5.4.4	Vaikutukset verrattuna arvioihin vaikutuksista	42
5.5	Tulospalkkiojärjestelmä tulevaisuudessa	47
5.6	Palaute ja opinnäytetyön lisätutkimus	48
6	TULOSPALKKAUS	48
6.1	Lähtökohtia	48
6.2	Viherrakentaminen ja tulospalkkaus Suomessa	49
6.2.1	Historia	49
6.2.2	Tänään	50
6.2.3	Tulevaisuus	51
6.3	Palkitseminen	53
6.4	Huomioitavia asioita	54
6.5	Vaikutukset	55
6.6	Seuranta ja analysointi	56
6.7	Tulospalkkauksen mallit	57
6.7.1	Yksinkertainen malli	57
6.7.2	Perusmalli	58
6.7.3	Monipuolinen malli	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	61
	LÄHTEET	65

Liite 1	Kyselytutkimuksen kysymykset
Liite 2	Saatekirje
Liite 3	Järjestelmän muistutusviesti
Liite 4	Muistutusviesti
Liite 5	INFRA ry:n kannustusviesti
Liite 6	Viheraluerakentajat ry:n kannustusviesti
Liite 7	Kyselytutkimuksen tulokset grafiikkana
Liite 8	Kyselytutkimuksen tulokset kokonaisuudessaan

1 JOHDANTO

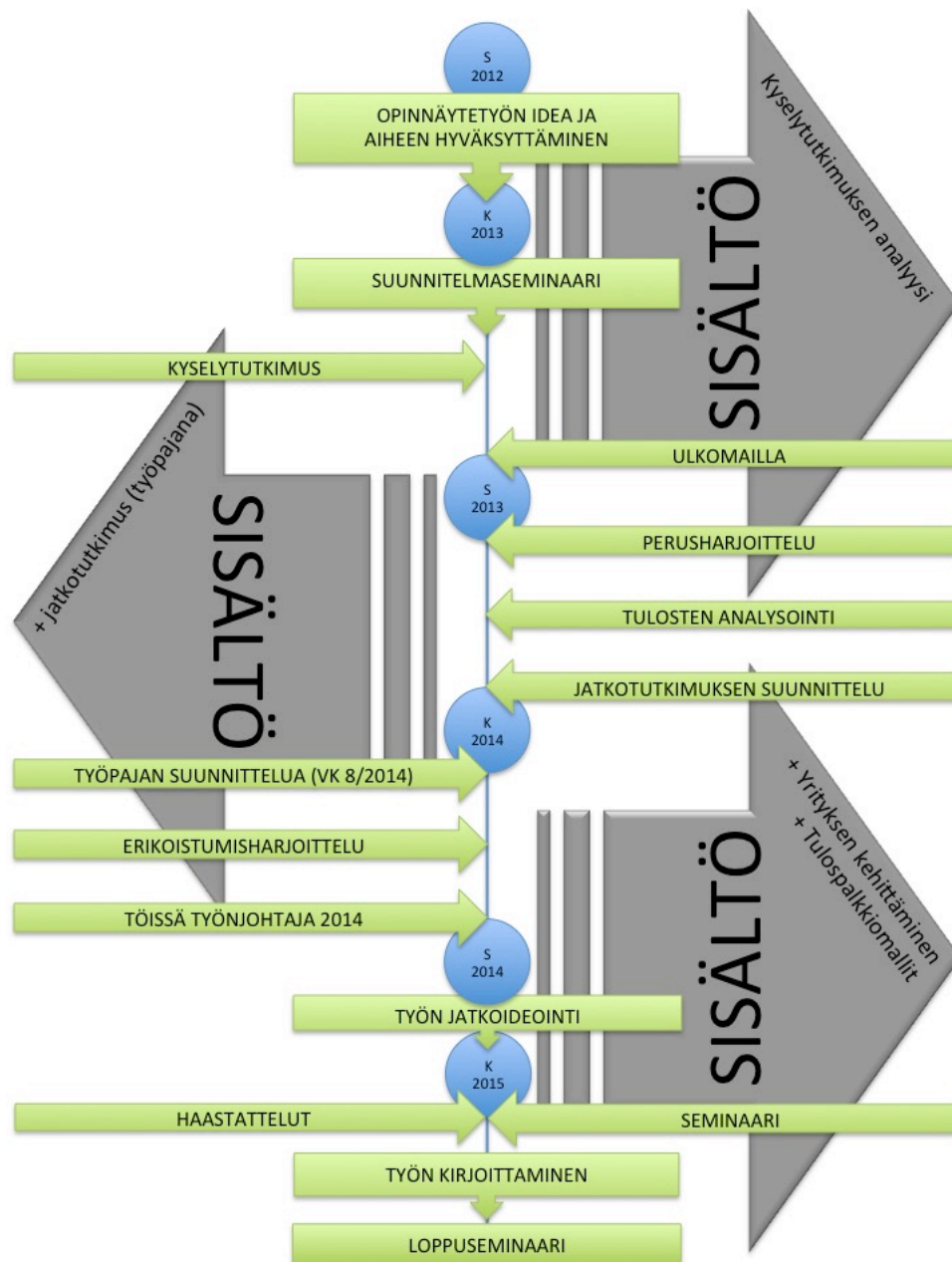
Olen työskennellyt projektityön parissa viimeiset 10 vuotta ja aiheena tulospalkkaus on tullut esille moneen otteeseen myös edellisellä alallani taapahtumatuotannossa. Ajatus opinnäytetyön aiheesta tuli koululle Viher- ja ympäristörakentajat ry:n kautta. Se kuulosti vanhan työhistoriani kautta juuri minulle sopivalta ja kiinnostavalta aiheelta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää alan yritysten joukosta viherrakentamisalan erityispiirteet huomioiva selkeä malli hyvin toimivasta tulospalkkausjärjestelmästä. Työn tarkoituksena oli helpottaa alan pienyrittäjien arkea ja antaa tietoa yrityksen kehittämiseen. Opinnäytetyön tuli olla käytännön läheinen työkalu yrityksille, jotka miettivät tulospalkkauksen käyttöönottoa. Opinnäytetyöstä yritykset saisivat perustiedot ja pystyisivät sen jälkeen soveltamaan tätä tietoa oman yrityksensä tulospalkkausmalliin. Henkilökohtaisena tavoitteena minulla oli tutustua erilaisiin tulospalkkiomalleihin. Tavoitteeni oli myös tutustua alanvaihtajana viherrakentamiseen Suomessa ja alan toimijoihin.

Työn tilaajana on Viher- ja ympäristörakentajat ry (Vyra), jolla on Suomessa 140 alalla toimivaa varsinaista yritysjäsentä ja 60 yritystä yhteisjäsenenä. Yhdistyksen nimi vaihtui vuonna 2014 Viheraluerakentajat ry:stä Viher- ja ympäristörakentajat ry:ksi, joten kyselytutkimuksessa esiintyy vielä ry:n vanha nimi. Vyra on perustettu vuonna 1970. Jäsenyritykset ovat kirjava joukko alalla erilaisissa mittakaavoissa toimivia yrityksiä. Yritykset tekevät viher- ja ympäristörakentamista, kivirakentamista, viheralueiden hoitoa, pihasuunnittelua ja konsultointia. Yhdistyksen tarkoituksena on kasvattaa jäsenten osaamista, kannattavuutta, hyvinvointia ja edistää alan kehittymistä. (Vyran internetsivut.)

Ala toimii työmailla rinnakkain infrarakentamisen kanssa, jonka takia opinnäytetyöhön haluttiin lisätä kattavuutta tältä alalta. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina on alalla toimiva toinen etujärjestö. INFRA ry on maa- ja vesirakentamisalan yrittäjien ja yritysten toimiala- ja työnantajajärjestö, jolla on jäsenenä yli 1500 yritystä. INFRA ry:n jäsenyritykset rakentavat ja pitävät kunnossa väyliä, terminaaleja ja elintärkeitä teknisiä verkostoja, joissa kulkevat jokapäiväiseen elämään tarvittavat vesi, lämpö, sähkö ja tieto. (INFRA ry:n internetsivut.)

Kun rupesin tutkimaan tulospalkkauksen lähtökohtia törmäsin perustavanlaatuisiin kysymyksiin, jotka ovatkin yrityksen kehittämiseen liittyviä asioita. Mikä on yrityksen strategia ja mikä merkitsee? Tukevatko järjestelmät yritystämme ja tavoitteitamme? Opinnäytetyö muutti siten vähän kerrallaan muotoaan ja työssä puhutaankin laajemmin yrityksen kehittämiseen liittyvistä asioista. Yrityksen kehittämiseen liittyvät asiat nivoutuvat kaikki yhteen tulospalkkauksen kanssa. Alan vaihtajana koulun ja työn yhteensovittamishaasteiden kautta opinnäytetyön aikataulu venyi kahteen vuoteen. Käytännössä ajasta oli tässä opinnäytetyössä vain hyötyä. Erityisesti alan erityispiirteet tulivat tutummiksi ja lopputulos on sitä kautta huomattavasti pidemmälle viety kokonaispaketti yrityksen kehittäjälle.



Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen prosessikaaviona.

2 TUTKIMUS

2.1 Kyselytutkimuksen teoria

2.1.1 Lähtökohdat

Tieteellinen tutkimus on ongelmanratkaisua ja se on luova prosessi. Tutkimus voi olla empiirinen eli havainnoiva tai teorettinen valmiine aineistoneen. Onnistuakseen tutkimukseen tulee valita aiheen kannalta järkevä kohderyhmä ja oikea tutkimusmenetelmä. Tutkimusongelma ja tavoitteet ratkaisevat ensisijaisesti käytettävän menetelmän. Valinta ei välttämättä

ole helppo ja vaihtoehtoja saattaa olla useita. (Heikkilä 2014, s. 12.) Tutkimuksessa voidaan käsitellä perusjoukkoa kokonaisuudessaan, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus tai sitten tehdä osatutkimus eli otantatutkimus vain osalle perusjoukosta. Tutkimusaineisto voi olla primaarista eli tämä varten kerättyä tai sekundaarista eli johonkin muuhun tarkoitukseen kerättyä. (Heikkilä 2014, s. 12-13.)

Aineiston analyysi, tulkinta ja kokonaisuudesta tehty johtopäätösten tekeminen on opinnäytetyön ydin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, s. 209). Tulosten analysointi ei päättää tutkimustyötä, vaan lopullisen silauksen työle antaa tutkijan selitykset ja tulkinnat (Hirsjärvi 1997, s. 213). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusprosessia ei saa myöskään nopeuttaa liikaa. Oikeastaan tämä viittaa myös siihen, että opinnäytetyön olisikin hyvä olla pidemmän ajan prosessi, jossa työtä työstetään pidemmän ajan aikana eteenpäin eikä työtä puristeta kasaan mahdollisimman nopeasti puolessa vuodessa.

Empiirisiä tutkimuksia on useita erilaisia, jotka jaotellaan eri tyyppeihin monin eri tavoin. Kartoittava tutkimus on hyvin vapaamuotoinen eikä siinä kerätä systemaattisesti tietoja. Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus esiintyy yleensä osana kaikissa tutkimuksissa ja se vaatii laajan aineiston tulosten luotettavuuden, yleistettävyyden ja tarkkuuden takia. Selittävä eli kausaalinen tutkimus selvittää ilmiöiden syy- ja seuraussuhteita. Kokeellista eli eksperimentaalinen tutkimusta käytetään kontrolloiduissa olosuhteissa ja siten monesti lääke- ja sosiaalitieteissä. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on olla itse mukana kehittämis- tai muutosprosessissa tutkitavien kanssa. Evaluaatiotutkimus arvioi tehtyjen päätösten tai toiminnan vaikutuksia. Ennustavassa tutkimuksessa pyritään tekemään selittävien tekijöiden avulla ennusteita erityisesti talous- ja väestötieteissä. Aikaperspektiivin kautta tutkimukset voidaan jakaa poikkileikkaus- ja pitkittäistutkimuksiin, joista ensimmäinen tutkii tiettyä aikaa ja jälkimmäinen useampaa ajanhetkeä. Tutkimusasetelmasta voidaan tehdä intensiivinen eli syvällisesti muutamaa tapausta tutkiva tai sitten ekstensiivinen eli laajasti pintapuolisesti kattava tutkimus. Tutkimusotetta määritellään myös kvantitatiivisena eli määrällisenä tai kvalitatiivisena eli laadullisena. Ei ole myöskään harvinaista, että tutkimuksessa yhdistellään sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. (Heikkilä 2014, s 13-15.)

2.1.2 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi muodostuu eri tutkimuksen vaiheista. Tutkimusongelman määrittäminen ja perehtyminen saman aiheen tutkimukseen aloittaa prosessin. Sitä kautta tutkija tutustuu olemassa oleviin tuloksiin ja teoria-tietoon. Tutkimussuunnitelmaan kirjataan yksityiskohtaiset tiedot tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttavista asioista. Joskus joudutaan tekemään esitutkimus tutkimusongelman rajaamiseksi ja täsmentämiseksi, mutta myös keskustelu kohderyhmän henkilön kanssa antaa hyödyllistä tietoa. Tutkimusongelma voidaan sen jälkeen rajata osaongelmiksi eli hypoteeseiksi. Tämän jälkeen laaditaan varsinainen kyselylomake, kerätään aineisto ja analysoidaan vastaukset. Tulokset raportoidaan ja niistä tehdään johtopäätökset sekä hyödynnetään tulokset. (Heikkilä 2014, s. 20-21.)

2.1.3 Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset

Heikkilän mukaan onnistunut tutkimus on tuottanut luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tulee tutkia niitä asioita, jotka ovat alunperinkin määritelty tutkimuksen tavoitteiksi. Tämä muodostaa tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden, joka huomioi systemaattisen virheen puuttumisen. Tämä pitää varmistaa etukäteen tutkimuksen huolellisella suunnittelulla, sillä jälkikäteen validiutta on hankala enää tarkastella. Tutkimuslomakkeella kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukon tarkka määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti auttavat tutkijaa kohti validin tutkimuksen toteutumista. Luotettavan eli reliabiliteetin tutkimuksen tulos pitää olla toistettavissa eivätkä ne siten saa olla sattumanvaraisia. Tutkijalta vaaditaan koko ajan tarkkuutta ja kriittisyyttä. Mikäli vastauksia tulee vähän ja otoskoko jää hyvin pieneksi voi tulos olla sattumanvarainen. Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Jokainen tutkimus on tutkijan subjektiivisia näkemysten lopputulos. Tutkijan näkemys ilmenee kysymysten muotoilussa, analysointimenetelmissä ja raportointitavassa. Tutkimustulokset eivät saa olla millään tavalla riippuvaisia tutkijasta ja muuttua tutkijan vaihtuessa. Tutkimustulosten tulee olla puolueettomasti todettuja eli objektiivisiä. (Heikkilä 2014, s. 27-28.)

Raportoinnissa tulee muistaa vastaajien tietosuoja eikä yhdenkään yksittäisen henkilön tai yrityksen vastauksia tule pystyä tunnistamaan. Vastajille pitää kertoa myös tarkasti tutkimuksen tarkoitus ja käytötapa. Tutkimusraportissa tulee esittää kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset, eikä siinä tule esittää vain tilaajan tai tutkijan kannalta edullisimmat tulokset. Tuloksista pyritään hakemaan myös epätarkkuusriskit ja niiden vaikutukset tulosten yleistettävyyteen. (Heikkilä 2014, s. 29.)

Hyvän tutkimuksen määritelmiin kuuluu, että se on tehokas ja taloudellinen. Tieteellisiin tutkimuksiin ei liity taloudellisia tavoitteita, mutta se on sitä kun hyöty ja kustannukset ovat oikeassa suhteessa. Luotettavuuden takia kannattaa tehdä vain laadukkaita tutkimuksia. Opinnäytetöissä mitataan harvoin hyötyä rahallisesti, mutta riittävän suuren panostuksen tekeminen saattaa niissäkin tuottaa arvostetun työn tai työpaikan alalla. (Heikkilä 2014, s. 29.) Heikkinen kiteyttää, että tutkimuksen tulee yksinkertaisuudessaan olla hyödyllinen ja käyttökelpoinen. Sen tulee tuoda esiin jostain uutta ja relevanttia. Tutkimustietojen tulee olla tuoreita ja täsmällisiä. Tutkimusprosessin onnistunut lopputulos vaatii monien riskitekijöiden välttämistä. (Heikkilä 2014, s. 30.)

2.1.4 Kyselymenetelmät

Suunnitelmallinen kysely- ja haastattelututkimus on survey-tutkimus, joka on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa isolta joukolta kyselylomaketta apuna käyttäen. Itse kerättävissä aineistoissa voidaan käyttää postikyselyä, puhelin- tai käyntihaastattelua tai informoitua kyselyä. Viime vuosina internetissä tehtävät kyselyt ovat yleistyneet, mutta ne soveltuvat vain jos tiedetään, että kaikilla on tutkittavilla on mahdollisuus tietoko-

neen käyttöön. Kaikilla tiedon keräämismenetelmillä on hyvät ja huonot puolensa, joista tutkija joutuu valitsemaan sopivimman. Kysely- ja haastattelututkimuksilla on selkeitä eroja, mutta on mielenkiintoista, että vastaukset ovat menetelmästä riippumatta samanlaisia. (Heikkilä 2014, s.17.)

2.1.5 Kyselylomakkeen laatiminen

Kysely- ja haastattelututkimusten olennainen osatekijä on varsinainen kyselylomake, joka voi huonosti suunniteltuna pilata koko tutkimuksen. Vastajat päättävät muun muassa kyselyn ulkonäön perusteella vastaavatko kyselyyn. Lomakkeen alkuun tulee sijoittaa helppoja kysymyksiä, joilla herätetään vastaajan mielenkiinto. Alkupuolelle myöskin tärkeimmät kysymykset, jolloin vastaaja harkitsee tarkemmin vastauksiaan kuin kyselyn lopussa. Teknologia on mahdollistanut vastausten saamisen suoraan raporttimuotoon tai vietäväksi tilasto-ohjelmiin. Tutkimuslomakkeen tekeminen sisältää seuraavat vaiheet: tutkittavien asioiden nimeäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen. Vasta näiden vaiheiden jälkeen muodostuu lopullinen kyselylomake. (Heikkilä 2014, s. 45-46.)

Heikkilän mukaan hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkejä ovat muun muassa:

- Ulkonäöllisesti houkutteleva, selkeä, siisti ja hyvin aseteltu
- Selkeät ja yksiselitteiset vastausohjeet
- Kysytään asia kerrallaan ja järjestys on looginen
- Kysymykset ryhmitelty aiheittain ja numeroitu juoksevasti
- Kontrollikysymyksiä
- Jokaisen kysymyksen tarpeellisuus arvioita, sillä lomake ei saa olla liian pitkä
- Testattu
- Helppo käsitellä analysointivaiheessa
(Heikkilä 2014, s. 47.)

Kyselylomake voi sisältää avoimia, suljettuja ja sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä suositetaan erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja ne ovat tarkoituksenmukaisia erityisesti silloin kun vastausvaihtoehtoja ei tunneta. Avoimia kysymyksiä on jälkikäteen vaikea analysoida ja ne houkuttavat vastaamatta jättämiseen. Toisaalta silloin voidaan saada myös yllättäviä vastauksia. Tällaiset kysymykset kannattaa kuitenkin sijoittaa lomakkeen loppuun ja varata niille riittävästi vastustilaa. Suljetuissa kysymyksissä annetaan valmiit vastausvaihtoehdot. Näitä voidaan käyttää mikäli vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja niitä on rajoitettu määrä. Näitä käyttämällä suljetaan pois erilaisia virheitä, vastausten käsittelystä tulee muutoinkin huomattavasti helpompaa ja itse vastaaminen myös helpottuu. Huomioon otettavia asioita ovat: vaihtoehtoja ei saa olla liikaa, kaikille löydettävä sopiva vastausvaihtoehto, vaihtoehtojen tulee olla toisensa poissulkevia, vastausvaihtoehtojen tulee olla mielekkäitä ja järjestyksiä. Haittoina mainitaan: vastausten harkitsemattomuus, ”en osaa sanoa” houkuttelee, vastausvaihtoehdot tai järjestys voi johdatella, jokin

vaihtoehto puuttuu tai luokittelu epäonnistuu. Sekamuotoisissa kysymyksissä lisätään joukkoon avoimia vaihtoehtoja, joihin vastaaja voi kirjoittaa puuttuvan vaihtoehdon. (Heikkilä 2014, s. 47-50.)

Kyselylomakkeissa voidaan käyttää myös asenneasteikkoja. Tavallisimmat ovat Likertin ja Osgoodin asteikko. Heikkoutena on ettei niistä voida päätellä kysymyksen painoarvoa kysyjälle. Toisena heikkoutena on vastaajan loogisuuden tavoittelu voi antaa liikaa samankaltaisia vastauksia. Likertin asteikolla käytetään täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä väittämiä 4- tai 5-portaisena asteikkona, mutta asteikko voi olla suurempikin. Osgoodin asteikolla käytetään väitteitä, joissa vaihtoehtoina vastakkaiset adjektiivit. Vastausvaihtoehtoina 5- tai 7-portainen asteikko koulujärjestelmien mukaan. (Heikkilä 2014, s. 51-51.) Kysymykset voidaan ryhmitellä eri tavoin: Täsmälliset tosiasiatiedot, arvionvaraiset tosiasiatiedot, käyttäytymisen syyt, asenteet & arvo & mielipiteet ja sosiaaliset suhteet (Heikkilä 2014, s. 53).

2.1.6 Saatekirje

Tutkimuslomakkeessa pitää aina olla kaksi osaa, joista toinen on varsinainen lomake ja toinen on saatekirje. Saatekirjeen tehtävä on selvittää tutkimuksen taustaa ja motivoida vastaaja täyttämään kyselylomake. Saatekirje voi vaikuttaa suuresti vastausprosenttiin. Sen tulee olla kohtelias eikä se saa olla liian pitkä.

Saatekirjeessä tulee tulla ilmi seuraavat asiat:

- Tutkimuksen rahoittaja ja toteuttaja
 - Tavoite
 - Tutkimustietojen käyttötapa
 - Vastaajien valintatapa
 - Vastausaika
 - Palautusohje
 - Kommentti tietojen luottamuksellisuudesta
 - Kiitos vastaamisesta
 - Tutkijan allekirjoitus
- (Heikkilä 2014, s. 59).

2.2 Kyselytutkimuksen käytännön toteutus

2.2.1 Tutkimustehtävä ja sen ositus

Opinnäytetyöni lähti liikkeelle kyselytutkimuksesta ja alusta lähtien ajatuksissa oli toteuttaa siihen jonkinlainen jatkotutkimus. Tulosten selvittyä todettiin, että tulospalkkauksen tilanne oli alalla aika alkutekijöissään verrattuna muihin aloihin. Tästä syystä haastattelut päätettiin keskittää tulospalkkaukseen omaaviin yrityksiin ja saada heidän avullaan kasaan periaatteellinen malli hyvästä tulospalkkauksesta. Jatkotutkimukseen haastattelujen tilalle halusin toteuttaa enemmänkin keskustelevan työpajan tulospalk-

kauksen omaaville yrityksille. Löysin siihen avukseni palkkausasiantuntijan, jonka tietotaito olisi tehnyt työpajasta myös yrityksille hyvin antoisan kehittämistilaisuuden omalle tulospalkkausmallilleen. Tämä työpaja ei kuitenkaan lopulta toteutunut ja se laittoi minut uudelleen kehittämään lopullista opinnäytetyön sisältöä. Kokemukseni alalla työskentelystä ja aihepiirin tutkiminen sai opinnäytetyön sisällön muokkautumaan työvälineeksi tulospalkkausta miettivälle yritykselle. Sitä voisi sanoa myös kehitystyökaluksi, sillä yrityksen pitää olla valmis tekemään monta kehitysaskelta ennen kuin pitkälle viety tulospalkkausmalli on edes mahdollista ottaa käyttöön. Tämä ei sulje kuitenkaan pois sitä vaihtoehtoa, että hyvin kevyilläkin toimenpiteillä tulospalkkaus voidaan ottaa käyttöön ja se sillä on yllättävän positiivisia vaikutuksia yrityksen kehittymiseen.

Kyselytutkimus jaettiin kolmeen osaan. Alussa kysyttiin ristiintaulukoinnissa hyödyllisiä perustietoja. Tämän jälkeen vastaajat jaettiin kahteen osaan sen mukaan oliko heillä käytössä tulospalkkaus vai ei. Ne kenellä tulospalkkausta ei ollut käytössä, vastasivat huomattavasti pienempään määrään kysymyksiä. Heiltä kysyttiin lähinnä ajatuksia millaisiksi he kuvittelevat tulospalkkauksen vaikutukset. Tulospalkkauksen omaaville esitettiin lista yksityiskohtaisia kysymyksiä tulospalkkausmalliin ja sen vaikutuksiin liittyen. Lopuksi kyselytutkimus katsoo tulevaisuuteen ja haluaa tietää kaikilta vastaajilta mikä on tulospalkkauksen tulevaisuus heidän yrityksessään. Tutkimuksella haettiin vastauksia siihen miten yleinen tulospalkkaus on alalla. Haluttiin saada tietoa siitä minkälaisia malleja yrityksillä on käytössä ja toisaalta haluttiin saada tietoa siitä millaisia vaikutuksia niillä on ollut.

Jatkotutkimuksen haastattelut antoivat aiheeseen todella hyvää lisätietoa ja muuttivat opinnäytetyön sisällön suuntaa voimakkaasti. Tämän tyyppisessä kyselytutkimuksessa tieto ei vanhene parissa vuodessa, joten työn onnistumisen kannalta kyselytutkimuksen tulokset ovat käyttökelpoisia vielä vuosia. Opinnäytetyön tarkoituksena on olla kehitystyökalu alan yrityksille. Sen tarkoituksena on ottaa voimakkaasti kantaa perustavanlaatuisiin kysymyksiin ja haastaa opinnäytetyötä lukevat yritykset miettimään missä mennään oman yrityksen kanssa näissä esille nostetuissa asioissa.

2.2.2 Tiedonhankintamenetelmä

Työn lähtökohtana on empiirinen tutkimus eli havainnoiva tutkimus, missä haetaan uutta tietoa vastaajilta. Opinnäytetyö yhdistää useampaa tutkimusmenetelmää sen eri vaiheissa ja sen tutkimusote on sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen. Työssä on yhdistelty kartoittavan, selittävän, kuvailevan ja ennustava tutkimuksen piirteitä. Ajallisesti kyseessä on poikkeikkaustutkimus, vaikkakin tällä tutkimuksella halutaan saada tietoja yrityksen toimintahistoriasta ja toisaalta saada arvioita myös yrityksen tulevaisuudesta. Opinnäytetyön on kokonaistutkimus, joka tarkoittaa perusjoukkona kaikkina alan järjestyneitä jäsenyrityksiä. Työn tarkoituksena on kartoittaa alan tämän hetkistä tilannetta ja hakea viitteitä siitä mitä tulevaisuus voisi olla.

2.2.3 Tutkimusjoukko ja aineiston kerääminen

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä oli tilaajan ja yhteistyökumppanin jäsenistö, joka tarkoittaa yhteensä noin 1800 yritystä ympäri Suomea. Joukossa on monen kokoisia ja eri ikäisiä yrityksiä.

Kyselytutkimus toteutettiin tilaajan käyttämällä sähköisellä tutkimusjärjestelmä Digium Enterprisella. Ohjelman opettelu vaatii hieman aikaa ja siitä olisi varmasti saanut vielä enemmän irti, jos sitä olisi osannut hyödyntää hieman enemmän. Kyselyn tekeminen itsessään oli yksinkertaista ja sillä sai luotua erilaisia vastausvaihtoehtoja. Muutoksia vaatineet kohdat huomasi sitten raportin ulosottovaiheessa ja silloin ei oikeastaan ollut muuta vaihtoehtoa kuin korjata taulukot käsin. Raportti tuottaa suoraan laadukasta grafiikkaa sekä excel-tiedoston jatkokäsittelyä varten. Tulokset olisi voinut viedä erilliseen tilastonkäsittelyohjelmaan, mutta tutkittuani asiaa totesin ettei uuden ohjelman opetteleminen tuo työhön lisäarvoa ja valmiit grafiikat ovat opinnäytetyön kannalta riittävät. Tämä aiheuttaa osittain pientä harmia, sillä kaikki grafiikat eivät näytä niin selkeiltä kuin niiden pitäisi ja osan olen joutunut korjaamaan excelin avulla luettavampaan muotoon. Luettavuuden kannalta ulkonäöltään yhteneväiset grafiikat olisivat paremmat.

Kysely lähetettiin vastaajille 6.3.2013 ja vastausaikaa annettiin aluksi 17.3.2013 asti. Sähköisen järjestelmän kautta vastaajille lähetettiin yksi aktivointi viesti juuri ennen vastausajan päättymistä. Tämän jälkeen vastausaikaa haluttiin jatkaa 5.4.2013 asti ja sähköisen järjestelmän kautta lähetettiin muistutuskirje vastaajille. Vastausprosentin kasvattamiseksi opinnäytetyön tilaajat lähettivät vielä henkilökohtaiset viestit kannustamaan kyselyyn vastaamista. Kysely pyrittiin ajoittamaan siten, että yritykset olisivat vielä kausitauolla ja työtahti ei olisi niin hetkinen kuin kauden alkaessa.

Kyselytutkimuksen aikataulu muodostui seuraavasti:

- Kysymysten laadinta vk 7/2013
- Kysymysten hyväksyntä vk 8-9/2013
- Kysymysten syöttäminen vk 10/2013
- Kyselytutkimus käynnissä vk 10-12/2013
- Muistutus vastausajasta vk 11/2013
- Tilaajien kannustusviestit vk 11-12/2013
- Muistutusviesti vastausajan päättymisestä 27.3 – vk 13/2013
- Karkea tulosten analysointi vk 13/2013

2.2.4 Sähköinen tutkimuslomake

Laadin tutkimuksen kysymykset ensin word-muotoon ja ne kävi läpi kaksi kommentointi kierrosta työn tilaajalla. Tämän jälkeen syötin kysymykset Digium Enterprisen ohjelmaan. Testasin itse kyselytutkimuksen toimivuuden useampaan otteeseen, jonka jälkeen tein vaadittavat korjaukset ja lisäykset. Tämän jälkeen kyselytutkimuksen täytti kertaalleen sellainen ihmi-

nen joka ei tiennyt aiheesta mitään, jotta sieltä saatiin pois tietyt epäloogisuudet. Myös tilaajan edustajat kävivät läpi sähköisessä muodossa olevan kyselytutkimuksen.

Kyselytutkimus jaettiin järjestelmässä vastaamisen helpottamiseksi välilehdille, joissa oli yhden aihepiirin kysymykset nähtävillä yhdellä silmäyksellä. Kyselyn etenemistä pystyi myös seuraamaan välilehtien vaihtuvien sivunumeroiden perusteella, joka näytti sivujen kokonaismäärän sekä millä sivulla vastaaja oli menossa. Välilehdet jaoteltiin seuraavasti:

- Yrityksen perustiedot
- Yrityksen toimiala, asiakkaat ja projektien kokoluokka
- Tulospalkkiojärjestelmä
- Tulospalkkiojärjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto
- Tulospalkkion maksaminen
- Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset
- Tulospalkkiojärjestelmän vaikutukset, ei olemassa olevaa tulospalkkiojärjestelmää
- Tulospalkkiojärjestelmä tulevaisuudessa
- Palaute ja opinnäytetyön lisätutkimus
- Yhteystiedot opinnäytetyön lisätutkimusta varten

Kyselytutkimuksessa käytettiin erilaisia vastausvaihtoehtoja, jotka on esitelty kuvina liitteessä 1 (liite 1: Kyselytutkimuksen kysymykset).

- Monivalinta joko allekkain tai pudotusvalikko
- Erilaisia matriisitaulukoita
- Avoin kysymys, pitkä vastaus tai lyhyt vastaus

2.3 Jatkotutkimus

2.3.1 Työpaja

Opinnäytetyön kyselytutkimus osuudelle haluttiin jatkumoa, jotta se syventäisi siitä saatua sisältöä lopulliseen työhön. Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat sen, ettei niistä tuloksista pysty varsinaista tulospalkkiomallien vertailua tekemään ja löytämään alan erikoispiirteet parhaiten huomioivaa mallia. Jatkotutkimusta jouduttiin tarkentamaan tämän tiedon selvityksessä. Tulospalkkaus oli alalla niin vähäisessä käytössä, että sen yksityiskohtainen avaaminen olisi ollut enää järkevää.

Lähdin ideoimaan jatkotutkimusta niille yrityksille, jotka ilmoittivat omaavansa tulospalkkauksen ja olevansa kiinnostuneita jatkotutkimuksesta. Asia tuntui vaativan keskustelevaa otetta. Tästä lähtökohdasta syntyi ajatus ottaa mukaan palkkausasiantuntija ja vetää yhdessä kyselytutkimuksen tietojen pohjalta työpaja, jossa pureudutaan tarkemmin aiheeseen yhdessä yritysten kanssa. Tästä opinnäytetyö olisi saanut arvokasta tietoa ja samalla yksittäiset yritykset olisivat saaneet ajatuksia oman yrityksen kehittämiseen. Arvokasta tietoa olisivat tuoneet toiset alan yrittäjät ja palkkaus-

asiantuntija. Monien syiden takia tämä työpaja jäi toteutumatta ja se ohjasi opinnäytetyön uusille urille. Tällöin päätin itse lähteä miettimään oman osaamiseni kautta tulospalkkausmalleja huomioiden alan erikoispiirteitä. Opinnäytetyön tekeminen on ollut ehdottomasti opettava matka ja sen tärkeimmäksi kohdaksi nousee ehdottomasti ehdotukseni tulospalkkausmalleista.

2.3.2 Haastattelut ja seminaari

Opinnäytetyön syventävän osuuden päätin tehdä haastatteluina, koska työpaja kariutui yllä kerrotuista syistä. Haastateltavani oli palkkausasiantuntija Kiisa Hulkko-Nyman. Tulospalkkauksen omaavia yrityksistä oli kaksi haastateltavaa: Hannu Koivisto Koiviston vihertyö Oy:sta ja Henrik Bos VRJ:stä. Vastakkaista näkökulmaa aiheeseen sain ei tulospalkkauksen omaavasta yrityksestä Markku Hurskaiselta Hyvinkään Tieluiskasta.

Viher- ja ympäristörakentajien luentopäivillä Aulangolla 26.-27.11.2014 pääteemana oli työn tuottavuus ja esitykset pitivät sisällään hyvää tietoa aihepiirin ympäriltä. Esitykset pitivät Jari Laine ja Keijo Vesilahti TTS:ltä. Jari Laineen aiheena oli tuottavuus ja kannattavuus. Keijo Vesilahden aiheen Ergonomia, työturvallisuus ja työhönopastus.

2.3.3 Vuoden työskentely alalla

Opinnäytetyön aikana tein opintoihin liittyvät työharjoittelut ja sen jälkeen työllistyin alalle viherrakentamisen työnjohtajaksi. Vasta varsinainen alalla työskentely avasi monia alan erikoispiirteitä ja samalla se antoi peilauspohjaa tulospalkkauksen tuomille mahdollisuuksille ja uhkille.

Tulospalkkauksen lähtökohdissa on todella tärkeää huomioida sen lopullinen käyttäjä eli yksittäinen työntekijä. Liian suurien asioiden ja liiketaloudellisten yksityiskohtien avaaminen ei välttämättä ole paras tapa lähestyä työntekijöitä. Asioiden pitää olla selkeästi esitettäviä ja helposti ymmärrettäviä. Johdon tulee laskeutua ajatusmaailmassaan samalle tasolle työntekijöiden kanssa. Alalla työskentelevät ovat koulutukseltaan pääsääntöisesti ammattikouluista valmistuneita puutarhureita, puistopuutarhureita tai viherrakentajia. Työnjohto puolella on vasta nähtävissä ammattikorkeakoulu koulutustaustana ja sitä kautta parempi ymmärrys myös liiketaloudellisesta näkökulmasta. Toisaalta alalla toimivat yritykset ovat myös monesti lähteneet liikkeelle yhden tai kahden hengen yrityksistä, joten myöskään yrityksen perustajalle ei välttämättä ole parasta liiketaloudellista osaamista. Nämä koulutustaustat luovat varsin mielenkiintoisen yhdistelmän miettiä tulospalkkausta ja sen käyttöönottoa. Tulospalkkaus ei missään nimessä ole jokaisen pienyrittäjän tarvitsema työkalu oman yritystoiminnan kehittämiseen. Mielestäni se on kuitenkin eteenpäin pyrkivälle ja pienäkin kasvua hakevalle yritykselle erinomainen työkalu. On huomioitava minkä kokoinen yrityksen liikevaihto tai henkilömäärä on ja miettiä sen kautta oikeassa mittakaavassa oleva tulospalkkausmalli. Tulospalkkaus voi olla hyvinkin yksinkertainen ja siten sen käyttöönottoa ei kannattaisi pienessäkään yrityksessä pelätä.

Viherrakentaminen on mitä suurimmissa määrin asiakaspalvelua ja projektityötä. Nämä asiat jäävät valitettavasti hortonomin koulutuksessa liian vähäiselle huomiolle ja ne korostuvat silmiin pistävästi siinä vaiheessa, kun työnjohtaja saa ensimmäisen työmaan hoidettavakseen. Projektityössä korostuu suunnitelmallisuus ja projektin kokonaishallinta. Monet hyvin yksinkertaisetkin työkalut ovat pitkän ajan kehittämisen ja paneutumisen tulosta. Projektityö vaatii työntekijältä laajempaa ajattelukykyä ja kokonaisuuksien hahmottamista. Monesti tämä löytyy joko ihmisiltä tai sitten ei, mutta sitä voi myös tietoisesti kehittää. Monesti puhutaan siitä, että pitää erottaa olennaiset asiat ei epäolennaisista asioista ja johtaa projektia eteenpäin kaikista miljoonista asioista huolimatta.

Yritysten arki voi olla karua katsottavaa ulkopuolisen silmin ja sitten yrityksessä työskennellessä siihen arkeen ajautuu väistämättä mukaan. Yrityksen kehitystyötä on joko tehty systemaattisesti vuosien saatossa tiukasti tulevaisuuden katsoen tai sitten se on laiminlyöty osittain tai kokonaan. Perustavanlaatuiset asiat kuten työaikojen noudattaminen, työautojen siisteys, tehokkaat työtavat, tavaroiden ja työkalujen varastointi, vaadittu työvaatetus ja moni muu itsestään selvältä tuntuva asia voikin sekoittaa yrityksen arjen. Ilman selkeitä pelisääntöjä ja niiden noudattamista katoamme yrityksemme katteen hyvinkin helposti. Pelisääntöjen noudattamisen hallintaan on olemassa työkaluja ja se vaatii työnjohdolta järjestelmällistä valvontaa ja tarpeen tullen rankaisujakin. Välillä toiminta yrityksessä tuntuu lastentarhan toiminnalta ja työnjohdon voimavarat eivät enää riitä siihen olennaiseen työtehtävään eli työn johtamiseen. Mielestäni yrityksen perusasiat ja luottamus työntekijöihin pitää olla kunnossa, jotta tulospalkkauksen käyttöönottoa kannattaa miettiä. Tulospalkkaus ei ole oikotie onneen, mutta se voi yrityksen sinne viedä jos sen eteen on tehty riittävä määrä kehitystyötä.

3 ENSIN KUNTOON TYÖPAIKAN PERUSASIAT

3.1 Alan erikoispiirteet

3.1.1 Vuodenajat ja sää

Alalla on kaksi erikoispiirrettä: vuodenajat ja sääolosuhteet. Niihin emme voi itse vaikuttaa ja työn tekemistä voi harvoin siirtää toiselle päivälle. Urakoihin pitää laskea mukaan säävaraus eikä se saa kuitenkaan olla niin suuri, että urakka hävitään sen takia kilpailijalle.

Suomessa on voimakkaat vuodenaikojen vaihtelut ja se kuuluu olennaisena piirteenä rakentamiseen. Työ on kausityötä ja se tarkoittaa sitä, että talvisin on tiedossa jonkinlainen tauko. Moni asia on ajanut alan siihen, että ympärivuotisuus on tullut kaikesta huolimatta alalle. Talvet ovat varsinkin Etelä-Suomessa leudompia ja se mahdollistaa rakentamisen läpi vuoden. Tämä tekee alasta vetovoimaisemman ja saa ihmiset pysymään alalla. Se antaa työntekijöille myös toisenlaisen tulotason sen sijaan, että lomautuksia olisi talvella 1-5 kuukautta. Läheskään kaikki yritykset eivät työskente-

le läpi vuoden ja esimerkiksi kaupungeilla työkausi päätetään monesti jo marraskuussa.

Syksy on pimeyden suhteen ongelmallinen, koska aamuisin töiden aloittaminen saattaa olla kohteesta riippuen vaikeaa pimeissä olosuhteissa. Osa työmaista on valaistuja, mutta monesti liikutaan alueilla missä ollaan pelkän otsalampun varassa. Osa työnantajista siirtää 8 tunnin työaikaa vallitsevien valoisuusolosuhteiden mukaan puoli tuntia tai tunnin suuntaan tai toiseen. Työajan siirto valoisuuden mukaan on mielestäni ihan hyvä tapa tehostaa toimintaa ja poistaa tehottomia tunteja. Mielestäni syksyllä voisi muutenkin tehdä lyhyempää työpäivää. Ensin alkusyksystä tekisi muutoksen aloitusajankohtaan ja sitten kun se ei enää riitä niin lyhentäisi työpäivän 7 tuntiin. Vastapainona tuolla 7 tuntia kestäväälle päivälle olisi se, että kesällä parhaimpina kuukausina tehtäisiin puoli tuntia tai tunti per päivä säästövapaisiin TES:sin antaman jouston mukaisesti.

Sää vaikuttaa monella tapaa viherrakentamiseen. Huono sää ja vesisade hidastaa merkittävästi työn tekemistä ja tekee joskus jopa sen mahdottomaksi. Toisaalta sää vaikuttaa myös projektien katteeseen kastelun tarpeen mukaan. Nurmikoiden itäminen on pitkälti riippuvainen myöskin sääolosuhteista. Sää voi välillä olla liiankin hyvä ja se puolestaan tarkoittaa sitä, että paahtavassa helteessä tehdyt työtunnit ovat tehonsa puolesta huomattavasti heikompia. Lisäksi työaikaan vaikuttavat lakisääteiset helle-
tautot.

Työn mielekkyyttä haastavissa olosuhteissa parantaa oikeanlaiset työvaatteet. Työntekijöillä pitää olla työnantajan kustantamat sadevaatteet kumisaappaineen ja samoin hellesäälle asialliset vaatteet. Nämä ovat pieniä asioita, mutta niillä vaikutetaan työmukavuuteen, sairaslomien määrään ja vähennetään olennaisesti työtapaturmien määrää.

Kausiluontoisuus on alalla osan yritysten kohdalta katoamassa osittain tai jopa kokonaan. Kesällä myynti tekee koko ajan töitä, että talveksi olisi hankkeita joita voidaan tehdä. Ympäristörakentamista tullaan tulevaisuudessa tekemään läpi vuoden, mutta kaikki työntekijät eivät siihen ole vielä valmiita eivätkä myös kaikki yrittäjätäkään. Moni viherrakentaja sanoo ettei talvella voi tehdä mitään, mutta he eivät välttämättä ole kokeilleet edes tehdä töitä talvisin. (Bos, haastattelu 8.12.2014.)

Tällä alalla kannattaa muistaa, että töissä ollaan oikeasti vähintään 9 kuukautta eikä sitä puolta vuotta. Tuosta lopusta ajasta pidetään pois lomat, pekkaspäivät ja työaikapankin kertymät. Käytännössä työntekijälle jää lomautusta vain noin kuukausi. Motivoidakseen henkilökuntaa yritys voi uuden kauden alkaessa maksaa työttömyyskorvauksen ja normaalipalkan välisen erotuksen bonuksena työntekijälle. Kausiluontoisuus on alalla hyvä asia eikä huono. (Koivisto, haastattelu, 9.12.2014.)

3.1.2 Työajat

Alalla tehdään yrityksen sijainnista riippuen 8 tai 10 tunnin pituisia työpäiviä. 10 h työpäivistä kaksi tuntia on työntekijän omaa aikaa ja se menee

siirtymiseen hallilta työmaalle ja takaisin. Pitkät työajat raskaassa työssä näkyvät selkeästi työntekijöiden vireystilassa ja jaksamisessa. Luultavimmin se syö tuosta varsinaisesta työajan tehokkuudesta pois ainakin osan. Pitkä työpäivä rasittaa työntekijöitä, vaikkakin tuo kaksi tuntia kuluu pääsääntöisesti työmatkaan. Monilla on sen lisäksi tietenkin vielä oma ajo-matka työpaikalta kotiin. Kokonaistyöpäivän pituus muodostuu siten 11-12 tunnin mittaiseksi. Ihmisen pitäisi nukkua noin 8 tuntia yössä, joten vuorokaudesta jää omaa aikaa 4-5 tuntia.

Mikäli työntekijät saisivat palkan hallin pihasta lähdetessä, niin uskoisin sen motivoivan työntekijää siirtymään työmaalle aloittamaan työt mahdollisimman nopeasti. Se poistaisi varmasti osittain perustavanlaatuisia ongelmia työpaikoilta. Luultavasti se poistaisi myös ongelmaa toisesta päästä eli silloin työmailta ei lähdetäisi puolta tuntia aiemmin. Se luultavasti vaikuttaisi kokonaisvaltaisesti täsmällisempään toimintaan muun muassa taukojen pituuksissa. Toki tämä kaikki vaatii rinnalleen seurannan, jotta luo-duista pelisäännöistä pidetään kiinni.

Työntekijöiden pitämässä tauoissa voi yritys hävitä nopeasti päivän aikana hyvinkin helposti tunnin. Tauko alkaa siitä hetkestä, kun työmaalta lähdetään eikä vasta sitten kun ollaan huoltoasemalla. Työntekijöitä pitäisi kannustaa pitämään työmailla mukana omat eväät ja huolehtia työmaalle baje-majat. Työaikaa ei kuluisi turhaan auton pakkaamiseen ja purkamiseen taukojen takia. Mikäli tauot pidetään muualla kuin työmaalla, niin yhden tauon yhteydessä menee helposti jo 15 minuuttia siihen, kun kaikki työkalut pakataan ja puretaan autosta. Kyse on hyvin pienestä asiasta, mutta katsomalla sen vaikutusta kokonaistyöaikaan näkee sen suuren merkityk-sen. Työntekijät voivat käyttää tätä hyvin helposti väärin tahallisesti tai tahattomasti tajuamatta välttämättä sen kokonaisvaikutusta yrityksen tulokseen.

Itse lähtisin yrityksenä liikkeelle siitä, että työpäivä on 8 tai 9 tunnin pitui-nen ja hallilta kohteeseen siirtyminen on palkallista aikaa. Tätä pitää työ-antajan valvoa gps-paikantimella varustetulla kellokorttijärjestelmällä. Työntekijät leimaavat itsensä hallilla töihin ja sitten varsinaisella työmaalla työmaalle saapuneeksi. Kokonaistyöpäivän pituus on työntekijöitä palkat-taessa selkeästi vetovoimatekijä. Näin yritys saa luultavasti enemmän ha-kemuksia avoimiin työpaikkoihin ja palkattua myös sitä kautta parempaa henkilökuntaa.

Pitkillä työpäivillä luulisi olevan kuormittava vaikutus ja selkeä suoravii-vainen yhteys työuupumukseen ja työstressiin, mutta asia on tutkimusten mukaan jopa päinvastoin. Olennaista on tarkastella työn ja perheen yh-teensovittamista kokonaisrytmiin ja sitä kautta jaksamista kokonaisuudes-saan. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, s. 38-39.) Työntekijän toimintakyky heikkenee usein voimakkaasti työvuoron pituuden ylittäessä 8-9 tuntia. Monissa tutkimuksissa on myös todettu, että työvuorojen pidentyessä tapaturmien riski kasvaa voimakkaasti. (Hakola ym. 2007, s. 31.) Tämän tyyppisellä alalla, jossa tapaturmien vaara on muutenkin suuri ei kannata kovin paljoa venyttää työaikoja kasvavan tapa-turmariskiinkin vuoksi.

3.1.3 Työn fyysisyys

Viherrakentajan työ on fyysisesti hyvin rankkaa, jota korostaa luonnon antamat sääolosuhteet. Suojainten käyttö on tarpeellista ja monesti pääura-koitsija haluaa vielä tiukentaa sitä lakipykälää tiukemmin. Alalle on tullut pienkoneita ja niiden käyttö työmailla onkin onneksi yleistynyt jonkin verran. Monesti on kuitenkin asioita ja paikkoja, joissa ei voida kuin tehdä käsin. Myöskään monesti yhden pienen homman takia ei ole järkevä tuoda pienkonetta työmaalle.

Työn fyysisyyden takia alalla onkin paljon miespuolisia työntekijöitä. Naispuolisia henkilöitä näkee enemmän istutus- ja hoitotehtävissä. Työn fyysisyys näkyy työntekijöiden sairaslomien ja työtapaturmien määrissä. Pienkoneiden käytöllä pystytään ennaltaehkäisemään monien tapaturmien syntyä, joten työnantajan tulisikin kiinnittää siihen enemmän huomioita.

Työn fyysisyyden takia työntekijöiden tulee olla hyvässä kunnossa ja muistaa talvitaun aikana pitää fyysisestä kunnostaan huolta. Ehdottoman suositeltavaa onkin tukea työntekijöiden fyysistä jaksamista liikuntaedulla. Pitkän päivän päätteeksi ei työntekijät välttämättä ole menossa ensimmäisenä kuntosalille, mutta seteleitä voi käyttää vaikka hierontaan, sillä kehonhuoltokaan ei ole pitkän päivän päätteeksi pahasta.

3.2 Yleinen siisteys ja järjestys

Viherrakentaminen on aina kohteessa tehtävää työtä. Sinne kuljetaan kulkuvälineellä kaikkien tarvikkeiden kanssa yleensä työpaikan hallilta, jossa sijaitsee työkalujen ja tarvikkeiden varasto. Yleensä suurimmat tarvikkeet pyritään ottamaan suoraan työmaalle, joten kulkuneuvossa kulkee mukana työssä tarvittavat perustarvikkeet.

Viherrakentajilla on käytössä useimmiten pakettiautot, joiden takatila toimii työkalujen kuljettamisessa ja tarjoaa lukollisen säilytystilan. Yleensä pakettiautoissa on tavaraa paljon ja usein tietyn tavarankuljetuksen etsiminen sieltä kestää turhan kauan. Tämä kertoo siitä, että työautoja ei ole mietitty loppuun asti tähän käyttötarkoitukseen sopivaksi. Autoissa ei ole säilytystilaa työntekijöiden henkilökohtaisille tavaroille eikä loogisia säilytyspaikkoja perustarvikkeille. Varmastikaan valmista säilytysjärjestelmä ratkaisua ei ole olemassa, mutta pienellä muokkauksella ja asian perinpohjaisella miettimisellä päästäisiin järkevään lopputulokseen. Toki työpaikoissa on aina myös niitä ketkä haluavat pakettiauton koko tilan olevan tavarankuljetusta varten, mutta se ei valitettavasti ole tällaisessa työssä mahdollista. Tavarankuljetusta varten on tarjolla niin rautakaupoissa kuin yrityksellä itsellään peräkärriä.

Pakettiautojen sisälle kaaos syntyy hetkessä. Autojen pitäisi olla nimettyjä työpari-/tiimikohtaisesti. Silloin niistä pidettäisiin edes jollain tasolla huolta. Autojen siivoukseen pitää varata vaikka perjantailta yksi tunti tai viikolta joku muu aikatauluun parhaiten sopiva hetki. Silloin siivotaan autot sisältä ja ulkoa. Autoissa ei tule säilyttää ylimääräistä tavaraa, mutta sieltä on hyvä löytyä perustöissä tarvittavat tarvikkeita. Säilytysjärjestelmät pi-

täisi saada sellaisiksi, että kaikille työkaluille on paikkansa ja ne on helposti löydettävissä. Lähtökohtaisesti autoista ei lainata toisille tavaroita vaan jokaisella autolla on omat välineensä. Täten olisikin hyvä merkitä auton rekisterinumerolla kaikki autoon kuuluvat tavarat ja viimeistään perjantaisen viikkosiivouksen yhteydessä lainassa olleet tavarat palautetaan oikeaan autoon. Kaikissa autoissa tulisi olla kolmelle henkilölle työvälineet, vaikka muistetaan etteivät kaikki tee samaa työvaihetta työmaalla. Lapiot ja haravat ovat kuitenkin sellaisia, joita tulisi löytyä kaikille työntekijöille. Autoista pitää löytyä kaikki peruspäivänä tarvittavat työvälineet. Eikä olisi haittaa jos edullisimpia tarvikkeita olisi mukana kahdet kappalet.

Hoitotyöt vaativat isompia työkaluja ja niiden kuljettamiseen vaaditaan usein peräkärriä. Kun autoissa kuljetaan raivaussahoja ja ruohonleikkureita tulee miettiä niiden järkevät kuljetustavat. Vaihtoehtona voisi olla kuomulliset peräkärriä, joissa isommassa kulkijassa ajettava ruohonleikkuri tarvikkeineen ja pienessä ruohonleikkurissa tarvikkeineen.

Järjestys työautoihin luodaan säilytysjärjestelmillä, jotka vievät tavaroita kohti kattoa eivätkä kaikki ole yhdessä kasassa pakettiauton lattialla. Työvaatteita varten olisi hyvä olla auton seinässä muutamia naulakoita, jotta sadevaatteet saa esimerkiksi kuivamaan päivän päätteeksi. Pientarvikkeille kuten esimerkiksi nippusiteille tulisi olla lokerojärjestelmä, joka ei saa kuitenkaan tukkia auton sivuoven toimintaa. Autoihin tulisi miettiä valespohja, jonka alle saisi laitettua kaikkia pidempiä suorja esineitä (rautakankeja, tukiseipäitä yms). Seinille tulisi laittaa koukkuja tai putkia, joihin harjat ja haravat saisi helposti otettavaksi. Lapiot ja muut vastaavat tavarat voisi puolestaan laittaa roikkumaan seinille isoilla koukuilla. Näiden osalta tulee huomioida tavaroiden heiluminen eli niihin pitää asentaa myös kuljetuksen aikainen kiinnitysmekanismi. Lokerikkoja pitää olla eri kokoisille irtotavaroille ja erityisen huomioitavaa on se, että lokerikot pitää pystyä avaamaan kunnolla eikä lattialla sen edessä saa olla tavaraa.

3.3 Työaikakirjaukset

Kun tehdään työtä monille eri projekteille on tuloksen seuraamisen kannalta olennaista, että tunnit on kirjattu oikeille projekteille. Mikäli tuntikirjaukset tehdään manuaalisesti tulee niihin virheitä, kun niitä kirjataan palkanlaskentaan uudestaan epäselvistä papereista. Ne päivittyvät projekteihin kuukauden jälkikäteen ja niiden paikkaansa pitävyydestä ei voi olla täysin varma. Mikäli tuntikirjaus tehdään sähköisen järjestelmän kautta, niin toimistolla säästetään palkanlaskentakuluissa ja tiedot saadaan reaaliaikaisesti. Se on tänä päivänä yrityksen johtamisen kannalta olennainen asia. Kun tuntikirjaukset kytketään gps-järjestelmään niin saadaan työntekijän sijainnit tarkistettua tarvittaessa ja automaattisista virheilmoituksista saadaan väärinkäytökset helposti selville. Tämä ei ole mielestäni työntekijöiden käyttämistä vaikka he asiat näin näkevät, vaan yrityksen kannalta asiaan liittyy monta muuta positiiviseen tulokseen johtavaa asiaa. Toki tämä tarkoittaa myös työntekijöiden kannalta sitä, että sovitusta työajosta tulee pitää tiukemmin kiinni. Toisaalta he saavat tätä kautta jokaisesta

ylimääräisestä minuutista palkan. Näistä sähköisistä kirjauksista saadaan tiedot verottajalle henkilöistä ja tehdyistä työmääristä.

Liian tarkkaan eri työtehtävien litterointiin ei kannata kuitenkaan mennä. Yritysten haastatteluissa kävi selville, että noin 10 litteraa riittää tälle alalle ihan hyvin. Lähinnä useampi littera aiheuttaa sen, että tietoja ei muisteta kesken päivän päivittää ja sitten tuloksena on koko päivän kirjauksia vaikka kaniverkkojen asennukselle. Mielestäni yrityksen kannalta olennaista on kuitenkin saada samalla tietoa työtehtäviin kuluneesta ajasta, jotta jälkikäteen voidaan seurata mikä projektissa onnistui ja mihin meni budjetointia enemmän tunteja. Tuntikirjauksien ei tarvitse olla viidentoista minuutin tarkkuudella tehtyjä, mutta kunhan niissä on edes tunnin tarkkuus. Litteroinnit voisivat olla vaikka seuraavan tyyppiset: konetyöt pohjien teko, konetyöt mullan levitys, lapiomies, pohjatyöt, nurmikon teko, kivituhkan levitys, puiden istuttaminen, muun kasvillisuuden istuttaminen, kiveykset, kalusteasennukset, puurakentaminen, hoitotyöt, viimeistelyt, sairausloma, pekkaspäivä ja loma. Järjestelmissä olennainen nappi on työmaalle kirjaus, tauolle kirjaus ja kotiin kirjaus. Tämän tyyppiset järjestelmät vaativat sen, että työntekijöille hankitaan yrityksen puhelimet tai muut kirjauslaitteet esimerkiksi autoon tabletit. Tällainen järjestelmä poistaa sen, että perjantaina mietitään missä työmailla viikon aikana on oltu eikä myöskään tuntilappuja tarvitse ihmetellä vesisateessa. Kaikki tiedot tulee täytettyä automaattisesti vain yhdellä painalluksella, joten tämä helpottaa arkipäivää työntekijän näkökulmastaakin huomattavasti. Järjestelmä aiheuttaa alkuun varmasti kapinointia työntekijöiden suunnasta, mutta heidän on aika tajuta modernin yrityksen liiketoiminnan vaativan nämä kirjaukset jo pelkästään projektien seurattavuuden takia.

Autoihin ja koneisiin voidaan asentaa myös vastaavat seurantalaitteet ja sieltä saadaan silloin tarkkaa tietoa, minkä verran konetta on käytetty milläkin työmaalla. Tämäkin on yrityksen omien koneiden kannalta äärettömän hyvä tieto. Autoseurannasta saadaan myös asiakkaalle tieto milloin heidän hoitokohteessa on esimerkiksi oltu, mutta tämä nähdään myös henkilöiden tuntikirjauksista riippuen miten yrityksen hoitokohteet on eri projektinumerolla. Mikäli kaikki hoitokohteet ovat yhdellä projektinumerolla, niin sekä tuntien seuraaminen että projektikatteen seuraaminen on hieinan ongelmallista.

3.4 Osaamisen kartoitus

Yritysten tulisi tietää millaiset heidän henkilökunnan heikkoudet ja vahvuudet ovat. Yhtälailla yrityksen tulee tietää omat vahvuudet ja heikkoudet. Työpaikan osaamiskartoituksessa kartoitetaan ydin- ja avainprosessit. Henkilökunnan osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää myös kehityskusteluiden pohjana. Prosesseista kirjataan tarvittavat osattavat tehtävät ja jokainen työntekijä kirjaa tehtävään liittyvän osaamisensa. Kartoitus täytetään niin, että tehtävän hallinnan taso saadaan selkeästi näkyviin. Tasot voivat esimerkiksi olla seuraavanlaiset: a) En tiedä tehtävästä b) Tietää tehtävästä c) Osaa tehtävän tai d) On asiantuntija ko. tehtävässä. (Työterveyslaitoksen internetsivut.)

Yrityksessä ei saa olettaa tietyn koulutuksen omaavan osaavan tietyt asiat. Viherrakentamisen tehtävät ovat monipuolisia ja siinä vaaditaan monia erilaisia taitoja eikä välttämättä työntekijän fyysiset ominaisuudet mahdollista jotain tehtävää. Kartoituksen jälkeen nähdään minkä tyyppistä osaamista yritys tarvitsee lisää. Samalla näemme millaisissa työtehtävissä työntekijät ovat parhaimmillaan ja voimme sitä kautta miettiä työmaan tarvitsemia resursseja.

3.5 Työparit ja tiimit

Yrityksessä on jonkinlainen määrä työntekijöitä, jotka koostuvat vakituisista, määräaikaaisista, kesätyöntekijöistä ja harjoittelijoista. Työntekijät pitäisi pääsääntöisesti jakaa niin, että vakituiset ottavat avukseen muita työntekijöitä. Työnantajan tulisi miettiä jo ennen kauden alkua työparit tai tiimit, jotta tällä samalla miehityksellä voitaisiin mennä läpi koko kausi. Kausityöntekijät tulevat tietenkin töihin vakituisia myöhemmin ja siten kevät voitaisiin aloittaa työpareilla ja kesätyöntekijöiden tullessa mukaan työpareista tulisi kolmen hengen tiimejä. Olennaista kuitenkin on, että työparit pysyvät samoina ja heillä olisi sama auto koko kauden. Tämä vähentää paljon ylimääräistä työtä aamuisin ja kuormittaa vähemmän työjohtoa. Samalla se antaa työparille ja tiimille itsenäistä päätöksentekoa ja mielekkyyttä työn tekemiseen. Sairastumiset sotkevat luonnollisesti asiaa, mutta kun työntekijöitä on kolme niin luultavammin heistä kuitenkin kaksi on paikalla eikä yhden sairastuminen aiheuttaisi muutoksia.

3.6 Hoidon ja rakentamisen eriyttäminen

Monesti viherrakentamisen jälkeen urakoitsijalla on kahden vuoden hoitosopimus kohteesta. Tämä tarkoittaa käytännössä monella urakoitsijalla sitä, että hoitotyötä saattaa kesästä riippuen olla todella paljonkin. Nurmikot ovat selkeästi suurin työllistäjä hoitojen osalta ja sen jälkeen tulee kitkentyöt pensasalueilla.

Karkeasti voisi sanoa, että noin 3 miljoonan liikevaihdon omaavan yrityksen henkilökunnasta pitäisi löytyä yksi tai kaksi tiimiä, jotka tekee pelkästään hoitokohteita. Hoitokohteiden akuutein aika on todennäköisesti vielä juuri se hetki, kun myös rakentamisessa eletään kiireisimpiä aikoja. Työntekijöiden määrää voi sitten pahimpaan kiire aikaan lisätä kausityöntekijöillä tai yrittää tasata viherrakentamisen työvoimalla hoitotiimin tarpeita.

Hoito tulisi eriyttää kokoaan viherrakentamisesta. Tämä helpottaisi työjohtajan roolia, koska tiimi tietäisi hoidettavat alueet ja pystyisi itse pitämään kirjaa hoitotöistä ja etenemään niissä itsenäisesti. Hyvin yksinkertaisella taulukolla hoitotöistä voitaisiin pitää kirjaa ja kohteita voitaisiin seurata. Toki työjohtajaa tarvitaan tukena taustalla, tarkkailemaan laadun toteutumista ja arvioimaan työntekijöiden resurssien riittävyyttä. Itsenäinen tiimi pitäisi myös parempaa huolta välineistä ja tietäisi tarkalleen niiden kunnan sekä huoltotarpeet.

3.7 Henkilömäärä ja harjoittelijat

Työn kausiluontoisuus aiheuttaa yrityksessä henkilökunnan määrän osalta epä tietoisuutta. Työnantajalla on vakituiset työntekijät, jotka toivottavasti kaikki palaavat talvilomautusten jälkeen keväällä töihin. Tämän lisäksi tarvitaan erinäinen määrä kausityöntekijöitä määräaikaiseen työsuhteeseen. Alalla on tarjolla myös paljon työharjoittelijoita, joilla yritys purkaa pahimpien kuukausien työpiikkiä.

Mielestäni on kuitenkin kyseenalaista minkä verran alan harjoittelijoita yritys voi ottaa, sillä heitä ei mielestäni saa ottaa töihin pelkkänä lisätyövoimana vaan heidän suhteen tulee muistaa monipuolinen koulutuksellinen näkökulma. Yritys voi kuitenkin kaikesta huolimatta tehdä ihan hyvää lisätulosta tiukasta markkinatilanteesta näillä monesti ilmaisilla tai lähes ilmaisilla harjoittelijoilla. Molemmat näkökulmat huomioiden harjoittelijat ovat tällä alalla tärkeitä ja heistä voi kasvaa yritykselle uusia työntekijöitä.

Periaatteessa yritys voi ottaa kaikki työntekijät vakituisia töihin ja lomauttaa heitä sitten tarpeen tullen. Moni työntekijä ei välttämättä kuitenkaan halua olla lomautettuna montaa kuukautta, sillä silloin työntekijä ei pysty elämään normaalia asuntovelallisen elämää. Varmastikin näissä olosuhteissa on pakollista, että yrityksellä on sekä vakituisia työntekijöitä että määräaikaista. Määräaikaista työntekijöistä voi sitten kasvaa yritykselle vakinaista henkilöstöä.

Työntekijöitä pitäisi motivoida kouluttautumaan talvella lomautusten aikana. Joko yrityksen pitäisi räätälöidä omiin tarpeisiin sopivia kursseja jonkun koulun kanssa tai sitten auttaa työntekijää löytämään sopivia kursseja. Tämä olisi mitä suurimmissa määrin hyvä asia molempien kannalta työntekijän ammattitaidon lisääntymisen takia.

Viheralalle on tullut muiden alojen perässä vuokratyövoima, jota suurimpana alalle tarjoaa tällä hetkellä Studentwork. Yrityksen kannattaa ainakin miettiä olisiko heistä apua ruuhkapiikkien hoitamiseen. Vuokratyövoiman kustannukset ovat kovemmat kuin oman henkilöstön, mutta toisaalta heille ei tarvitse maksaa sairauslomista palkkaa. Yritys säästää henkilökunnan etsimiseen liittyvät kulut ja Studentwork tarjoaa suoraan esiseulottuja ehdokkaita. Itse suhtaudun hieman skeptisesti tarjotun työvoiman osaamistasoon erikoistaitoja vaativalla alalla. Liukuhihnatyöhön on helppo rekrytoida tuon tyyppisen firman kautta ja esimerkiksi kaupan ala käyttää hyvin paljon vuokratyövoimaa. Siellä se on ymmärrettävää ja helppo tapa paikata sairauslomia tai rakentaa sen ympärille kokonaan ruuhkahuippujen purkaminen. Siellä ei ole olennaista tietää firman tapoja, työpaikan sijainti on tiedossa etukäteen ja työ on pääsääntöisesti liukuhihnatyötä. Viheralalla tilanne on toinen ja hyvien työntekijöiden löytäminen on mielestäni olennainen osa yrityksen menestymistä. Koko firman toiminta lähtee hyvästä henkilökunnasta ja onkin hyvin kriittistä saada pidettyä oikea osaaminen talossa. Vuokrafirmojen kautta tulevissa henkilöistä parhaat saavat yleensä jostain vakituisen paikan ja käytettävissä olevat henkilöt vaihtuvat vuosittain tai jopa työpäivittäin riippuen sopimuksesta.

Suomessa on tällä hetkellä nähtävissä voimakkaasti alan ulkomaalaistuminen. Virolaiset ovat löytäneet tiensä myös viherrakentamiseen kivitöiden kautta. He pyörittävät omia firmoja tai ovat yritysten palkkalistoilla. Käytännössä tämä ei polje suomalaista hintatasoa vaan se tarkoittaa sitä, että ala saa ahkeria, motivoituneita ja vaatimattomia työntekijöitä. Heitä ei lähtökohtaisesti haittaa kausityö ja he ovat pääsääntöisesti Suomessa tekevässä koko vuoden tilin asuakseen sitten talven Virossa. Kulttuurierot ovat kuitenkin suuret. Virolaisia ei voi päästää keskenään rakentamaan työmaita ilman kymppiä tai työ ei vaan suju ja jäljessä on paljon takuukorjattavaa summaa Koivisto (Koivisto, haastattelu 9.12.2014).

3.8 Työhyvinvointi

Uutisointi Suomen työhyvinvoinnin tilanteesta on lamauttava, sillä valtaosa uutisoinnista eli noin 90 % niistä on negatiivisia. Kuitenkin kansainvälisissä vertailuissa Suomi loistaa kärkisijoilla. Olemme maailman paras maa asua, 7. kilpailukykyisin maa ja 10. varakkain maa. Nämä ristiriidat vaikuttavat meidän ajatteluamme. EK:n asiantuntija Niilo Hakonen sanoo: ”Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri on seurannut työolojen kehitystä lähes 20 vuoden ajan ja Tilastokeskuksen työolotutkimus 30 vuoden ajan. Näiden pohjalta voidaan todeta, että asiat ovat paljon paremmin mitä puhutaan.” Negatiivinen uutinen on se, joka tuntuu myyvän ja tästä syystä julkisuus antaa työntekijöillemme aivan liian negatiivisen kuvan tilanteesta työelämässä. (Hyppänen 2010, s. 245-246.)

Tämän hetken työelämää leimaa meillä jatkuvat muutokset. Työikäisistä vain 2/3 on töissä. Toteutunut eläkeikä vuonna 2009 oli 59,4 vuotta, kun virallinen eläkeikä Suomessa on 63-68 vuotta. Monesti ennenaikaisen eläköitymisen syynä ovat erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielen-terveysongelmat. Keskimääräinen elinikäme on noussut ja nousee joka vuosi 3 kuukautta. Nykyiselle 70-vuotiaalle on esimerkiksi tullut elämänsä aikana 22 vuotta lisää elinaikaa. Työnteon suuri itseisarvo ja jokaisen työnteon velvollisuus ei vetoa enää nykyisiin suomalaisiin. Emme ole työntekijöinä valmiita tekemään enemmän töitä. Valtaosa meistä on tyytyväisiä, mutta vapaa-aikaa toivotaan selkeästi lisää. Vapaa-ajan arvostus on nuoren työntekijäpolven keskuudessa erityisen korostunutta. (Hyppänen 2010, s. 245-246.)

Työ on meille paljon muutakin kuin toimeentulo, sillä se on sosiaalisia suhteita, oma identiteetti ja osaamispääoman rakentamista. Suuren palkan, korkea statuksen tai urakehitysmahdollisuuksien sijaan arvostetaan työsuhteen vakinaisuutta ja varmuutta. (Hyppänen 2010, s. 245-251.)

Hyppänen kiteyttää: ”Pitkällä aikavälillä tuottavuudesta ja samanaikaisesti työelämän laadusta huolehtiminen on ainoa kestävä tapa taata yrityksen menestys tulevaisuudessa, työpaikkojen säilyminen, uusien syntyminen sekä julkisen sektorin palvelukyky.” (Hyppänen 2010, s. 251.)

Vuonna 2010 elettiin käännekohtaa Suomalaisilla työmarkkinoilla, kun työmarkkinoilta poistui ensimmäisen kerran enemmän väkeä kuin sinne tuli. 2020 Suomen eläkeläisten määrä suhteessa työikäiseen väestöön nou-

see Euroopan suurimmaksi. (Hyppänen 2010, s. 271.) Asia on saanut julkisuudessa hyvin negatiivisen kuvan, mutta jos järkevästi ajattelemme niin tämän tyyppinen hyvinvointiyhteiskunta ei anna muuta vaihtoehtoa. Samalla meidän pitää pyrkiä kaikin keinoin tekemään kaikkemme sen eteen, että ihmisten työurat voisivat mielekkäästi jatkua mahdollisimman lähelle eläkeikää.

Uudet toimintatavat ja uusi suhtautuminen antaa paljon ajattelemisen aihetta myös työurien pidentämiskeskusteluun. Työurien pidentämiseen tarvitaan mukaan työpaikat, työterveyshoidon järjestelmä ja kaikki työelämässä mukana olevat. (Hyppänen 2010, s. 282.)

Kausiluontoisuuden takia tällä alalla vaaditaan työntekijältä joustavuutta. Eurooppalaisessa mittakaavassa Suomi on edelläkävijä työaikajoustojen suhteen (Hyppänen 2010, s.293). Alallamme puhutaan kuitenkin tiukasta työtahdistasta kesällä ja talvella sitten otetaan useampi kuukausi rennommin. Tämä voi olla työntekijän kannalta hyvä tai huono asia. Luultavasti alalle kuitenkin hakeutuu tämän hyvänä kokevat ihmiset, joten talvella heillä on aikaa itselleen ja omille jutuille. Viherrakentamisessa tehdään kuitenkin hyvin pitkää päivää kovissa olosuhteissa. Työpäivän pituuden tai työviikon pituuden joustot voisivat tuoda tällekin alalle enemmän työntekijöitä ja se jatkaisi muutenkin ihmisten työuran pituutta.

”Synkistelyn sijasta keskusteluissa pitäisi korostaa sitä, että kaikki työ on arvokasta.” Työntekijät pitäisi saada elämään elämänsä nyt eikä sitten vasta eläkkeellä. (Hyppänen 2010, s. 299.)

”Kytös työhyvinvoinnin ja tuloksen välillä on olemassa ja se on vahva.” Työhyvinvointia syntyy, kun ihmiset kokevat aidosti, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä. Sekä heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja arvostavasti. (Hyppänen 2010, s. 11.)

Työssä viihtyminen lähtee työpaikan pelisäännöistä. Niitä tarvitaan, jotta kaikki viihtyvät työssään ja kokevat työniloa. Furman nimeää kirjassaan neljäksi keskeisimmäksi seuraavat: 1) Tunne siitä, että omaa työtä arvostetaan 2) Onnistumisen ilon kokeminen 3) Hauskuus 4) Tunne siitä, että omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnista välitetään ja siitä pidetään huolta. Arvostuksen pitää näkyä käytännössä tekoina ja käyttäytymisenä eikä ainoastaan sanallisesti asiasta kertominen riitä. Se lisää motivaatiota, halua onnistua ja antaa parastaan. Kun onnistumisista palkitaan ja kiitetään saadaan sillä kasvatettua ihmisten riskinotto-kykyä ja uskoa onnistumiseen. Huomioimalla onnistumiset lujitamme työyhteisöämme ja luomme hyvää tunnelmaa. Se antaa myös työntekijöillemme uskoa jatkuvaan kehittymiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Työn tekemisestä tekee hauskaa se, että sen ohessa vitsaillaan ja tehdään hauskoja asioita. Hauskuus ei ole pakotettavissa johdon tasolta, mutta sitä voidaan suosia ja arvostaa. Nauretaan yhdessä erilaisille asioille eikä missään nimessä vahingoniloa pidä sotkea asiaan. Hauskuutta on vaikea luoda, se syntyy luonnostaan kytkeytyen arkipäiväisiin tilanteisiin. Lainsäädäntö määrittää paljon asioita, joilla työntekijästä pidetään huolta. Lisäksi tarvitaan paljon lakiin kirjaamatonta keskinäistä välittämistä ja huolenpitoa myös työntekijöiltä että johdolta.

Tätä tarvitaan viihtyäksemme työssä ja kokeaksemme yhteenkuuluvuutta työkavereiden kanssa. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004, s. 13, 22, 28, 30.)

3.9 Työntekijään kohdistuvat ominaisuudet

3.9.1 Sairaslomat

Suomessa on EK:n tilastojen mukaan keskimäärin 12 sairaustyöpäivää vuodessa henkilöä kohden, joista jokainen maksaa yritykselle keskimäärin 300 euroa per päivä (Hyppänen 2010, s. 245-246).

Monilla työpaikoilla on käytössä käytäntö, jossa työntekijän pitää aina haakea sairaslomatodistus lääkäristä tai sairaanhoitajalta. Työterveyslaitos on saanut uudesta tutkimuksesta ensimmäisiä alustavia tutkimustuloksia, jotka osoittavat lääkärin myöntämien sairaslomatodistusten nostavan sairaslomien määrää verrattuna siihen, että työntekijä voisi olla pelkällä omalla ilmoituksella pois maksimissaan kolme päivää. Lääkärintodistus määrätään monesti suoraan kolmeksi päiväksi, vaikka henkilö saattaisi olla työkykyinen jo kahden päivän jälkeen. Omalla ilmoituksella pidetyssä sairaslomassa työntekijä itse päättää onko hän työkykyinen jo kahden sairaslomapäivän jälkeen, mikä monessa flunssatapauksessa voi olla hyvin mahdollista. Syynä lääkärintodistuksen hakemiseen on pelko laittomista poissaoloista ja se onkin sillä tapaa hyvä pelote työntekijöille olemattomia sairastumisia vastaan. Tällä kolikolla on kuitenkin kaksi puolta ja tutkimuksen lopullisia tuloksia kannattaa seurata. Tällaisella käytännöllä päästäisiin kokonaismääriltään pienempiin sairaslomamääriin. Tietenkin on mahdollista, että työntekijä jää helpommin lepäämään alkavaa flunssaa, mutta toisaalta jos se menee päivän levolla ohi niin se on huomattavasti parempi ennakointi kuin viikon sairausloma myöhemmin. Kaikki tällaiset pelisäännöt lähtevät luottamuksesta työntekijöihin eikä sitä valitettavasti kaikilla työpaikoilla ole. Silloin pitää lähteä miettimään mistä se johtuu ja voidaanko se luottamus saada jotenkin palautettua. Itse olen työkennellyt monissa yrityksissä, joissa oma ilmoitus esimiehelle on ollut riittävä ja olen kokenut sen monin puolin hyväksi. Silloin kun olo on kurja ja flunssa iskemässä päälle niin jo päivän tai parin lepääminen voi parantaa taudin. (Talouselämä, 2.2.2015.)

Lähtökohtaisesti yrityksen johdon tulisi aktiivisesti seurata sairaslomien määriä henkilöittäin sekä myös tarkastella niiden pituuksia ja syitä. Ala on raskas ja siten pitkiä sairaslomia saattaa tulla työtapaturmien tai ammatin aiheuttamien sairauksien takia. Viherrakentamisen alalla työterveyshuollon mukaan ottaminen keskusteluihin on varmasti hyvä keino pitää tilannetta silmällä myös työntekijän oman hyvinvoinnin kannalta. Jatkuvat muutamien päivien poissaolot rasittavat muuta työyhteisöä koko ajan ja siten niihin pitää pystyä puuttumaan.

3.9.2 Tupakointi

Vuoden 2013 tutkimuksen mukaan työikäisistä naisista tupakoi 13 % ja miehistä 19 %. Sosioekonomisten ryhmien väliset erot ovat pienentyneet vuosittain. Vuonna 2013 miesten päivittäisen tupakoinnin yleisyys oli alimman koulutustason miehillä 23 %, keskimmäisen koulutustason miehillä 21 % ja korkeimman koulutustason miehillä 17 %. Naisten vastaavat osuudet olivat 14 %, 19 % ja 11 %. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen internetsivut.)

Yrityksen kannattaisi verrata oman henkilökunnan tupakointiprosentteja Suomen yleiseen tasoon. Omat kokemukseni työmailla tupakoivien määrästä ovat huomattavasti noita yleisiä vertailulukuja korkeammat. Tupakointi aiheuttaa suoria ja välillisiä kustannuksia yrityksille. Suorat kustannukset löytyy tutkimalla todellista tehokasta työaika. Lisäksi välillisiä kustannuksia tulee terveyshaittojen kautta.

Työpaikoilla tulisi olla jonkinlainen kannustinjärjestelmä tupakoinnin lopettamiseen. Tärkeää on myös aktiivinen vaikuttaminen asiaan myös työterveyshuollon avustuksella eikä vain rahallisella korvausjärjestelmällä. Tähtäimenä tulisi olla savuton työpaikka.

3.9.3 Työtapaturmat

Alan luonteen takia työtapaturmia sattuu työmailla, mutta monien ennaltaehkäisevien toimenpiteiden takia kuolemaan johtavia työtapaturmia sattuu onneksi todella harvoin. Silti jokainen niistä on liikaa ja työturvallisuutta tulee kehittää jokaisen yrityksen aktiivisesti työmaillaan. Yksi työtapaturma maksaa yritykselle keskimäärin 6 000 euroa. Työmaalla tapahtunut kuolemantapaus aiheuttaa vielä huomattavasti enemmän kuluja ja se lisää yleistä tehostomuutta kaikissa työntekijöissä. Puutarhatyöntekijät johtavat työkyvyttömyyseläkkeelle jääneiden listaa. Työntekijän erilaisilla kivuilla on yhteys selkeästi mielenterveyteen, jotka tulevat monesti ilmi muiden oireiden yhteydessä tavallisella työterveyskäynnillä. Viheralalla ongelmat näkyvät tilastoissa ja ala loistaa sieltä esille negatiivisesti. Mikäli työn vaatimusta ei ole määritelty eikä ole kartoitettu ihmisten osaamista, kuormittaa se työntekijää. Eivät he tule sanomaan etteivät osaa työtehtävää, jolloin se johtaa ennemmin tai myöhemmin sairauslomaan. (Vesilahti, seminaariluento 26.11.2014.

3.9.4 Aineelliset vahingot

Yksittäinen henkilö on vastuussa isosta määrästä työnantajan omaisuutta. Valitettavan usein tämä unohdetaan ja omaisuutta kohdellaan välinpitämättömästi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työvälineitä katoaa ja hajoaa päivittäin. Joskus hajoaminen johtuu huollon puutteesta tai osamattomasta käytöstä. Mikäli yrityksellä on oma hoitotiimi olisi työvälineet myös hyvä nimetä henkilökohtaisiksi, silloin tiedettäisiin miten kenenkin työvälineet toimii ja millaisia ongelmia niissä mahdollisesti on. Tämä edes

auttaisi varmasti työvälineiden kunnossa pysymistä. Toisaalta työntekijät pääsivät itse vaikuttamaan tehtäviin hankintoihin.

Työmaille liikutaan yrityksen autoilla ja niitä onkin monilla firmoilla ostettua ja vuokrattuna aikamoinen määrä riippuen kauden vaiheesta. Autot ovat kalleimpia yksittäisiä työvälineitä, joita työntekijöillä on käytössään. Kun autot kiertävät työntekijältä toiselle saattaa niistä unohtua huollot ja ylläpitotarkastuksetkin. Autoihin ilmestyy tuon tuostakin pieniä ja isompia lommoja. Autojen pitäminen yhden työparin käytössä pitäisi auton ulkopinnatkin varmasti paremmassa kunnossa. Yksi mahdollinen keino asian hallintaan on myös siirtää omavastuuta työntekijöille päin. Työntekijältä voidaan vahingon sattuessa periä esimerkiksi 200 euron omavastuu.

4 YRITYKSEN KEHITTÄMINEN VIHERALALLA

4.1 Projektinhallinta ja seurattavuus

Viherrakentaminen on yksinkertaisuudessaan projektityötä vaikka moni ei niin ensin kuvittelisikaan. Projekteilla on alku ja loppu, jonka väliin jää pitkä lista hoidettavia asioita. Viherrakentajan henkilöstöllä ei välttämättä ole osaamista projektinhallinnasta kuin vasta käytännön kokemuksen opettamana. Koulutuksessakaan sitä ei tuoda esille pienemmässäkään määrin ja sen koetaan olevan vain kaupallisen alan ammattiaineita. Projektiosaaminen korostuu viimeistään siinä vaiheessa, kun projekteja on hoidettava viisi rinnakkain ja jokainen on menossa omassa vaiheessaan. Projektiosaaminen on pitkälti ihmisen päässä oleva asia, mutta se vaatii ehdottomasti tuekseen hyvät pohjadokumentit ja toisaalta alaa tukevan intran. Kaikkea ei tarvitse muistaa omassa päässään ja siten mielestäni tärkeimpiä asioita on se, että projekti on vaiheistettu ja aikataulutettu paperille eikä se ole vain epämääräinen muistettavien asioiden sekamelska. Intra voi olla toiminnoiltaan hyvinkin yksinkertainen, kunhan se tuottaa työn tuloksellisuuteen liittyvä tietoa reaaliaikaisesti.

Yleensä projektin budjetti on excel-muotoinen dokumentti, jota ruvetaan sitten päivittämään projektin edetessä. Mikäli hinnoittelu on tehty niin, että tuotteet sisältävät työn on todella vaikeaa seurata minkä verran projektiin on todellisuudessa käytettäviä työtunteja. Sisäinen budjetti tulisi olla ehdottomasti sellainen, jossa materiaalit ja työtunnit olisi eroteltu erikseen. Seurattavuuden kannalta se on oikeastaan ehdotonta, sillä muutoin on hyvin vaikea sanoa projektista miltä osin se on mennyt pieleen ja miltä osin se on onnistunut. Jonkinlainen mielikuva asiasta tietenkin työnjohdolla on ilman seurantaakin, mutta monesti asiat konkretisoituu vasta budjettia hieman tarkemmin avattaessa.

Nykyaikaisessa yrityksessä pitää tuntikirjanpito olla ehdottomasti sähköisessä muodossa. Mikäli se tehdään käsin niin tunti- ja viikkotilastat tulisi toimittaa kahden viikon välein toimistolle, jotta päästään edes lähelle reaaliaikaista seurattavuutta. Saksassa esimerkiksi tiimin vetäjä ilmoittaa toimistolle yhdellä jäljentävällä lomakkeella kerralla oman tiiminsä tekemät työtunnit eriteltynä ajoaikoineen. Työmaita on paljon ja tekniikka mahdollistaa

helppoa tapoja leimata itsensä sisään työmaalle ja jopa tiettyyn työvaiheeseen. Se poistaa paljon ylimääräistä käsin tehtävää kirjaamistyötä ja tunti-en tarkastamisesta tulee työnjohtajalle kerran viikossa tehtävä rutiini.

Työnjohtajan pitää projektin vetäjänä pystyä jäsentämään viikon työjärjestys itselleen. Ei ole järkeä tehdä joka päivä vähän samoja asioita vaan pitää pyrkiä siihen, että yhtenä päivänä tarkastetaan kerralla kaikki laskut ja päivitetään budjetit. Toisena päivänä hoidetaan seuraavan keikan tilaukset. Tärkeintä olisi löytää työrauha näille asioille ja jakaa päivä vaikka niin, että aamupäivä istutaan toimistolla ja iltapäivä kierretään työmaita. Työmaille käytettävän ajan merkitseminen kalenteriin helpottaa myös ajan hahmottamista ja keskittymistä yhteen projektiin kerrallaan. Tämän onnistuminen on tietenkin täysin riippuvaista työmaiden lukumäärästä ja kaikista muista juoksevista asioista. Joku päivä työmaille kuluu koko päivä ja toisena päivänä voi pystyä olemaan toimistolla koko päivän. Tärkeintä on pystyä jollain tapaa tekemään itselleen viikkoaikataulu, jota sitten viikon varrella muuttaa kymmenen kertaa, mutta sillä saa poistettua työstä ylimääräistä rikkonaisuutta.

4.2 Laatu

Laatu on yksi yrityksen kannattavuuden peruskivistä. Jos alalla vaadittaisiin laatua niin se korjaisi tilannetta kilpailun suhteen ja häiriköt poistuisivat luultavammin alalta. Laadun tuottaminen ei maksa itsessään yhtään sen enempää kuin laaduttoman tuottaminen. Laaduton työ maksaa sitten jälkikäteen huomattavasti enemmän kaikkine takuukorjauksineen. (Laine, luento 26.11.2014.)

Kuitenkin jokin saa meidät tai itse asiassa meidän työntekijät tekemään laadullisesti huonoa jälkeä. Monesti asia tuntuu menevän niin, että yrityksen johtotaso tiedostaa laatuvaatimukset, mutta toteuttavaan portaaseen asti aito välittäminen ei jostain syystä heijastu. Johtotason ihmiset joutuvat huomauttamaan työntekijöille työnjäljestä, vaikka kaikki työntekijätkin kyllä näkevät hätiköidysti tehdyn työnjäljen. Monesti se tuntuu olevan vain välinpitämättömyyttä työtä kohtaan. Työntekijällä ei luulisi olevan kiire minnekään, mutta jostain syystä aina ensimmäisenä vedotaan siihen että oli kiire. Ammattiylpeys pitäisi olla jokaisella työntekijällämme sisäänrakennettuna.

Ei ole mikään säästö laittaa multaa 15 cm vaaditun 20 cm sijaan tai tehdä kiveystä 10 cm vähemmän kuvien antaman toleranssin varjolla. Pitää lähtökohtaisesti lähteä siitä, että kaikki on tehty mahdollisimman oikein. Tuollaiset asiat eivät tuo säästöä ja pahimmassa tapauksessa se aiheuttaa yritykselle suuret korjauskulut. (Koivisto, haastattelu 9.12.2014.)

Tuloksesta palkitseminen tarkoittaa työntekijöille nykytilanteeseen nähden vähän enemmän töitä tai näppärämmin tehtyä työtä, mutta myös työntekijät hyötyisivät siitä. Heidän pitäisi tajuta, että nämä jutut kannattaa tehdä mahdollisimman fiksusti ja tehokkaasti, jotta loppuasiakas saa tilaamansa laadun. Tällä tavalla yritys tekee tulosta ja siitä seuraa työntekijöillekin hyvää. (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014.)

4.3 Tuottavuus

Taloustaantuma ajaa yhteiskuntaa enemmän ja enemmän hintakilpailuun. Se on tekijä joka saa meidät ajattelemaan asioita ja kehittämään toimintaamme kannattavaksi. Käsityövaltaiset suomalaiset työpaikat voisivat helposti kehittää työntuottavuutta noin 30 %. Väite on kova, mutta jos työntekijät keskittyisivät vain niihin asioihin joita pitäisi tehdä ja lopettaisivat turhan pyörimisen niin siihen voitaisiin päästä. Puhutaan kokonaistyöajasta ja mitä sen sisällä pitäisi tapahtua tai jäädä tapahtumatta, jolloin ollaan työn suunnittelun ytimessä. Tuottamamme tuote asiakkaalle on hyvin suurelta osin sidonnainen työaikaan, joten olennaista on tunnistaa paljonko meillä menee kokonaistyöaikaa tuotteen valmistamiseen ja mistä me oikeastaan työntekijöille maksamme. (Laine, luento 26.11.2014.) Laineen kanssa samoilla linjoilla on myös Hulkko-Nyman, mutta hän nostaa mukaan olennaisena osana palkkauksen. Kun puhutaan tuottavuuden kehittämisestä niin, että siihen on liitetty palkkausta, niin sieltä on helpostikin Hulkko-Nymanin vetämissä kehittämisprojekteissa löydetty työntuottavuutta 20-30 % lisää. Se lähtee ihan yksinkertaisista työnorganisoinnista ja miettimisestä. Muutos saa voimaa siitä, että kaikki hyötyvät tuottavuuden kehittämisestä. (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014.)

Puhuttaessa viheralasta ja tulospalkkauksesta täytyy edelleenkin muistaa, se ettei puolet alan yrityksistä tiedä yhtään mistä heidän tuloksensa tulee (Bos, haastattelu 8.12.2014). Tämä tarkoittaa vain sitä, että kehitystyötä alalla on vuosiksi. Yrityskoko ja perheyritysten määrä pitää alan kehittymättömänä. Viher- ja ympäristörakentajat ry:n jäsenistössä on reilu 10 yritystä joiden liikevaihto on yli 1,5-2 miljoonaa euroa. Jäsenten keskimääräinen liikevaihto on 300 000 – 500 000 euron tietämällä. Se on lähempänä 300 000 euroa, jos joukosta poistetaan pari isoa yritystä. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että alalla on todella paljon noin 100 000 euron liikevaihtoa pyörittäviä yrityksiä. (Koivisto, haastattelu 9.12.2014.)

Hulkko kysyy asiakkailtaan ensimmäisenä: ”Mistä te tiedätte ja miten te mittaatte työn tuottavuutta ja millä tasolla se nyt on? Olisit hämmästynyt, kun kuulisit kuinka moni yritys vastaa: ei me mitata. Pitää tietää missä yritys on, että voi sitä kehittää. Yrityksessä pitää ymmärtää missä kohtaa pitää parantaa.” (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014.) Yrityksen järjestelmät pitää olla todella kovalla tasolla. Bos kiteyttää heidän yrityksen osalta tilanteen, hyvinkin kuvaavasti: ”Meillä on hyvin tarkka seuranta kaikesta tekemisestä ja tiedostetaan oma toiminta. Vähän liiankin tarkasti. Ennen oli helpompaa kun oli vain tuntuma asiasta, nyt näkee eurot joka päivä.” (Bos, haastattelu 8.12.2014.)

Kun kilpailu on alalla kova, niin työntehokkuus ja -tuottavuus on olennainen osa millä yritys voi kilpailla. (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014.)

4.4 Ostot ja alihankinta

Työmailla tuotteiden hyötysuhteen pitäisi olla hyvä, mutta aina syntyy hävikkiä ja hukkaa. Sitä aiheuttavat niin tuote itsessään ja sen asentaminen,

mutta sitä aiheuttaa myös väärät työtavat ja vahingot. Materiaaleja asennetaan liian leveäksi, niitä asennetaan liikaa päällekkäin tai mittauksessa käy laskuvirhe. Hävikin pienentäminen 0,5-1 prosentilla voi käytännössä olla saman suuruinen kuin koko yrityksemme vuositulo. (Laine, luento 26.11.2014.)

Alalla tilataan paljon materiaaleja ja ne pitäisi saada tulemaan mahdollisimman järkevästi työmaalle. Mikään ei ole järjettömämpää kuin tilata muutama lisätaimi ja maksaa niistä toimituskulua sata euroa kun taimet itessään maksavat muutaman kympin. Tämä sama koskee oikeastaan kaikkia materiaaleja ja määrät pitäisi tietää mahdollisimman tarkasti tilattaessa, mutta valitettavasti kuvien määrät eivät aina pidä paikkaansa ja hukkaa syntyy sitäkin kautta. Materiaalien hakeminen työmaalta käsin ei ole monestikaan järkevää vaikka se työntekijöistä siltä tuntuisikin. Päivästä menee vähintään kahdelta henkilöltä työaika hukkaan tavaran hakuun eikä kyseistä tuotetta välttämättä löydy kuitenkaan ensimmäisestä rautakaupasta. Työnjohtajan tai kympin pitäisi itse pyrkiä hoitamaan tarvittavat hankinnat, jotta se tehtäisiin mahdollisimman tehokkaasti ja samalla reissulla tulisi hoidettua muitakin perusrautakauppaostoksia. Työntekijöiden pitäisi ajatella niin, että rautakaupassa käydään kerran viikossa eikä niin että siellä käydään päivittäin.

Projektityössä on se ala mikä tahansa tehdään paljon ostamisesta samoista tuotteista tai alihankinnoista. Kaikkien päätoimittajien kanssa pitäisi sopia tietyt alennukset, jotta keskittämisestä saataisiin irti kaikki hyöty. Aikaa kilpailuttamiseen ei ole kiireisessä arjessa ja vuosisopimukset ovatkin siitä syystä äärettömän tärkeitä. Viherrakentamisessa erilaisia toimitettavia tuotteita on kuitenkin pääsääntöisesti hyvin vähän ja sopimusten teko siten helppoa: kasvualustat, katteet, taimet, kivet, erilaiset kankaat, sidontavälineet, siemenet, rautakaupparvikkeet, pienkoneet ja autot.

Alihankkijat ovat olennainen osa joustavaa toimintaa. Alihankkijat voivat olla meille kultaakin kalliimpia kiireisimpinä aikoina ja erikoisosaamisen takia. Laki vaatii jo meitä tekemään heidän kanssaan sopimuksen, mutta muutoinkin tietyt alihankkijat kannattaa sitouttaa sopimuksin ja käydä heidän kanssaan hintaneuvottelut vuosittain. On kyseessä sitten kivityö, konetyö tai jokin muu. Kiireisenä aikana uusien alihankkijoiden etsiminen on vaikeaa, joten kannattaa pyrkiä löytää kumppaneita joiden kanssa tehdään töitä vuodesta toiseen.

Olennainen osa projektityötä on myös se, että kun yllämainitut yritykset ovat tiedossa niin kaikkien heidän yhteystiedot kasataan yhteen listaan, joka jaetaan myös koko henkilökunnalle. Yksi perustavanlaatuisin työajan hävittäjä on tiedon puute. Listan laatiminen on hyvin pieni asia, mutta korvaamaton sitten kun se on hyvin hoidettu hyvin.

4.5 Vuokrakalusto

Yrityksen pitäisi pystyä realistisesti seuraamaan tilannetta kannattaako pienkoneita vuokrata vai ostaa omaksi. Vuokrafirmoilla on todella hyviä leasing sopimuksia ja ne voivat monesti olla järkevämpi kuin oman koneen

osto. Silloin kaluston kokoa on helppo vaihtaa työmaan vaihtuessa eikä olla jumissa esimerkiksi yhdessä pienemmässä kaivinkoneessa. Koneen todelliset käyttötunnit työmaalla pitää saada, jotta päätöksiä koneista voidaan tehdä. Varsinkaan vuokrakoneita ei saa seisottaa työmaalla viikkoa, jos sitä todellisuudessa tarvitaan yhtenä päivänä kaksi tuntia. Kympin tulisi pystyä miettimään mahdollisimman tarkasti viikon työt ja sitä kautta tilata tai pyytää työnjohtajaa tilaamaan tarvittavat laitteet oikeaan aikaan. Kaluston päivävuokrat ovat sitä luokkaa, että niissä hukataan helpostikin projektien katteesta useampi sata euroa.

4.6 Hinnoittelu

Logiikka hinnoittelussa menee nykyisin väärin päin ja asiakkaamme määrittelee meille markkinahinnan. Siitä poistetaan ostot ja työhön kulunut palkkakustannus niin päästään yrityksen katteeseen. Tänä päivänä ostokustannukset ovat suurin piirtein samat kaikille yrittäjille ja todellinen kate tehdään työajoissa, jota kautta sitten löytyy voittajat ja häviäjät. Tiukassa kilpailutilanteessa ei ole mitään järkeä myydä osaamistaan liian halvalla.

Mikäli yritys saa ison 500 000 euron keikan niin jokaisella yrityksellä soi hälytyskellot. Lentävä legenda on se, että kuka eniten on laskenut väärin niin saa keikan. Koivistollakin lasketaan vielä ennen urakkaneuvotteluja budjetti hyvin tarkasti uudestaan ennen kuin istutaan tilaajan kanssa neuvottelupöytään. Alalla pitkään olleet tiedostavat hintatason ja hintakilpailuihin lähtemiseen pitää olla olemassa selkeä syy eikä sitä usein ole olemassa. (Koivisto, haastattelu 9.12.2014.)

4.7 Johtaminen

Koiviston vihertyössä ollaan pidetty parhaana tapana kouluttaa omista työntekijöistä kymppijä ja työnjohtajia. Henkilöt saavat vähitellen luottamuksen omassa ryhmässään. Toisaalta vahvuutena on myös se, että kaverit ovat siellä keskenään töissä. Pieni pesäero pitää olla puolestaan toimiston porukan ja kenttätöntekijöiden välillä, jotta ei aiheuteta liian lähelle menevällä kaverijohtamisella ylimääräistä katkeruutta ja eriarvoisuutta. 50-luvulla tehtiin töitä kateellisella mallilla, mutta tänä päivänä yritysten välinen yhteistyö on varsinkin nuorien osalta ihan erilaisella tasolla. Se on jopa välillä pelottavan avointa ja siitä huokuu yhdessä tekemisen tahto. Kateellisuus yritysten väliltä tulee katoamaan, sillä sellaisia yrityksiä ei enää Suomessa alalla tarvita. (Koivisto, haastattelu 9.12.2014).

4.8 Kehitystyö

Viheralalla yrityksen pieni koko tekee kehittymisen alalla ja kouluttautumisen lähes mahdottomaksi. Yrityksen kehitystyön määrä riippuu yrityksen koosta ja sen kehitysvaiheesta. Karkeasti voidaan sanoa, että parin miljoonan liikevaihtoa pyörittävän yrityksen henkilöstöstä yhden tulisi käyttää täysipäiväisesti työaikansa yrityksen kehittämiseen. Usein käytännössä kehittämistä tekevät eri henkilöt, mutta määrällisesti puhutaan tuntimääränä noin 1 400 tunnista vuodessa. Talvella voi tehdä jotain isoja ke-

hittämisen projekteja. Käytännössä kannattaa muistaa kuitenkin, että kehittämistä tehdään ympäri vuoden ja parhaat ideat tulevat juuri kentällä työn ohessa. (Koivisto, haastattelu 9.12.2014).

Muutokset työelämässä vaativat yrityksiltä ja ihmisiltä uudenlaista ajattelua ja toimintaa. Yritystä ei voida kehittää vain ylhäältä päin, sillä työntekijät pitää saada mukaan kehitystyöhön. Työntekijöiden pitää olla sitoutuneita ja motivoituneita. Hyvässä yrityksessä kehittämistä tapahtuu niin ylhäältä kuin alhaalta sekä ulkoa konsultin avustuksella että sisältä päin. Toivonen tiivistää: ”Ylhäältä tulee suunta kehittämiseen ja alhaalta energia, ideat ja ratkaisut.” Jokainen yritys on oman alansa osaamisen tiivistymä. Ihmiset oppivat 80 % työssä ja vain 20 % ulkopuolisissa koulutuksissa. Olisi olennaista saada siirrettyä tämä työssä opittu hiljainen tieto yrityksen käyttöön, koska sillä nopeutettaisiin huomattavasti oppimista ja kehittymistä. Hiljainen tieto on yritykselle todella tärkeää. (Toivonen & Asikainen 2004, s. 9-10.)

4.9 Muut palkitsemismallit

Eläkejärjestelyt ovat monella tulospalkkauksen käyttöönotaneella yrityksellä ollut se ensimmäinen sitouttamisen keino tärkeimmille työntekijöille. Siihen on olemassa erilaisia malleja, mutta lähtökohtaisesti ne on sidottu aikaan eli työntekijän pysymiseen yrityksessä.

Viherrakentamisessa käytetään hyvin paljon neliöhintaisia ja kappalemääräisiä urakoita. Nelihintaisia ovat kiveykset ja nurmikot. Kappalemääräisiä käytetään puolestaan isoissa massaistutuksissa. Urakat sovitaan aina tapauskohtaisesti eikä lähtökohtaisesti alle päivän urakoita kannata lähteä urakalla tekemään. (Koivisto, haastattelu 9.12.2014.)

Monet yritykset käyttävät erilaisia tapahtumia sitouttamisen ja palkitsemiseen. Tällaisia ovat pikkujoulut, laivaristeilyt, seminaarit ja koulutukset. Osa saattaa valita henkilökunnan joukosta vuoden työntekijän. Osa voi antaa satunnaisia palkitsemisia jonkun projektin yhteydessä. Osa voi palkita työntekijöitä päivittäisessä arjessa jäätelöllä kuumana kesäpäivänä. Muis- tamisilla on aina positiivinen vaikutus ovat ne sitten miten pieniä tahansa.

4.10 Lisätyöt

Suurin osa ympäristörakentamisen töistä tehdään kokonais- tai määrä- urakkana. Tämä tarkoittaa sitä, että lisätöiden kanssa pitää olla todella tarkkana. Monesti työnjohto tietää missä urakkaraja menee, mutta vaikka työntekijätkin sen tietävät niin monet lisätyöt jäävät laskuttamatta. Tähän pitää yritysten löytää hyviä työkaluja ja saada työmailla läsnä olevat kym- pit pitämään selkeä kirjaa lisätöistä. Mikäli selkeitä lisätöitä ei saada las- kutettua voidaan siinäkin hävittää osa yrityksen katteesta hyvin nopeasti lisääntyneiden palkkakulujen muodossa. Avaamalla työntekijöille budjetti ja kulurakenne saadaan työntekijät ymmärtämään logiikka millä mahdolli- nen oma tulospalkkio saadaan työmaasta kadotettua.

4.11 Takuu aika ja hoito

Alalla on käytössä laajalti kahden vuoden takuuhoito, josta asiakas maksaa erikseen sovitun summan. Nämä hoitorahat pitäisi siirtää joko omalle projektille tai sitten yhteiseen sen vuoden hoitotyöt projektille. Yksittäisen hoitokohteen euromääräinen summa voi olla kuitenkin niin pieni, ettei kohteelle ole järkevää avata omaa projektia. Toisaalta kuitenkin olisi olennaista tietää onko tietyn kohteen hoitotyöt osuneet budjetillisesti kohdalleen ja samalla voitaisiin esittää asiakkaalle täsmälliset hoitoajankohdat tunteineen. Melkein suosittelisin, että hoitokohteille annetaan omat projektinumerot vaikka lisäten työnumeron eteen joku numero tai antamalla vain hoitokohteille peräkkäin juoksevasta numerosarjasta seuraava numero.

Takuukorjauksien tekeminen on ne sitten taimien vaihtoja tai muita korjauksia pitää huomioida tulospalkkauksessa. Ne vähennetään vararahastosta mikäli takuukorjauksia joudutaan tekemään.

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

5.1 Ohje lukemiseen

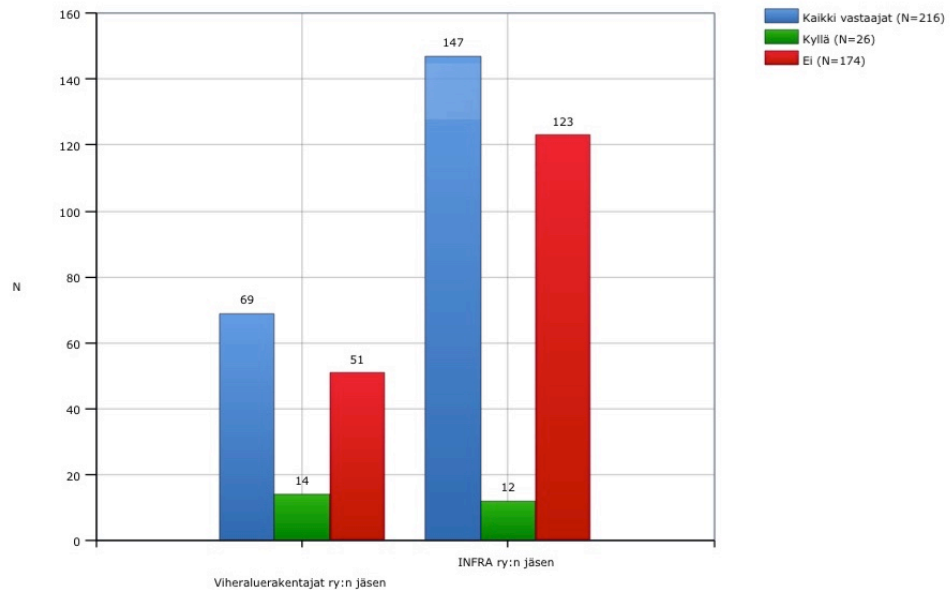
Kyselytutkimuksen tulokset on käsitelty analysointi osuudessa niin, että osasta tuloksista esitetään tekstin yhteydessä grafiikat ja osasta ei. Kaikki tulokset grafiikkoineen löytyvät opinnäytetyön liitteistä, jotta lukeminen olisi helpompaa ja olennaiset asiat nousisivat esiin. Liitteistä löytyy kaksi erilaista versiota tuloksista. Toisesta liitteessä on pelkkää grafiikkaa ja toisesta on mukana enemmän numerotietoa tuloksista.

Esitetyissä grafiikoissa on käytetty vertailuarvona tulospalkkauksen omaavia yrityksiä. Tulospalkkauksen omaavat yritykset tunnistaa grafiikoissa vihreästä väristä ja selitteessä mainitusta kyllä sanasta.

5.2 Vastausprosentit ja tulospalkkauksen yleisyys

Kyselytutkimus lähetettiin 1174 yritykselle, joista Vyran jäseniä oli 132 kappaletta ja INFRA ry:n jäseniä 1042 kappaletta. Vastauksia saatiin 216 yritykseltä ja vastausprosentiksi muodostui 18,4 %. Vyran jäsenistä kyselyyn vastasi 69 yritystä ja vastausprosentiksi muodostui 52,3 %. INFRA ry:n jäsenistä vastasi 147 yritystä ja vastausprosentiksi muodostui 14,1 %.

Vastanneista yrityksistä 26:lla eli 12 %:lla on tulospalkkausjärjestelmä käytössään. Mikäli tuloksen yleisyyttä verrataan EK:n tutkimuksessa esitettyihin lukuihin ollaan alalla selkeästi alhaisemmissa prosentteissa muihin aloihin verrattuna. Vyra:n jäsenistä tulospalkkaus on käytössä 20,3 %:lla ja INFRA ry:n jäsenistä vain 8,2 %:lla. Ennakkoon tilanteen ajateltiin olevan ennemminkin päinvastoin.



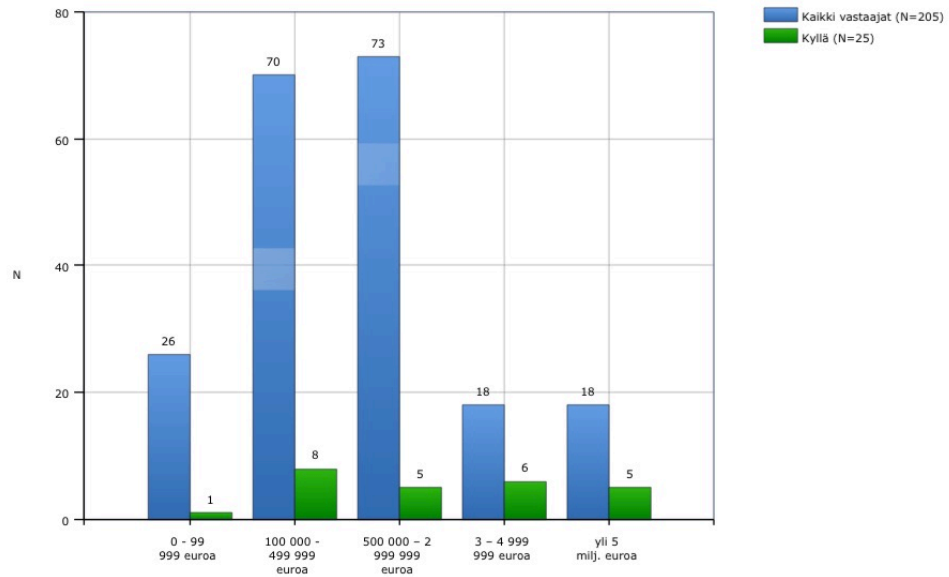
Kuvio 2. Yrityksemme on. Ristiintaulukointina tulospalkkaus on käytössä.

Vastausprosentti kokonaisuudessaan on riittävä tekemään tutkimuksesta luotettavan. Erityisen korkeaksi vastausprosentti on muodostunut Vyran jäsenten keskuudessa, joten heidän osaltaan tutkimuksessa saatiin varsin tarkkaa tietoa. Sitä selittää luultavimman opinnäytetyön idean lähteminen heidän jäsenistöstä ja järjestön voimakas kehittämishalu. Yrityksen koko on varmasti vaikuttanut vastausprosenttiin, sillä mikäli yritys on pieni niin mielenkiintoa tuntemattomaan eikä heille ajankohtaiseen aiheeseen ei luonnollisestikaan ole. Saatekirjeen ja kannusviestien avulla pyrittiin kertomaan vastaamisen tärkeydessä vaikka tulospalkkausta ei käytössä olisi. Näin alalta saataisiin selkeä tieto siitä minkä verran tulospalkkausjärjestelmiä on alalla käytössä. Vastaamatta jättämisen suurimpana syynä on varmasti se, että tulospalkkaus ei ole yritykselle millään tavalla tuttu.

5.3 Taustatiedot

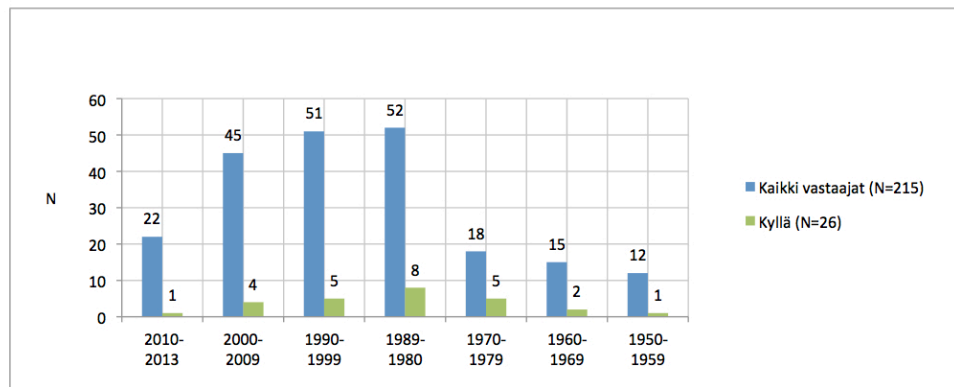
5.3.1 Yrityksen perustiedot

Alan yritysten kokoluokka tiedettiin lähtökohtaisesti pienyrityksiksi, joiden liikevaihto on keskimäärin 500 000 euron tietämillä. Eniten valittiin kokoluokaksi 500 000 – 2 999 999 euroa ja siihen kuuluu 35,6 % yrityksistä. Tämä vaikuttaa selkeästi tulospalkkauksen yleisyyteen alalla. Näillä yrityksillä tulospalkkaus oli käytössä 6,8 %:lla. Kun yrityksen liikevaihto on suurempi on tulospalkkauksen yleisyys huomattavasti todennäköisempää. Yli 3 miljoonan liikevaihdon yritysten joukossa tulospalkkaus on käytössä 30,6 % yrityksistä.



Kuvio 3. Yrityksemme liikevaihto on.

Eniten tulospalkkauksia on käytössä 80-luvulla perustetuilla yrityksillä, joka on muutenkin vuosikymmenenä ollut selkeästi alan kasvamisen aikaa. Vuosi 2010 on ollut jostain syystä erityisen aktiivinen yritysten perustamisen vuosi ja silloin uusia yrityksiä syntyi alalle 12 kappaletta. Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että 80-luvulta lähtien alan yritysten määrä on kasvanut samalla vauhdilla vuodesta toiseen. Uusia yrityksiä on perustettu noin 5 yrityksen vuosivauhdilla.



Perustamisvuosi	2010-2013	2000-2009	1990-1999	1989-1980	1970-1979	1960-1969	1950-1959	Yhteensä
Kaikki vastaajat (N=215)	22	45	51	52	18	15	12	215
Prosentteina	10	21	24	24	8	7	6	100
Kyllä (N=26)	1	4	5	8	5	2	1	26
Prosentteina	4	15	19	31	19	8	4	100
Vuosikymmenellä perustettu yrityksiä keskimäärin per vuosi	5,5	4,5	5,1	5,2	1,8	1,5	1,2	

Kuvio 4. Yrityksemme on perustettu. Ristiintaulukointia tulospalkkaus on käytössä.

Yritysten henkilömäärät ovat selkeässä linjassa alan yritysten liikevaihdon kanssa eli yritysten työntekijämäärät ovat pääsääntöisesti pieniä. 1-9 henkeä vakituisesti työllistäviä yrityksiä on 69,8 % vastanneista. Kausiluon-

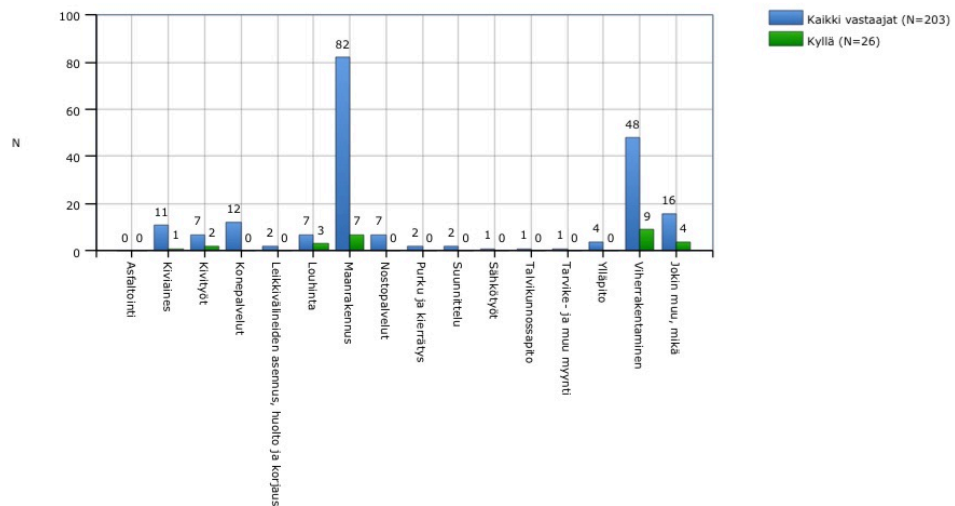
toisesti ala työllistää lisäksi yleisimmin 1-9 henkeä ja sen vastaajista on valinnut 78,9 %.

Alan yrityksissä näkyy selkeä Etelä-Suomeen keskittyminen. 32,2 % yrityksistä on Uudellamaalla. Alan yrityksiä on reilut 5 % seuraavilla alueilla: Keski-Suomesta, Kymenlaaksosta, Pirkanmaalta, Pohjois-Pohjanmaalta, Satakunnasta ja Varsinais-Suomesta. Tulospalkkauksen osalta lisäksi erottuvat Kymenlaakso ja Pirkanmaa, joissa molemmissa sijaitsee tulospalkkauksen omaavista yrityksistä 16 %. Yritysten toiminta-alue on pääasiassa Uusimaa 25,2 %. Mielenkiintoista on huomata maanlaajuisesti toimivia yrityksiä löytyy alalta 20 kappaletta eli 9,7 % yrityksistä.

Yrityksen omistuspohja on pääsääntöisesti yrittäjä(t) 94,8 %:ssa. Tulospalkkauksen osalta on kuitenkin nähtävissä, että konserneissa tulospalkkauksen käyttäminen on huomattavasti yleisempää kuin yrittäjävetoisissa yrityksissä. Konserniyrityksistä 33,3 %:lla oli käytössään tulospalkkaus.

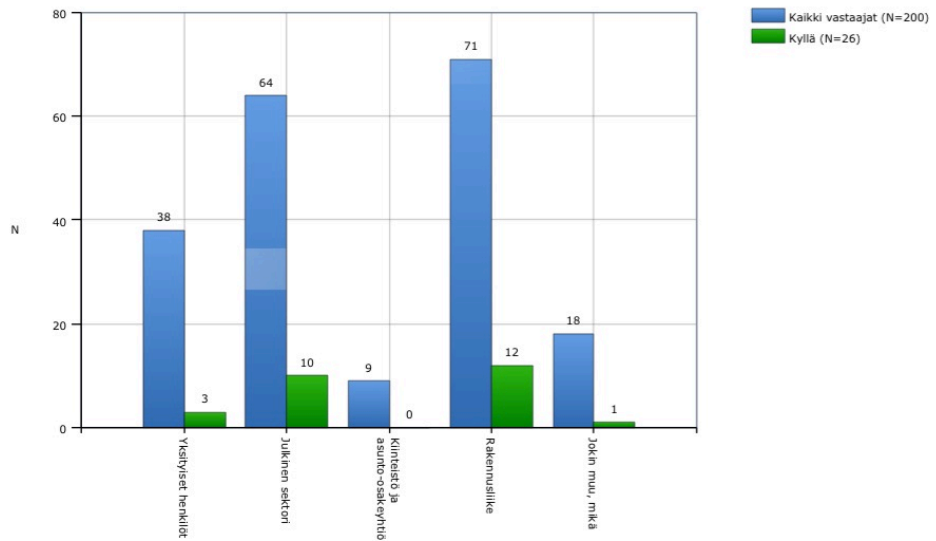
5.3.2 Yrityksen toimiala, asiakkaat ja projektien kokoluokka

Yritysten päätoimialat keskittyvät vastaajien keskuudessa luonnollisesti viher- ja maanrakentamiseen. Heillä oli yleisimmin tulospalkkaus käytössä. Tulospalkkaus oli käytössä useimmin yrityksillä, jotka ilmoittivat sivutoimialakseen konepalvelut (45,8 %), kivityöt (33,3 %) ja talvikunnossapidon (37,5 %).



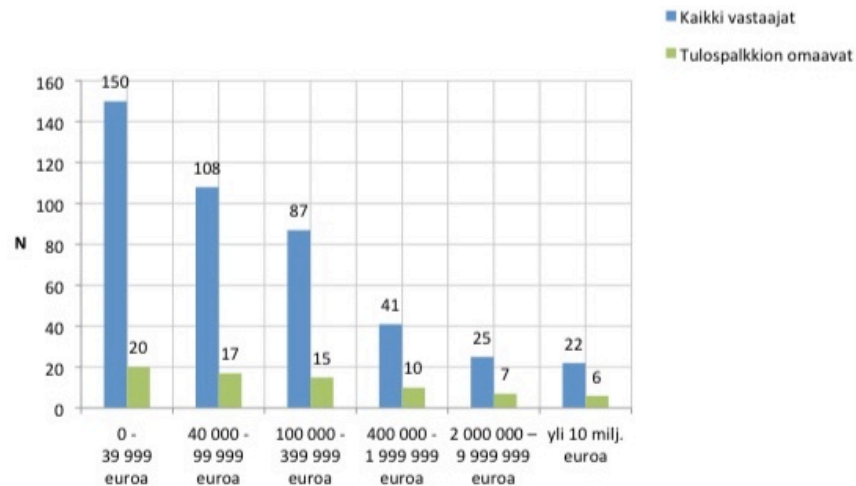
Kuvio 5. Yrityksemme päätoimiala. Ristiintaulukointi tulospalkkaus on käytössä.

Useimmiten yritysten asiakkaana on rakennusliikkeet (32 %) tai julkinen sektori (35,5 %). Näillä yrityksillä on samaan aikaan enemmän käytössään tulospalkkausjärjestelmiä kuin muita asiakkaita omaavilla.



Kuvio 6. Asiakskuntamme koostuu pääasiassa. Ristiintaulukointi tulospalkkaus on käytössä.

Yrityksen tekemien projektien koko antaa suuntaa myös tulospalkkauksen yleisyydestä yrityksissä. Mitä isompia projekteja yritys tekee, niin sen useammin yrityksessä oli käytössä tulospalkkiojärjestelmä.

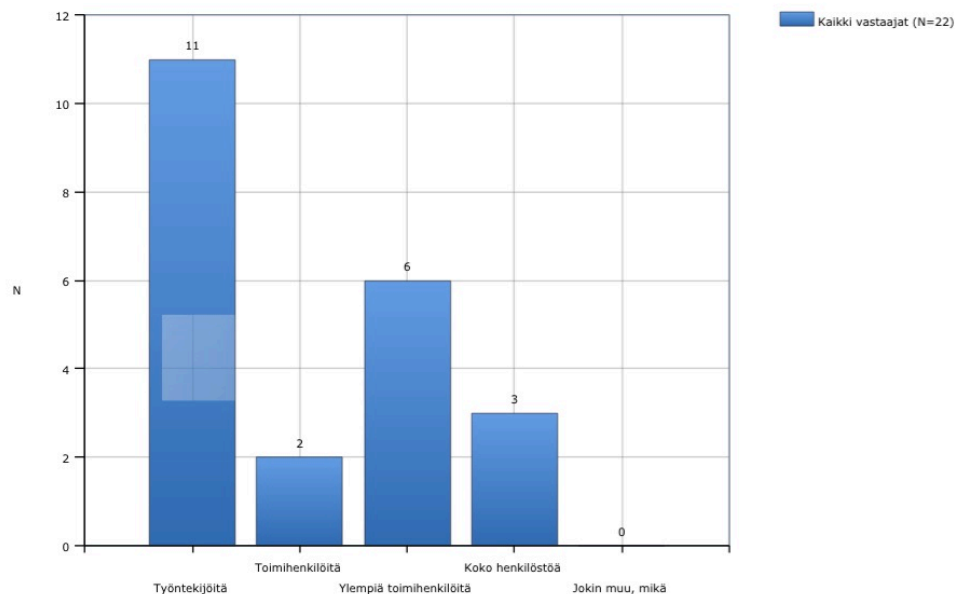


Projektien koko luokat	Kaikki vastaajat	Tulospalkkion omaavat	Kaikki vrt tulospalkkion omaavat %
0 - 39 999 euroa	150	20	13,33
40 000 - 99 999 euroa	108	17	15,74
100 000 - 399 999 euroa	87	15	17,24
400 000 - 1 999 999 euroa	41	10	24,39
2 000 000 - 9 999 999 euroa	25	7	28,00
yli 10 milj. euroa	22	6	27,27
Yhteensä	433	75	

Kuvio 7. Yrityksemme tekee arvioni mukaan vuodessa seuraavien kokoluokkien projekteja. Ristiintaulukointi tulospalkkaus on käytössä.

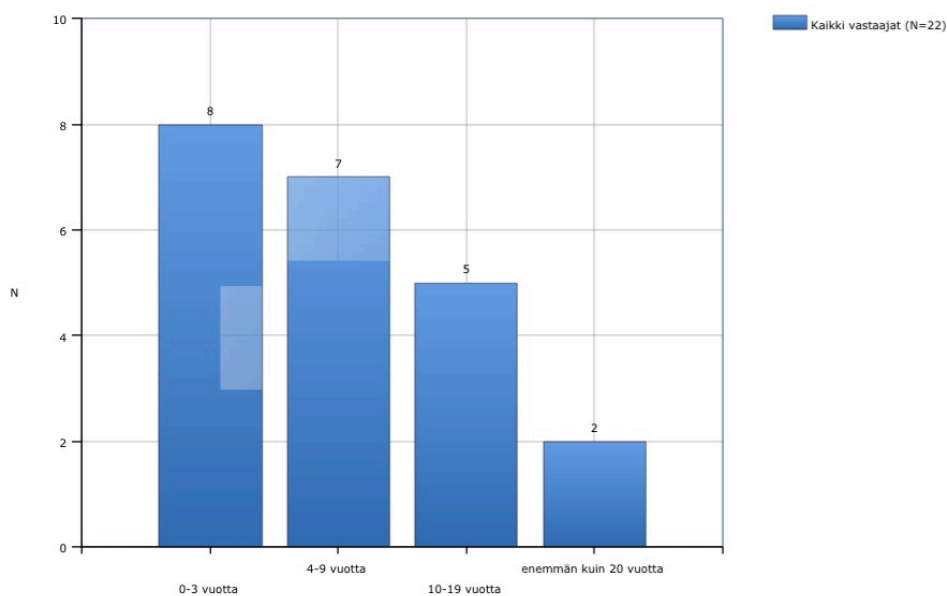
5.4 Tulospalkkiojärjestelmä

Yrityksillä on vain harvoin käytössä sellainen tulospalkkausjärjestelmä joka koskisi koko henkilöstöä. Selkeästi yleisin muoto on työntekijöitä koskeva tulospalkkausmalli.



Kuvio 8. Tulospalkkausjärjestelmä koskee seuraavia henkilöitä.

Tulospalkkauksen käyttöönotto on selkeästi alalla nouseva trendi. Varhaisimmat mallit ovat olleet käytössä jo yli 20 vuotta. Alalla on selkeästi nähtävissä kehittymistä samaan suuntaan kuin EK:n tutkimuksessa. Alat joilla tulospalkkausta ei ole ollut käytössä, tulevat ottamaan sitä lähivuosina käyttöön. Monilla aloilla ollaan tulospalkkauksen määrän huippu jo tavoitettu.



Kuvio 9. Tulospalkkausjärjestelmä on ollut meillä käytössä.

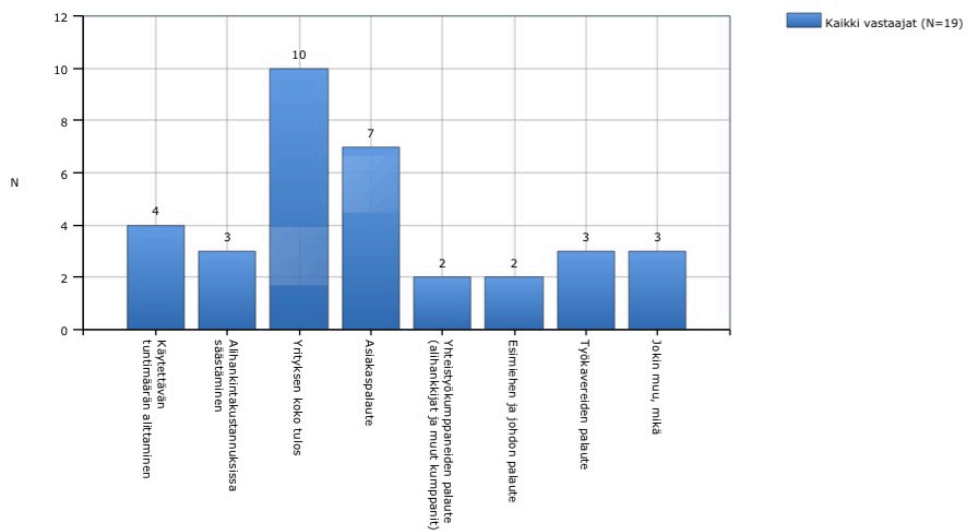
Pääsääntöisesti yritykset käyttävät jonkinlaista kynnyksehtoa tulospalkkion maksamiseen, mutta myös 33,3 % ilmoittaa kynnysehdon puuttuvan.

Tulospalkkion määräytymisperusteena yleisimmän käytetään liiketaloudellista tulosta, mutta joukossa nähdään myös useampi eritavalla painotuksia jakava malli.

Liike- taloudellinen tulos	Tuottavuus 30	Kehitys- tavoite	Asiakas- palvelu	Käyttökate	Vaikuttavuus	Kustannus- ehokkuus 30	Kehitys- hankkeiden läpiviennit	Tuotannon läpimenoaika 30	Pääoman käytön tehostuminen	Varastojen määrä tai arvo	Liikevaihto	Jalostusarvo	Jokin muu, mikä 10
100													
100													
100													
20	20	10		10		10		10					20
													100
90	10												
30	50			100		20							
30	100												
100													
30			30			20	20						
	50							50					
								100			100		
70										30			
640	260	10	30	110	0	80	20	190	0	30	100	0	130
40,00	16,25	0,63	1,88	6,88	0,00	5,00	1,25	11,88	0,00	1,88	6,25	0,00	8,13
													Yhteensä
													Prosentuaalinen osuus

Kuvio 10. Mitkä ovat tulospalkkion määräytymisperusteet yrityksessänne: Merkitse osuudet numeerisina niin, että niiden yhteenlaskettu summa on 100 %.

Yrityksen kokonaistulos on tärkeä tulospalkkauksessa painotettava alue ja toisena esiin nousee asiakaspalaute. Tämä tarkoittaa sitä, että alalla on ymmärretty selkeästi työn olevan myös asiakaspalvelu mitä suuremmissa määrin. Mielenkiintoista on että, yritykset todella miettivät painoalueita, joista voidaan nähdä myös millaisista asioista yritys haluaa olla tunnettu sekä talon sisällä että ulkona.



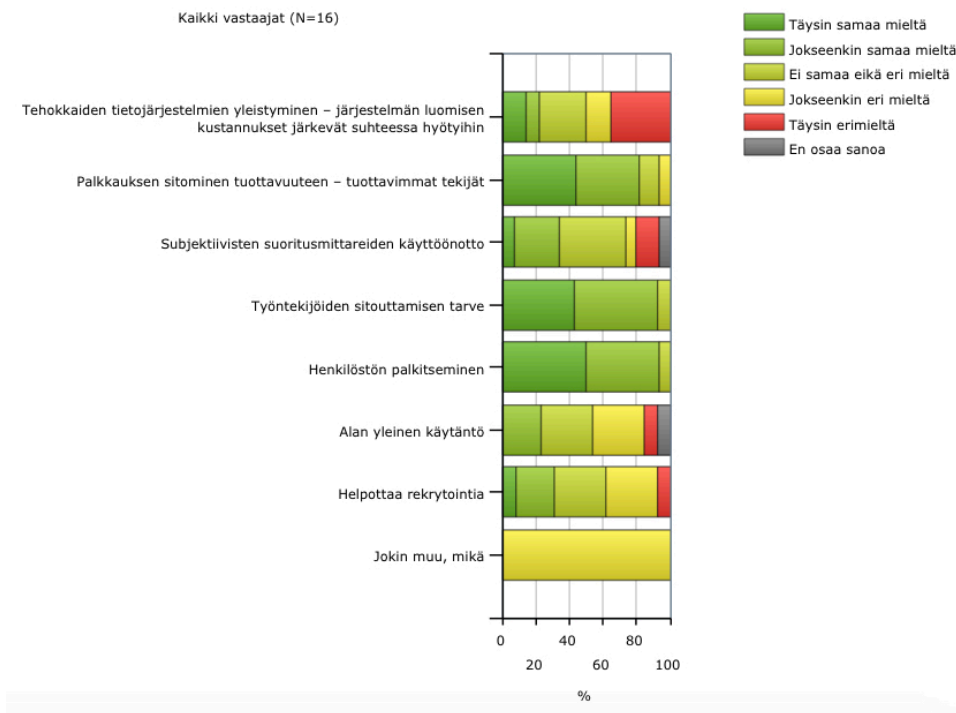
Kuvio 11. Tulospalkkauksessa voidaan painottaa seuraavia asioita, mitkä teidän yrityksessänne on painoalueet ja otatteko huomioon vielä joihain muita asioita.

5.4.1 Suunnittelu ja käyttöönotto

Yrityksen tulospalkkausjärjestelmän on pääsääntöisesti suunnitellut toimitusjohtaja tai omistajat (88,9 %). Tulospalkkausjärjestelmän luomiseen ja suunnitteluun olisi hyvä ottaa mukaan henkilöstön edustaja, mutta näin te-

kee vain muutama vastaajista. Se helpottaisi tulospalkkauksen myymistä henkilökunnalle ja he kokisivat sen enemmän omakseen. Henkilökunnan kommentteja varmasti kuitenkin kuunnellaan ja tulospalkkausta kehitetään vuosien saatossa myös yrityksen omien kokemusten mukaan. Sama vastauskaava noudattaa tulospalkkauksen ylläpitoa, toteutumisen seuranta ja kehittämistä. Mielestäni kehitystyöhön olisi erittäin tärkeää ottaa mukaan henkilöstön edustajia.

Tulospalkkauksen käyttöönoton syitä kysyttäessä vastauksista nousee selkeästi esiin kolme asiaa: 1) Halutaan sitoa palkkaus tuottavuuteen. 2) Halutaan sitouttaa työntekijöitä. 3) Halutaan palkita henkilöstöä. Vastausvaihtoehdoista tehokkaiden järjestelmien yleistyminen ja niistä saatava hyöty kustannuksiin nähden sai vastauksissa eniten eriäviä mielipiteitä. Järjestelmiä on olemassa tänä päivänä paljon, mutta monesti järjestelmän luominen vaatii räätälöintiä ja tässä vaiheessa kehitystyö rupeaa maksamaan. Eri järjestelmien pitää toimia myös yhteen, sillä jos työtunnit ja laskut ovat erillisissä järjestelmissä, niin projektin seurattavuus on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Järjestelmät ovat kuitenkin erittäin tärkeitä hyvin johdettussa liiketoiminnassa ja niiden kustannukset tulevat varmasti takaisin useampaa kautta.



Kuvio 12. Tulospalkkaus on otettu meillä käyttöön seuraavien syiden takia.

Alan yritykset ovat monimuotoisia ja se näkyy myös tulospalkkion kohdistumiskysymyksessä. Talon sisällä voi olla monta liiketoiminta-aluetta ja siten voikin olla järkevää, että jokaisella on erityispiirteidensä takia omanlaisensa järjestelmä. Kun yritys lähtee aloittamaan tulospalkkauksen parissa niin helpon tie on kuitenkin luoda ensin kaikille yhtenäinen tulospalkkausjärjestelmä ja sitten myöhemmin lähteä eriyttämään niitä tarpeiden mukaan.

5.4.2 Maksaminen

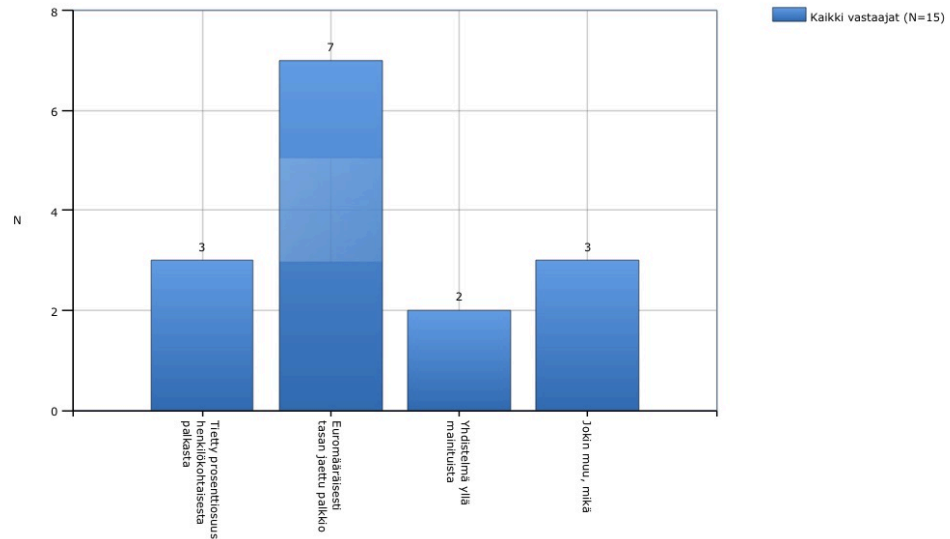
Monet yritykset ovat määritelleet tulospalkkioille maksimimäärän, mutta ne on määritelty yrityksissä hyvin eri suuruisiksi. Mielestäni se on hyvin perusteltua, mutta toisaalta ehkä liioiteltua. Ongelmana tuskin on liian suuret tulospalkkiot. Vastauksista ei käy ilmi onko maksimikattoa jouduttu käyttämään. 26,7 % vastaajista ei ole laittanut minkään suuruista kattoa tulospalkkioille.

Pääsääntöisesti yritykset jakavat tulospalkkion käteisenä, mutta muutamilla on käytössään yhdistelmä erilaisista maksutavoista. Eläkevakuutuksia markkinoitiin jossain vaiheessa runsaasti ja aika yllättävää on, että niitä on näinkin vähän käytössä. Se on mielestäni hyvä tapa sitouttaa pitkällä aikavälillä, sillä sen voi sitoa annettavaksi käyttöön vasta tiettyjen työvuosien tullessa täyteen työnantajan palveluksessa.

Käteinen	Eläkevakuutus	Henkilöstörahas	Pitkäaikaissäästötili (talletukset, osakkeet ja rahasto-osuudet)	Lomamatka	Jokin muu	Mikä
100						
100						
50	50					
100						
20		80				
100						
100						
100						
60	40					
100						
100						
70					30	työsuhdeasunto
100						
100						
100						
1300	90	80	0	0	30	Yhteensä
86,67	6,00	5,33	0,00	0,00	2,00	Prosentuaalinen osuus

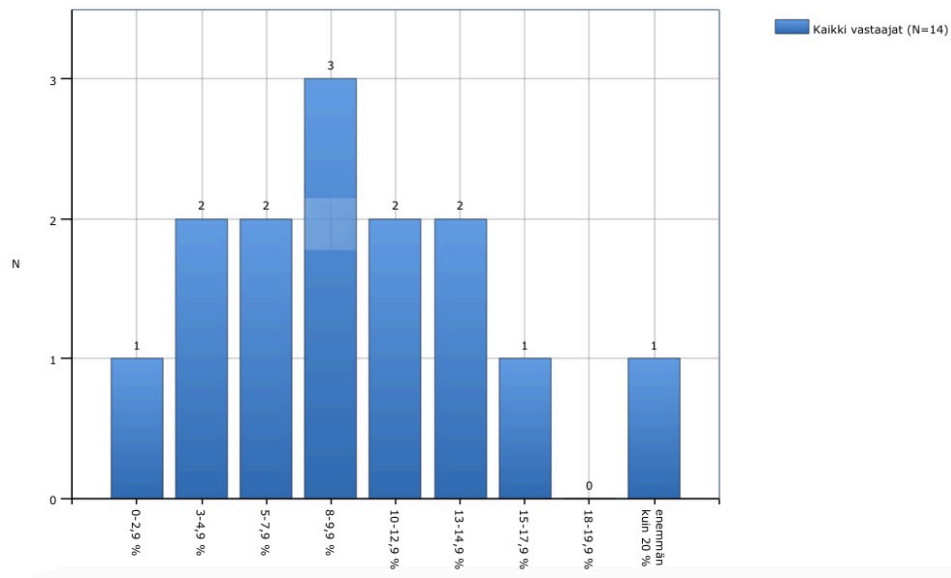
Kuvio 13. Tulospalkkion maksutapa ja niiden prosentuaalinen jakautuminen suhteessa kokonaispalkkaan: Merkitse osuudet niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.

Tulospalkkioiden jakotavoista käytetyimpänä nousee esille euromääräisesti tasan jaettu palkkio, jonka on valinnut 46,7 % vastaajista. Se on varmasti helpoin tapa toimia eikä palkkion jakamista varten tarvitse kehittää erilaisia kaavoja ja maksuperusteita, mitkä voivat aiheuttaa negatiivista ilmiötä työntekijöiden keskuudessa.



Kuvio 14. Tulospalkkion jakotapa yrityksessämme on.

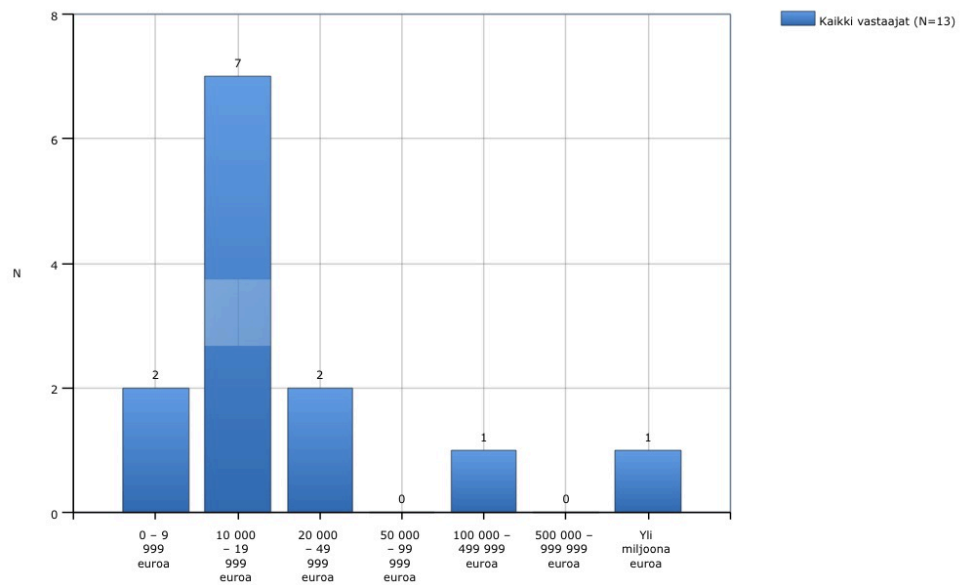
Tulospalkkioiden suuruus eri yrityksissä näyttää olevan hajonnaltaan suuri. 8-9,9 % kokonaispalkasta nousi eniten vastatuksi vaihtoehdoksi, mutta muutoin vastaukset jakautuvat tasaisesti lähes kaikille vaihtoehdoille. Tämä tarkoittaisi noin 2 000 euroa kuukaudessa tienaaavalle työntekijälle noin 180 euron lisäansiota kuukautta kohden. Mielestäni puhutaan ihan tuntuvaasta lisästä omaan palkkaan ja se motivoi varmasti työntekijän tekemistä. Käytännössä se tarkoittaisi noin kahden päivän lisäpalkkaa. Työntekijöiden tulospalkkiot olivat luonnollisesti suuruudeltaan pienempiä kuin ylempien toimihenkilöiden muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta.



Kuvio 15. Tulospalkkion suuruus prosentteina kokonaispalkkaan nähden on keskimäärin.

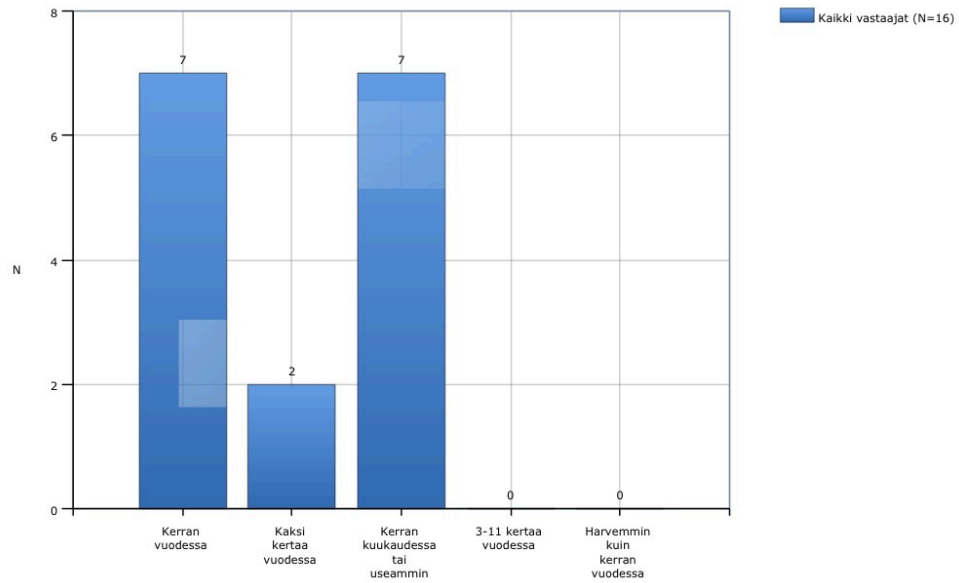
Yritykset maksavat vuodessa kokonaisuudessaan merkittäviä summia tulospalkkioita. Suuruusluokkana 10 000 -19 999 euroa on selkeästi eniten valintoja saanut vaihtoehto (53,8 %). Alan yritysten keskimääräinen liike-

vaihto on 500 000 euroa vuodessa niin tuo summa olisi siitä noin 3 %. Tämä olisi säästettävissä hyvin helposti esimerkiksi ostojen keskittämällä ja pienellä järjeistämällä. Kuulin erään yrityksen tekevän niin, että esimerkiksi rautakaupassa ei saa lähteä käymään työmaalta kesken päivän vaan nämä ostokset hoidetaan keskitetysti hallilta kerran viikossa. Kaikki riippuu tietenkin yrityksen koosta. 500 000 euron liikevaihdon tekeväälle yritykselle tuon kokoisen säästön tekemiseen tarvitaan useampi asia. 2 – 3 miljoonan liikevaihdon yrityksissä aikaan saadut säästöt voivat olla hyvinkin merkittäviä jo yhdenkin asian korjaamisella. Tulospalkkauksen käyttöönotto saa liikkeelle yrityksessä monta asiaa ja kehitystä tapahtuu kuin huomaamatta monissa osa-alueissa.



Kuvio 16. Yrityksemme maksaa tulospalkkiota arvioni mukaan noin.

Tulospalkkion maksamistiheys jakoi vastaajat kahteen osaan. Paria poikkeusta lukuun ottamatta tulospalkkiot jaettiin joko kerran vuodessa tai kerran kuukaudessa (tai useammin). Näissä molemmissa tavoissa on hyvät puolensa. Mikäli järjestelmät mahdollistavat niin suositeltavaa on pyrkiä jakamaan tulospalkkio mahdollisimman lähellä projektin päättymistä, josta tulospalkkio tulee. Tuloksista voi päätellä, että noin puolessa yrityksissä on käytössä yleinen tulospalkkaus, joka mittaa yrityksen koko vuoden tulosta. Toinen puoli seuraa tarkemmin yksittäisen projektin tulosta ja jakaa tulospalkkauksen projektien aikataulujen mukaisesti.

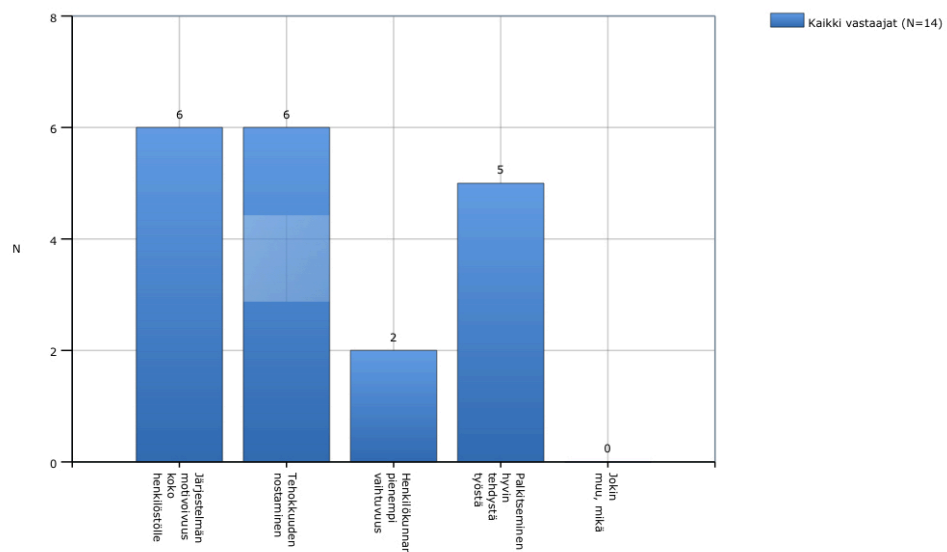


Kuvio 17. Tulospalkkiot maksetaan meillä.

Tulospalkkiot sidotaan pääsääntöisesti organisaation tekemään voittoon tai säästöön. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys ei voi päätyä tilanteeseen se, että jakaa alkuvuodesta kaiken siihen mennessä tulleen voiton ulos ja loppuvuoden huonosti menneiden projektien takia tekeekin tappiollisen tuloksen. Yrityksen tulee ottaa huomioon kausityönvaikutukset, jotta tulospalkkauksesta saadaan järkevä malli.

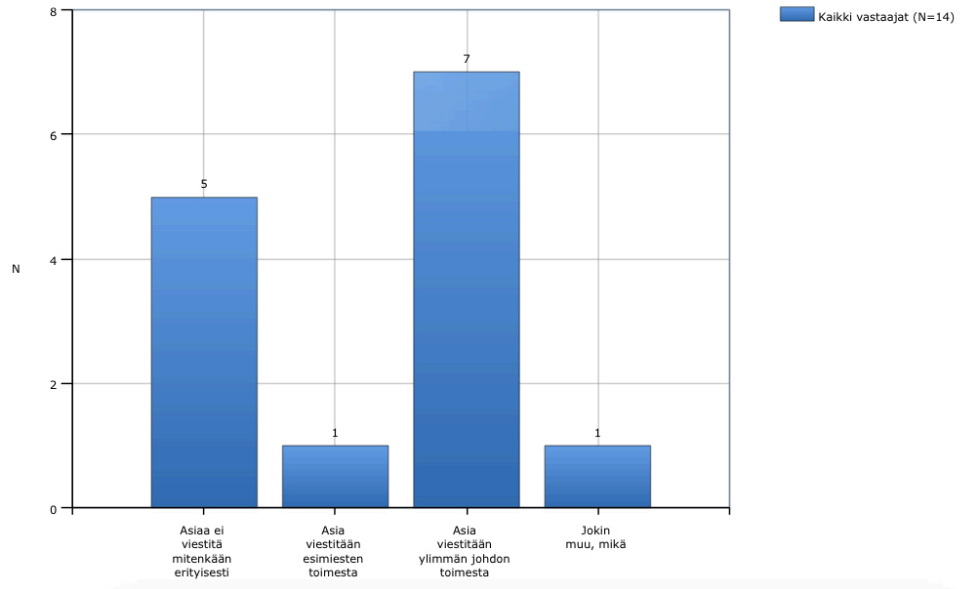
5.4.3 Suunnittelu ja viestintä

Kun tulospalkkiojärjestelmää lähdetään suunnittelemaan ovat vastaajien mielestä tärkeimmät huomioon otettavat asiat: tehokkuuden nostaminen ja järjestelmän motivoivuus koko henkilöstölle.



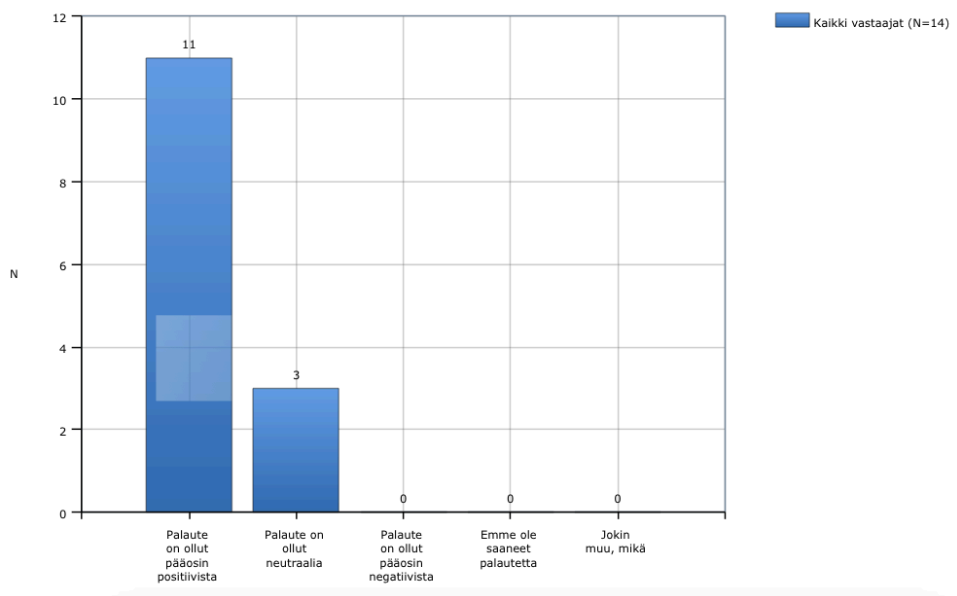
Kuvio 18. Mitkä ovat olleet teidän yrityksessänne tärkeimmät huomioon otettavat asiat suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää.

Kysyttäessä tulospalkkauksen jalkauttamisesta työntekijäportaalle vastauksissa korostuu, se etteivät yritykset viesti mitenkään erityisesti tulospalkkauksesta henkilökunnalleen. Mielestäni tämä on täysin ristiriitaista järjestelmän käyttöönoton kanssa. Työntekijöiden pitää ymmärtää viestinnän kautta tulospalkkauksen logiikka, jotta he motivoituvat siitä ja tekevät päivittäin asioita kehittääkseen omaa toimintaansa.



Kuvio 19. Miten tulospalkkaus viestitään henkilökunnalle.

Erityisen tärkeä viesti tulospalkkauksen omaavilta yrityksiltä käyttöönottoa miettivälle yritykselle on henkilökunnalta tullut positiivinen palaute. Palaute on ollut joko neutraalia tai pääosin positiivista. Tämä on mielestäni todella tärkeä kohta tulospalkkauksen käyttöönottoa miettivälle yritykselle, sillä mikäli henkilökunta ottaa tulospalkkauksen näin positiivisesti vastaan on lähtökohdat mielestäni hyvät käyttöönotolle.

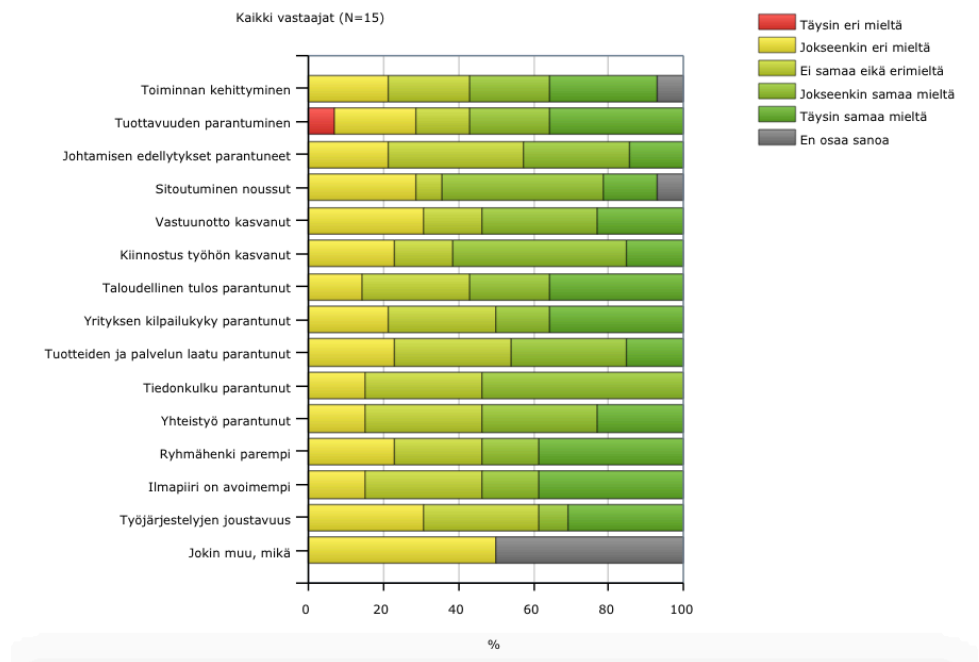


Kuvio 20. Miten henkilökunta on ottanut vastaan tulospalkkauksen.

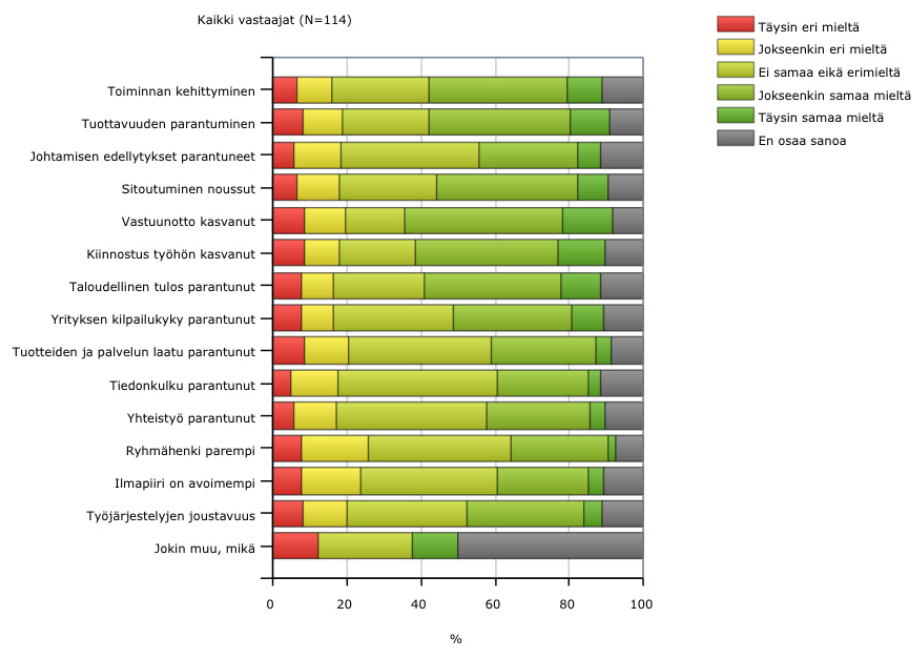
5.4.4 Vaikutukset verrattuna arvioihin vaikutuksista

Kyselytutkimuksessa kysyttiin sekä tulospalkkauksen omaavilta, että ei tulospalkkauksen omaavilta tulospalkkauksen vaikutuksista. Vertailen niitä kohta kohdalta ristiin. Kuten vastaajatkin sanoivat on vaikutusten arviointi ilman kokemusta asiasta vain karkeaa tuntumaa asiaan. Vastaukset kertovat mielestäni kuitenkin siitä, että jonkinlaisia ennakkotuntemuksia ihmisillä on asioista. Tässä vertailussa saadaan tietää onko niillä jotain tekemistä totuuden kanssa.

Tulospalkkion vaikutukset ovat näkyneet yrityksissä selkeimmin seuraavissa asioissa: toiminnan kehittyminen, tuottavuuden parantuminen, taloudellinen tulos parantunut, yrityksen kilpailukyky parantunut, ryhmähenki parempi, ilmapiiri avoimempi ja työjärjestelyjen joustavuus. Ei tulospalkkauksen omaavien vastauksista ei tällaisia selkeitä vaikutuksia tunnu löytyvän vaan vastaukset aiheen ympärillä näyttäisivät hieman epävarmoilta ja jakautuvat tasaisesti kaikille eri vaihtoehdoille. Selkeästi on huomattavissa, että tulospalkkauksen omaavat ovat vastanneet kaikkiin kohtiin paljon positiivisemmin kuin sellaiset yritykset joilla tulospalkkausta ei ole.



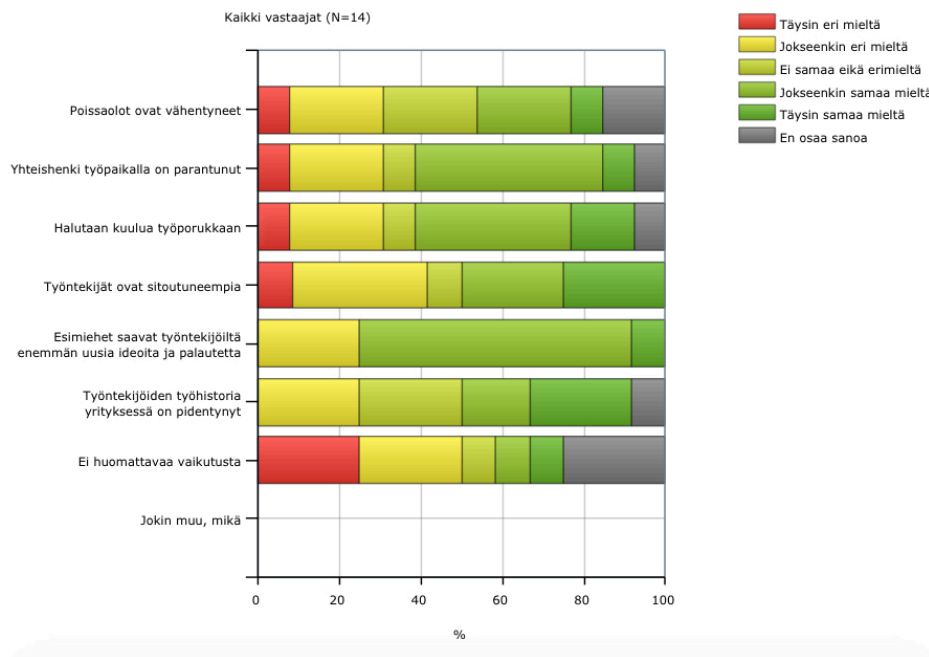
Kuvio 21. Tulospalkkion vaikutukset yrityksessänne.



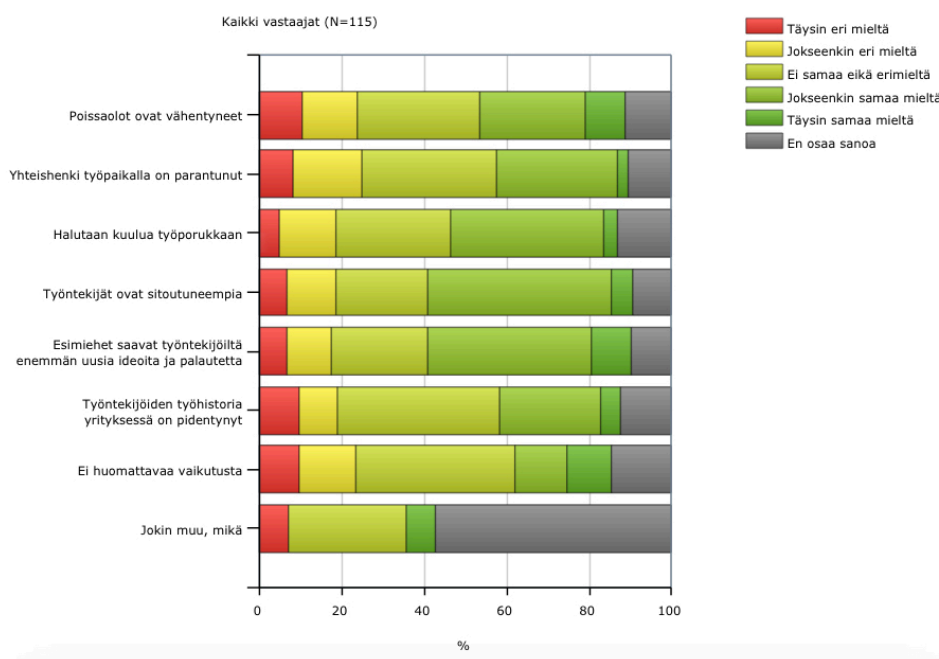
Kuvio 22. Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä niin, mitkä olisi sen vaikutukset yrityksessänne.

Tulospalkkion omaavat yritykset huomaavat henkilökunnassa selkeitä positiivisia vaikutuksia. Erityisesti nousee esille kaksi asiaa: esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta sekä työntekijöiden työhistoria yrityksessä on pidentynyt. Tulospalkkion omaavat yritykset ovat erityisesti eri mieltä väittämästä: tulospalkkauksella ei ole havaittavaa vaikutusta. Yritykset joilla ei ole tulospalkkausta käytössä arvioivat kohtia selkeästi negatiivisemmin, mutta vastauksista erottuu hieman positiivisempänä seuraavat: työntekijät ovat sitoutuneempia ja esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta.

Asioiden tärkeysjärjestystä kysyttäessä tulospalkkauksen omaavat nostivat tärkeimmiksi yhteishengen paranemisen, halun kuulua työporukkaan ja työntekijöiden sitoutuneisuuden. Ei tulospalkkauksen omaavilla vastauksissa nousi selkeästi esiin kaksi kohtaa: työntekijät ovat sitoutuneempia ja poissaolot ovat vähentyneet.



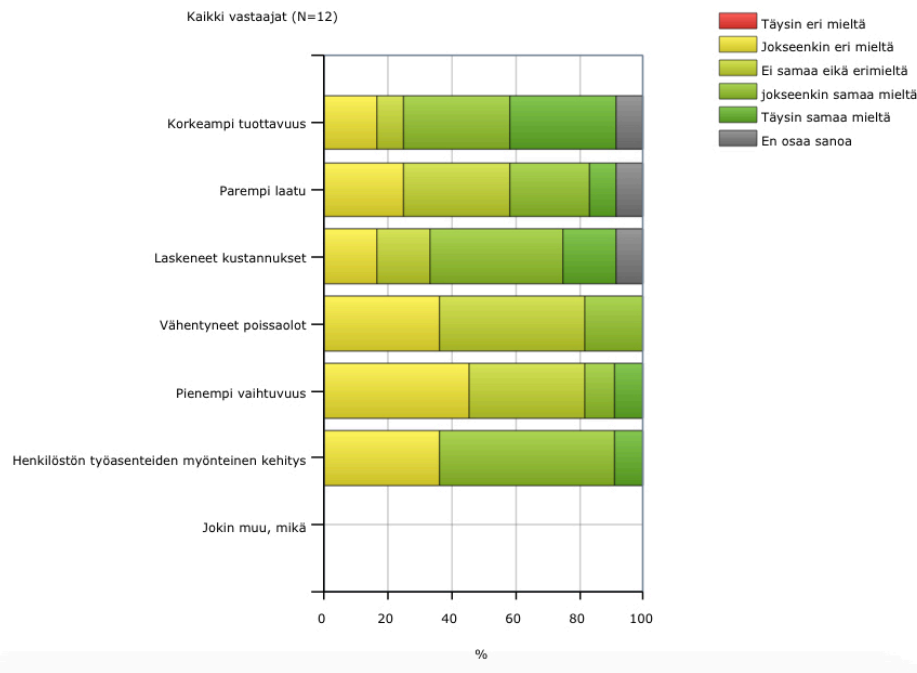
Kuvio 23. Miten tulospalkkaus on vaikuttanut työntekijöihinne.



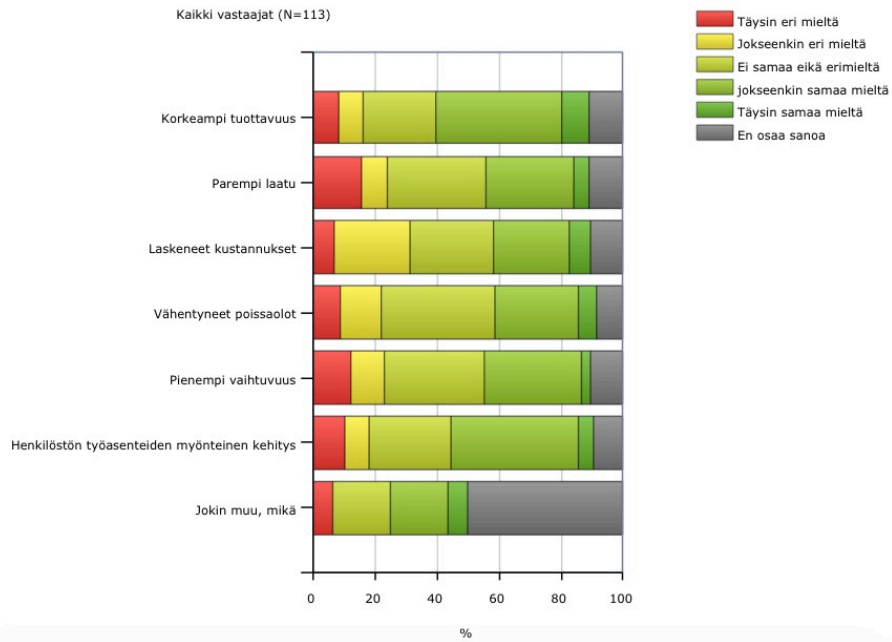
Kuvio 24. Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin miten luulisitte sen vaikuttavan työntekijöihinne.

Tulospalkkauksen hyötyjä kysyttäessä vastaukset olivat todella positiivisia tulospalkkauksen omaavilla yrityksillä. Selkeimmät hyödyt ovat olleet korkeampi tuottavuus, laskeneet kustannukset ja henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Puolestaan ei tulospalkkauksen omaavien vastaajissa oli nähtävissä enemmän negatiivisuutta. Sieltä nousee hyvin hienovaraisesti esille korkeampi tuottavuus ja henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys. Tärkeysjärjestystä kysyttäessä korkeampi tuottavuus

ja laskeneet kustannukset nousevat tärkeimmiksi tulospalkkauksen omaavien yritysten joukossa. Ei tulospalkkauksen omaavien arvioissa suurimmat hyödyt oli korkeammassa tuottavuudessa, joka tuli esille myös tulospalkkauksen omaavien vastauksissa.



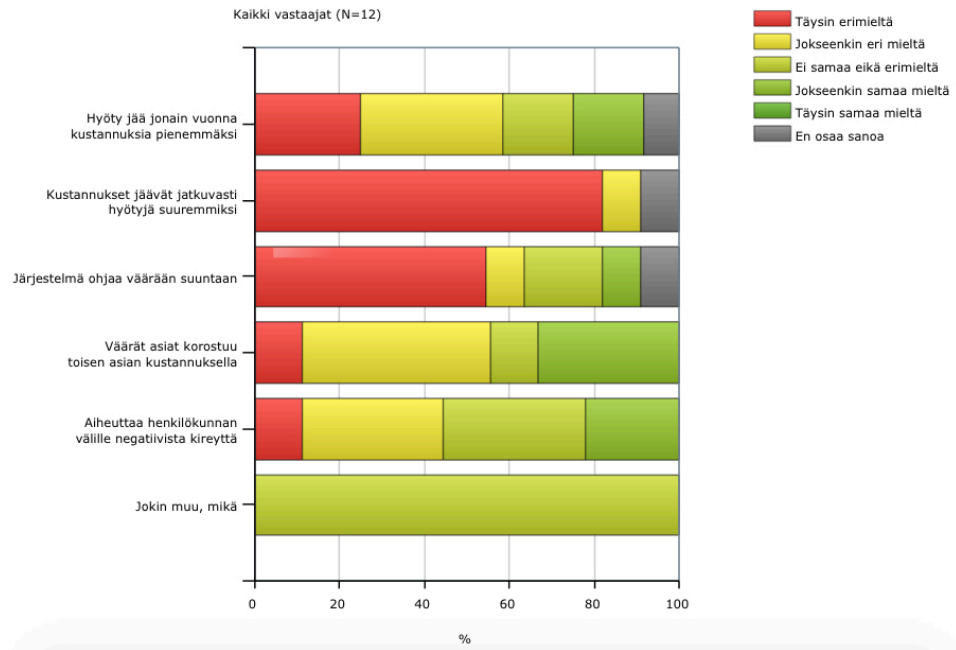
Kuvio 25. Tulospalkkauksen hyödyt ovat olleet meidän yrityksessä.



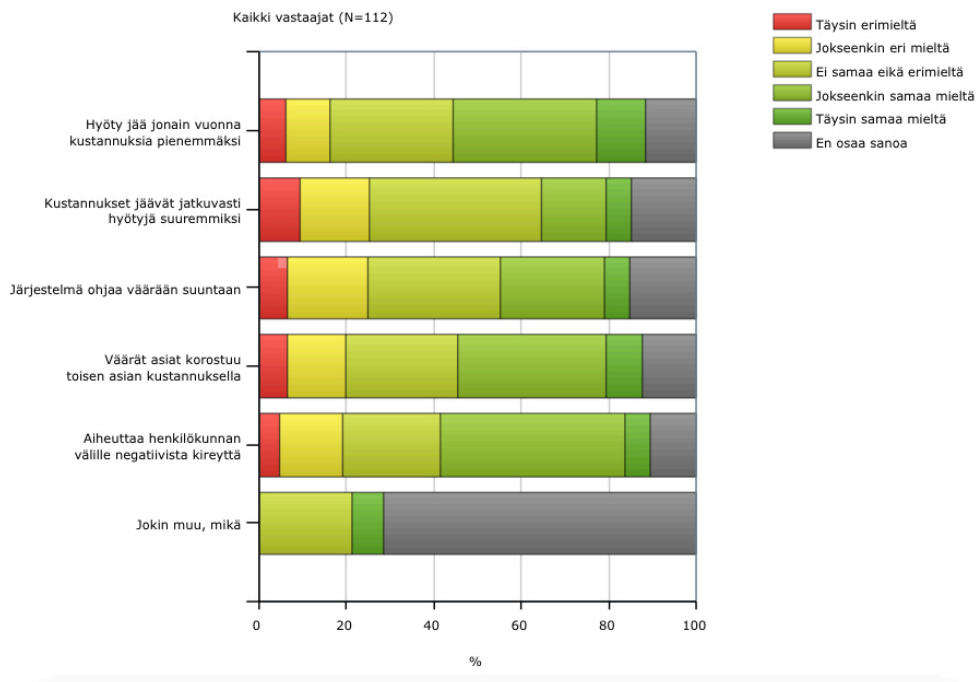
Kuvio 26. Mikäli teillä olisi tulospalkkausjärjestelmä niin, mitkä luulette olevan sen hyödyt yrityksellenne.

Jälleen ei tulospalkkauksen omaavien vastaukset vaikuttavat hyvin epävarmoilta ja mikään vastausvaihto ei oikein nouse erityisesti esiin. Sen sijaan tulospalkkauksen omaavilla kustannukset jäävät jatkuvasti hyötyjä

suuremmiksi on vastaajien mielestä täysin päinvastoin. Samoin väittämä järjestelmä ohjaa väärään suuntaan oli vastaajien mielestä täysin päinvastoin eli se ohjaa oikeaan suuntaan. Tärkeysjärjestystä kysyttäessä negatiivisena näkyy tulospalkkauksen omaavien keskuudessa se, että tulospalkkauksen aiheuttaa henkilökunnan välille negatiivista kireyttä. Ei tulospalkkauksen omaavissa suurimmaksi haitaksi nousee myös negatiivinen kireys, mutta hajontaa on myös muihin vaihtoehtoihin.



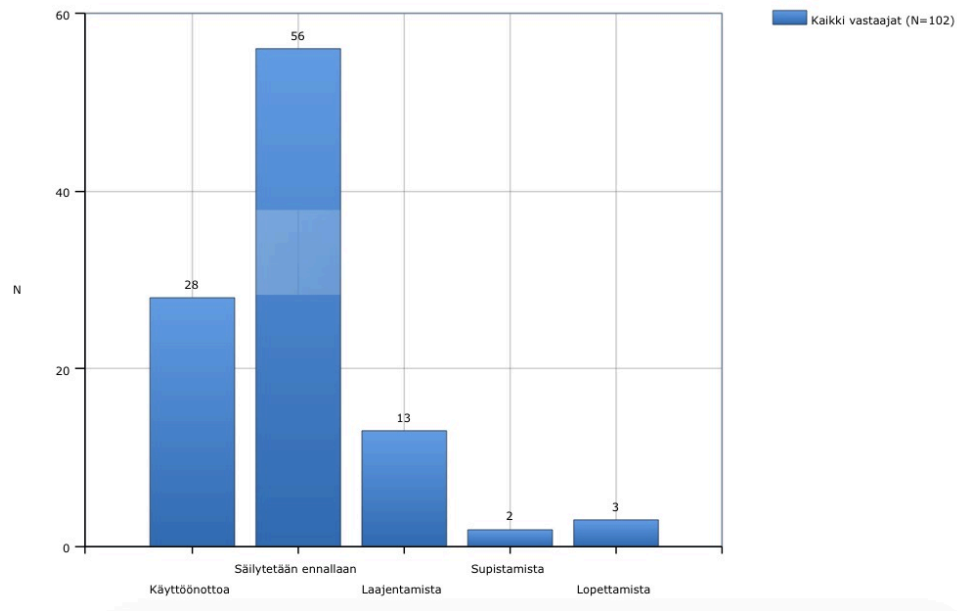
Kuvio 27. Tulospalkkauksen haittoja ovat olleet meidän yrityksessä.



Kuvio 28. Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä, niin mitkä luulisitte olevan sen haitat yrityksellenne

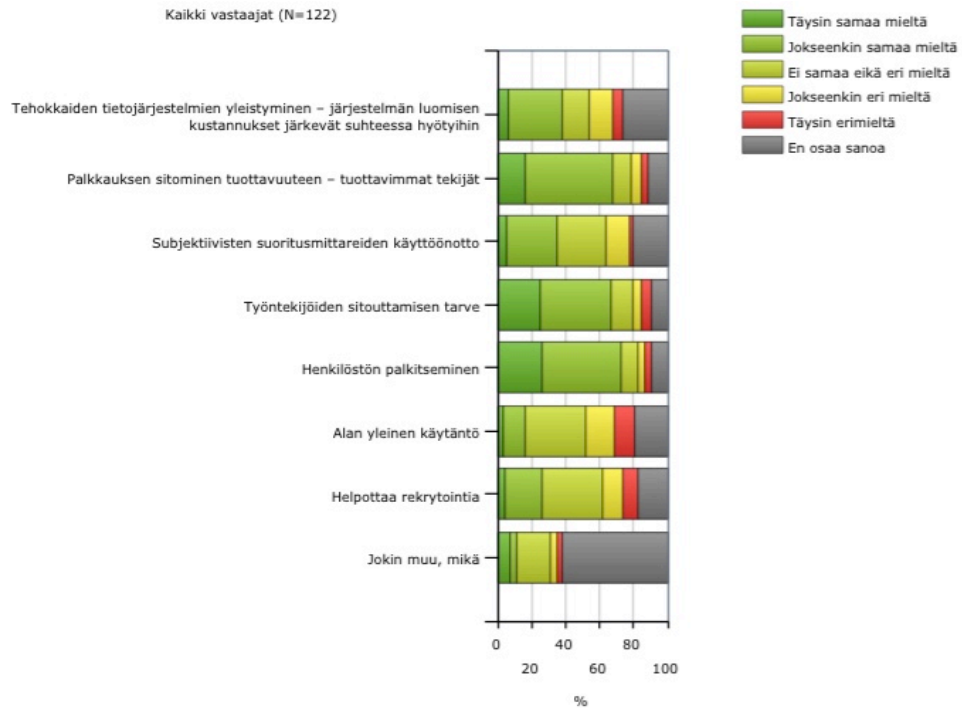
5.5 Tulospalkkiojärjestelmä tulevaisuudessa

Alalla on selkeästi kehittymässä vielä tulospalkkauksen suhteen. Se voidaan nähdä kysyttäessä yritysten tulevaisuuden suunnitelmista, sillä jopa 40,2 % suunnitteli tulospalkkauksen käyttöönottoa tai sen laajentamista lähitulevaisuudessa. Yksittäiset vastaajat mieltivät lopettamista tai supistamista. Nämä vastaukset liittyvät selkeästi jonkin tyyppisiin ongelmiin tulospalkkauksen toimivuuden kanssa.



Kuvio 29. Suunniteltteko muutoksia tulospalkkioon liittyen seuraavan kolmen vuoden aikana.

Ne joilla ei ollut tulospalkkausta käytössä arvioivat omalta kohdaltaan syytä miksi sen voisi ottaa käyttöön. Vastauksissa nousee esille kolme kohtaa muita enemmän: henkilöstön palkitseminen, työntekijöiden sitouttamisen tarve ja palkkauksen sitominen tuottavuuteen.



Kuvio 30. Tulospalkkauksen käyttöönottoa voisi miettiä seuraavien syiden takia.

5.6 Palaute ja opinnäytetyön lisätutkimus

Kyselyn lopussa kysyttiin kiinnostusta siinä vaiheessa vielä toteutukseltaan avoimeen jatkotutkimukseen. Vastaanotto oli todella positiivinen, sillä 36,4 % vastaajista (99 kpl) halusi osallistua jatkotutkimukseen. Tämä kertoo mielestäni siitä, että aihepiiri on yritysten keskuudessa ajankohtainen ja siitä haluttaisiin kuulla enemmän. Tiukka kilpailutilanne ajaa myös yrityksiä kehittämään liiketoimintaansa ja se on nähtävissä tästä tuloksesta.

6 TULOSPALKKAUS

6.1 Lähtökohtia

Hulkko-Nymanin kanssa käyty haastattelu tiivistyi toteamukseen, johon opinnäytetyössäkin oli päädytty. ”Palkkaus, palkitseminen ja palkkiot ovat hyvä tulokulma yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kun niistä rupeaa puhumaan tulee väistämättä esiin yrityksen mahdolliset pulmakohdat, jotka ovatkin loppujen lopuksi niitä asioita mihin pitää ottaa kantaa ja sitä kautta viedä yrityksen kehitystyötä eteenpäin.” (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014).

Hulkko-Nymanin mukaan tulospalkkiojärjestelmällä on mahdollisuuksia vaikka yritys olisikin lähtöpisteessä. Ei ole huono ajatus palkita vaikkapa vain kerran vuodessa, jos viivan alle on saatu jäämään jotakin. Palkitaan osalla viivan alle jääneistä euroista henkilöstöä. Olennaista on pystyä analysoimaan käytettävissä olevilla analysointimenetelmillä sitä millä tavalla

tätä työtä voidaan tehdä vieläkin paremmin niin, että viivan alle jäisi enemmän. Oleelliset kysymykset löytyvät aina sieltä. Pitää miettiä ja kommunikoida. Pelkästään tuo ei toimi vaan sen jälkeen pitää ruveta ymmärtämään mistä tulos tulee ja kehittämään siihen vaikuttavaa toimintaa. Automaattinen sivuseuraus on se, että asia alkaa kiinnostamaan enemmän jokaista. Tulospalkkausta pidetään hyvänä imagotekijänä rekrytoitaessa, vaikka se olisi alkuvaiheessa kuinka yksinkertainen. (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014.)

Hulkko-Nyman kannustaa yrityksiä ottamaan käyttöön palkitsemisjärjestelmiä vaikka kaikki ei olisikaan valmista. Joskus odotetaan kaikkien mahdollisten mittausjärjestelmien olevan kohdallaan, joka voi viedä monta vuotta ja siinä hukataan suuri määrä mahdollista motivaatio potentiaalia. Silloin pitää vain tyytyä keskeneräiseen versioon. Pitää haluta panostaa tuloksesta palkitsemiseen. Se luo painetta myös talousihmisille ja toimitusjohtajalle, että oliko tämä järkevää ja mitä jos tehtäisiin asiat vähän paremmin. Jonkun kuitenkin johdossa pitää haluta parantaa tulosta palkkioiden avulla. (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014.)

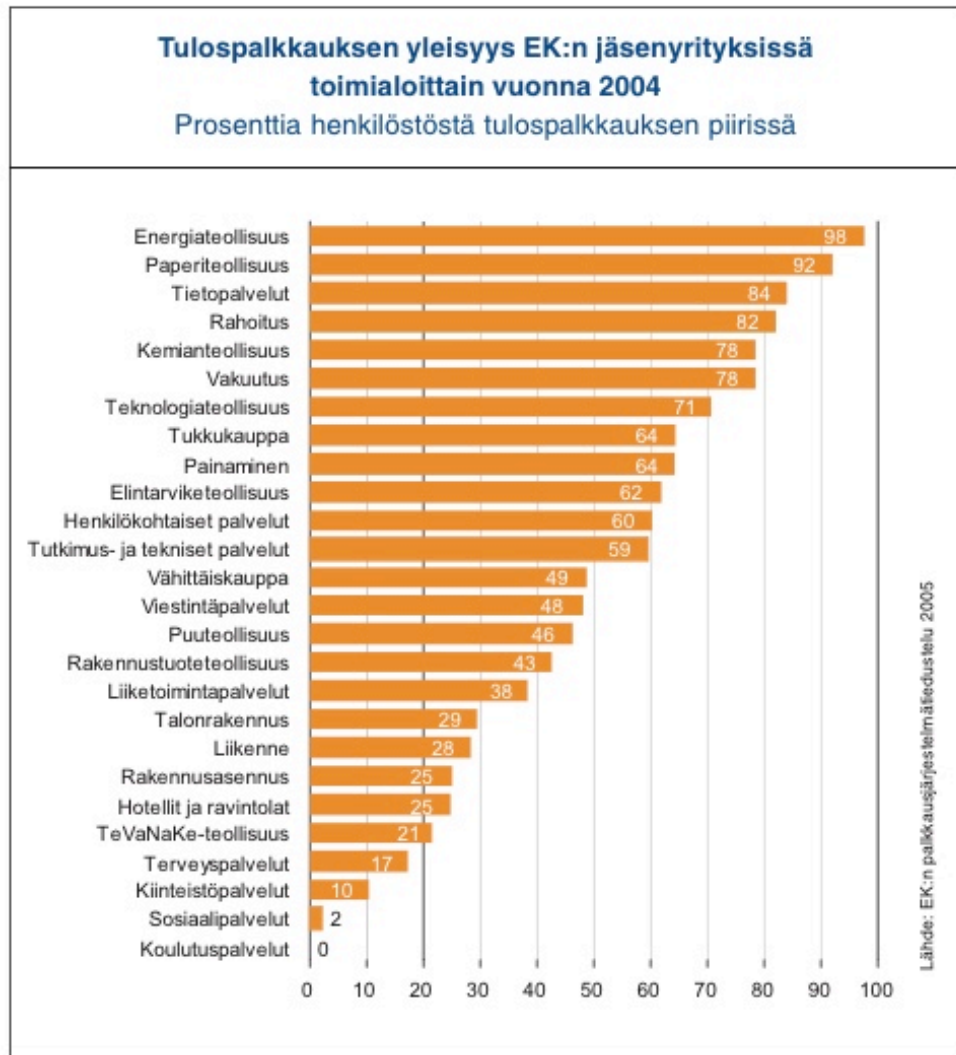
6.2 Viherrakentaminen ja tulospalkkaus Suomessa

6.2.1 Historia

Viherrakentamisen historia lähtee erkanemaan puutarhahistoriasta 1900-luvan alkupuolella ja muutos tapahtui hitaasti aina 1960-luvulle. Viherrakentamiseen erikoistuneita yrityksiä alettiin perustaa Suomessa 1960-luvulla. Alan yritykset ovat olleet pääsääntöisesti pieniä. Alan toiminta on ollut historiassa enemmän ja vähemmän villiä. Asioiden eteenpäin viemiseksi on tehty paljon töitä yhteistyössä yritysten kesken ja järjestön veto vastuulla. (Vyran internetsivut.)

1990-luvun alussa oli hyvin tuttuja palkitsemismenetelmiä urakka- ja palkkiopalkat. Työlainsäädäntöä kehitettiin voimakkaasti 70- ja 80-luvulla. Naisten ja miesten palkkataulukot poistettiin 1960-luvulla. 1990-luvun puolessa välissä rämettyneet ja perusteiltaan vanhentuneet järjestelmät uudistettiin. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, s. 43.)

1990-luku on ollut palkkausjärjestelmien aktiivisen uudistamisen aikaa. Palkkausjärjestelmien uudistamisen myötä peruspalkkaan on liitetty erilaisia palkkausjärjestelmiä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, s. 4.) Tulospalkkaus oli vuonna 2004 yleisintä teollisuuden alalla, jossa sen piirin kuului 69 % henkilöstöstä, kun yleisesti EK:n jäsenyritysten henkilökunnasta 52 % kuului tulospalkkaukseen piiriin. EK arvioi, että koko yksityisellä sektorilla tulospalkkauksen piiriin kuuluu 46 % henkilökunnasta, joka johtunee pienien yritysten määrästä yksityisten yritysten sektorilla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, s. 6-8.)



Kuvio 31. EK:n tutkimuksen mukaan yrityksen koko, toimiala ja henkilöstöryhmät vaikuttavat voimakkaasti tulospalkkauksen yleisyyteen (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006, s. 9).

6.2.2 Tänä

Viherala on muuttunut valtavasti viime vuosina nimenomaan urakointimaailman muuttumisen kautta. Aiemmin ja monesti vielä tänäkin päivänä viherrakentajan rooli on toimia aliurakoitsijana suuremmalla urakoitsijalle. Suomessa on verrattuna ulkomaille se hyvä puoli, että meillä tehdään ympäristörakentamista kokonaisuudessaan eikä rakentamista olla siinä eriytetty niin paljon kuin ulkomailla. Suomessa ollaan tänä päivänä menty entistä enemmän siihen, että maanrakennusurakoitsija tekee tiettyyn rajapintaan ja sitten ympäristörakentaja jatkaa kaikkiin pintarakenteisiin asti. Tämä on erittäin hyvä kehityssuunta alalle. Viherrakennusfirmat tulevat monipuolistumaan ja pystyvät rakentamaan entistä enemmän myös maanrakennuspuolta. Lainsäädännön kiristyminen tilaajan puolelta aiheuttaa alihankintaketjujen lyhenemistä. Tilaaja voi hyvin eriyttää työmailla eri osa-alueet. Tämä arvomaailma onkin selkeästi nousemassa ja se olisi viherralalle erittäin tärkeää. (Bos, haastattelu 8.12.2014.)

Viheralan koulutus on tällä hetkellä välttävällä tasolla. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että yritysten koulutustaso on riittämätön. Osa yrityksistä tiedostaa tämän jollain tasolla ja pyrkii tekemään yrityksen kehittymisen eteen töitä. Alan kehittymiseen vaaditaan yritysten kehittymistä tai mikäli näin ei käy niin alan yrityksiä hallitsee vain muun alan yritykset. Peruseriaatteet on aina olemassa ja tulevaisuudessa osaajilta tullaan vaatimaan, että he tunnistavat ongelman ja lähtevät etsimään siihen ratkaisua. Tietenkin se vaatii tietyn pohjaymmärryksen problematiikasta. (Bos, haastattelu 8.12.2014.)

Kauan tulospalkkauksen parissa työskennellyt ja sitä seurannut Hulko-Nymanin mukaan tulospalkkauksessa on tapahtunut selkeää yleistymistä 2000-luvun puolella (Hulkko-Nyman, haastattelu 10.12.2014). Tulospalkkauksen yleistyminen on EK:n kyselyn mukaan nyt hidastunut eikä kasva enää samaa vauhtia kuin aiemmin. Viimeisen 10 vuoden aikana kattavuudessa ei ole enää tapahtunut muutosta ja se on pysytellyt 50 prosentin tiedämällä. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, s. 10.)

6.2.3 Tulevaisuus

Suomen talous sukelsi 2009 ja on elänyt siitä lähtien taantumassa eikä edelleenkään voimakasta kasvua ole näköpiirissä. Silloin taantumien ajateltiin olevan hetkellinen, mutta vielä nytkään ei valoa oikein ole näkyvissä. (Laine, luento 26.11.2014). Viheralalla matalasuhdanteen vaikutukset näkyvät selkeimmin julkisella sektorilla ja uudisrakentamisessa. Mikäli alalta häviää kauppaa edellä mainituista syistä on kasvua kuitenkin nähtävissä saneerausrakentamisessa asuntokannan vanhentuessa. Alalle tulee syntymään lisää pieniä yrityksiä, joista osa tulee kasvamaan isommiksi. Suuntauksen takana on yhteiskunnan vaurastuminen ja sitä kautta palvelujen käytön lisääntyminen. Toisaalta myös piha- ja viherkulttuurin tunnettuuden ja merkityksen kasvu on tuonut alalle lisää töitä. Valtion verotuksellinen vetoapu kotitalousvähennyksen muodossa on tuonut alalla lisää kysyntää. Suomessakin Keski-Euroopan pitempiaikaisen trendin mukaan tullaan menemään enemmän hoitopalveluiden käyttöön ihmisten ikääntymisen ja kakkosasuntojen kasvavan määrän takia. (Vyran internetsivut).

Bos toivoisi kehityksen menevän sinne suuntaan, että ymmärretään ympäristörakentamisen erityisosaamisen vaatimukset ja haluttaisiin pitää se aina mukana alihankintaketjussa. Alalle olisi iso merkitys sillä, että kaupungit ulkoistaisivat rakentamisensa. Se toisi alalle tarvittavaa volyymia ja sen puuttuminen tällä hetkellä estää itse asiassa alan ja yritysten kehittymisen. Se antaisi mahdollisuuksia pienille yrityksille ja isoimmat yritykset pystyisivät kehittämään ympäristörakentamisen puolta. Ala tulee muuttumaan entistä teknisemmäksi projektihallinnan puolelta laidansäädännön viedessä sitä siihen suuntaan. Hankkeiden kasvaessa tulee hallita niin rakentamisen kuin paperien pyörittämisen prosessit. Arkipäiväksi tulevat tilaajavastuut, laadulliset dokumentit, työvaiheilmotukset, resursoinnit, itselle luovutukset sekä työvaiheiden työ- ja laatusuunnitelmat. Ei tällaisia asioita aiemmin tehty ja harva yritys tällä alalla ne vielä hallitsee. On valtava määrä asioiden yhteensovittamista. Tällainen vaiheprosessointi yritysten pitää kuitenkin osata tällä tasolla toimittaessa, jotta tilaajat uskovat viherraken-

nusfirmoihin. Tämän osaamisen jälkeen ala muuttuu entistä laajemmaksi. Alan koulutustaso ei riitä tällä hetkellä tuottamaan tämmöistä materiaalia. Viher- ja ympäristörakentaminen muuttuu entistä teknisemmäksi kun suuntauksena on entistä tiheämpi taajamarakentaminen. Paljon puhuttavat hulevesiasiat, erilaiset materiaalihallinnat, erilaiset työtekniikat, vesien varastointi ja jälleenkäyttö. Ratkottavat ongelmat ovat teknisesti hyvin haastavia ja ne tulevat olemaan selkeä osa meidän arkipäiväämme lähivuosina. (Bos, haastattelu, 8.12.2014.)

Hurskaisen mukaan alan yritysten tulevaisuus ei tule ainakaan helpottumaan ja sisäisestä tehokkuudesta on kaivettava leipä. Alalla puhutaan paljon laadusta ja toimitusvarmuudesta, mutta valitettavan usein hinta on kuitenkin se joka ratkaisee. Julkisen puolen kasvaminen on pitkälti käsitelty ja sen puolen budjetit eivät tule kasvamaan enää. Rakentaminen tulee selkeästi tapahtumaan tulevaisuudessa pääkaupunkiseudulla. (Hurskainen, haastattelu 8.12.2014.)

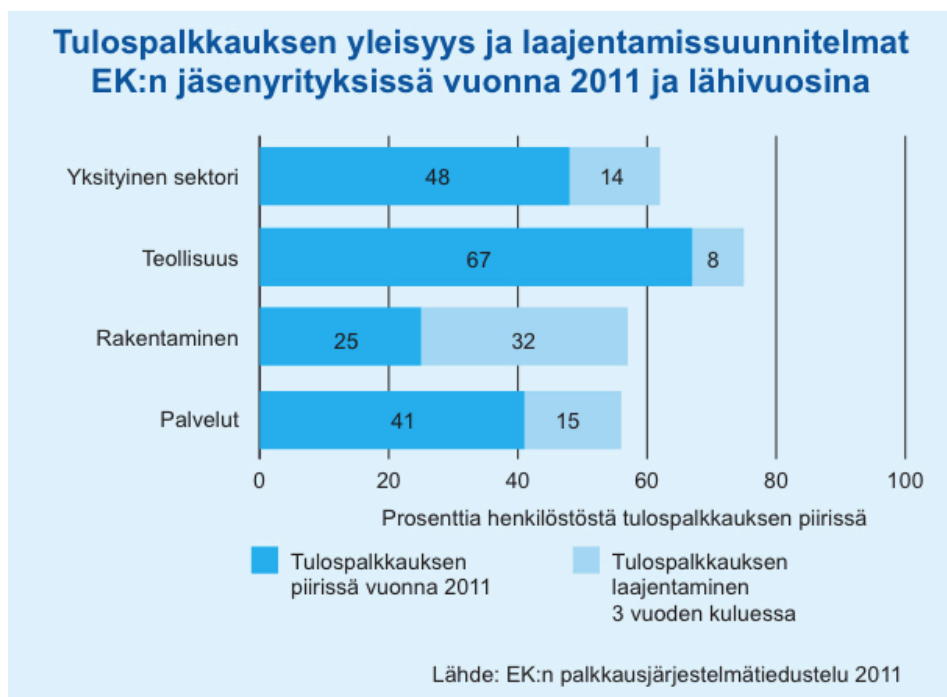
Yksiköt tulee kasvamaan suuremmaksi, koska tilaaja vaatii suurempia alueurakointeja. Niihin ei pystytä vastaamaan muilla tavoin kuin tekemällä yhteisyrityksiä tai yhdistymällä. Tulee ehkä projektikohtaisia yhteisyrityksiä. Toisaalta urakat saattavat pienentyä, kun yritykset eivät pystykään hoitamaan isoja erikoistöitä sisältäviä kokonaisurakoita. Toivottavasti tulevaisuudessa viheryrityksiltä vaaditaan tietty koulutustaso. Näin saadaan pudotettua alalta ei osaamattomat yritykset pois. Tällä hetkellä viherrakentaja on se, joka omistaa hiacen, Starkin kortin, kottikärryt ja kaksi työntekijää tai kaverin itselleen. Ennen se oli maanrakentaja, mutta nyt se on viherrakentaja kun luullaan rahan liikkuvan alalla. Asiallisesti ja tehokkaasti tekevillä yrityksille raha liikkuukin, mutta jos hutiloidaan isoilla koneilla niin siinä pilataan koko tämän alan maine. Julkisissa kohteissa vaaditaan tiettyä koulutusta vastaavalta, mutta muualla toiminta on vielä ihan villiä. Koulutusvaatimuksen pitää ehdottomasti tulla viherrakennusosalalle. Kilpailu kehittää yrityksiä. Se lisää kasvua, sillä pitää olla koko ajan terävänä ja tuoda uutta. Alan heikko kohta on suuri käsityövaltaisuus ja siitä pitää päästä koneistuksella pois. Ala on palveluala ja sen takia se on haavoittuvainen ihmisten takia, vaikka työntekijä on se joka epäonnistuu niin se on käytännössä firma joka epäonnistuu. (Koivisto, haastattelu, 9.12.2014.)

Tulevaisuudessa alalla tulee olemaan veturiyrityksiä, jotka käyttävät oman alan yrityksiä alihankkijoina isoimmista hankekohteissa. Ala ei ole vielä kokenut riittävää kehitystä. Tämä kehittymättömyys aiheuttaa tälle hetkellä sitä, ettei ymmärretä että tarvitsemme toisiamme erilaisten alihankintojen kautta. Alan yritykselle annetaan työstä monesti kovempi hinta kuin maanrakennusyritykselle. (Bos, haastattelu, 8.12.2014.)

Bos kuvailee viheralan kehittymistä tähän päivään ja tulevaisuuteen näin: ”Luulin omaa firmaa pyörittäessä, että tästä tiedän kaiken ja mikään ei voi muuttua. Kaikki kuitenkin voi muuttua ja mikään ei pidä paikkaansa eikä ole mitään rajaa kuin isoksi tällä alalla voi Suomessa tulla. Raja on vain it-sessä.” (Bos, haastattelu 8.12.2014.)

Kaiken kaikkiaan viheralalla näkyy merkittävä tarve ylipäättänsä mittaamiseen, suunnittelun ja organisoinnin kehittämiseen. Ala on herännyt tähän ja siitä syystä erilaisia koulutuksia ja luentoja aiheesta on tarjolla runsaasti. Itse uskoisin seuraavan 10 vuoden olevan alalle erittäin mielenkiintoista aikaa ja ala tulee kehittymään sinä aikana hyvin voimakkaasti.

EK:n kyselyn mukaan tulevaisuudessa kolmannes jäsenyrityksistä suunnittelee lähivuosina tulospalkkauksen käyttöönottoa tai laajentamista. Yrityksen koko, toimiala ja henkilöstöryhmät vaikuttavat voimakkaasti tulospalkkaukseen yleisyyteen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, s. 6-8). Kasvupotentiaalia tulospalkkauksessa on kuitenkin monilla aloilla ja erityisesti pienissä yrityksissä, joka tarkoittaisi myös viher- ja ympäristörakentamisen alaa. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, s. 10)



Kuvio 32. Tulospalkkauksen nähdään kasvua erityisesti rakentamisen alalla. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu, 2011, s. 10).

6.3 Palkitseminen

Palkitseminen tarkoittaa joissain pienissä yrityksissä monesti sitä vain lain ja alan työehtosopimuksen määräämien edellytysten täyttämistä. Toinen käsitys palkitsemista ovat vain työehtosopimuksen yli maksettavat asiat. Näille molemmille ajatusmaailmoille tyypillistä on kustannusten minimointi. Strategisesta palkitsemisesta voidaan puhua silloin, kun päästetään irti edellä mainituista ja lähdetään omista strategioista, arvoista ja tavoitteista. Kun yritys avaa silmänsä ja kiinnostuu kilpailijoiden tekemisistä rupeaa tilanne muuttumaan. Päästään palkitsemisen eroihin, kun tiedetään onko ensisijaisena tarkoituksena yrityksen kustannusten minimointi vai hyödyn optimointi ja sen jakaminen. (Hakonen ym. 2014, s. 17-18).

Hakonen kertoo kuvaavasti yritysten olevan huolissaan nurinkurisesti ihan väärissä asioista: ”Yleensä ollaan kuitenkin liian huolissaan siitä, että joudutaan maksamaan suuria palkkiota, ja liian vähän huolissaan siitä, että päästäisiin maksamaan suuret palkkiot ja saavutettaisiin kaikki niistä tavoitteista, jotka palkkioihin oikeuttavat.” (Hakonen ym. 2104, s. 135.)

Tulospalkkauksella tavoitellaan tuottavuuden kasvattamista ja kannattavuuden parantamista. Tuottavuudella saavutetaan kilpailukykyä ja vaurautta. Yrityselämässä juuri tuottavuuteen voimme vaikuttaa omilla toimillamme kuten taas maailmanmarkkinat hintoihin esimerkiksi emme. Tuottavuus tarkoittaa käytännössä kykyämme työllistää. Markkinat valikoivat parhaita yksilöitä ja yksiköitä, joka tarkoittaa työpaikkojen syntymistä niihin yrityksiin. Markkinat toimivat myös vastakkaiseen suuntaan. (Hakonen ym. 2014, s. 64.)

Hakosen mukaan asioita tarkastelulla monelta eri kulmalta päädytään aina samaan johtopäätökseen, jossa palkitsemiseen liittyviä valmiuksia voidaan ja niitä kannattaa parantaa työpaikoilla. Perusteluina on yksinkertaisesti jo palkitsemisen suuret kustannukset ja vaikutukset sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan. (Hakonen ym. 2014, s. 54.) Yrityksestä pitäisi löytyä ainakin yksi henkilö, joka on perehtynyt palkitsemiseen ja tuntee erilaisia tapoja (Hakonen ym. 2014, s. 53).

Strateginen palkitsemisella ei mennä mukaan palkkakilpailuun, vaan sillä tehdään hyvin suunniteltuja palkitsemiskokonaisuuksia ja toimivia palkitsemisjärjestelmiä (Hakonen ym. 2014, s. 51). Palkitsemistavat jaetaan aineettomiin (palaute ja työaikajärjestelyt) ja aineellisiin (peruspalkka ja työterveyshuolto). Erilaiset palkitsemistavat muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. (Hakonen ym. 2014, s. 39.)

Hyvin hoidetulle palkitsemille Hakonen mainitsee kirjassaan muun muassa seuraavat syyt: merkittävät vaikutukset, suuret kustannukset, suuri merkitys työntekijöille sekä onnistumisen tai epäonnistumisen suuri merkitys kaikille sidosryhmille (Hakonen ym. 2014, s. 311). Tämä tarkoittaa sitä että tulospalkkaukseen ei kannata lähteä ilman perusteellista tutustumista asiaan, mutta kannattaa myös muistaa etteivät tuo ole myöskään peruste olla lähtemättä tulospalkkaukseen.

6.4 Huomioitavia asioita

Tulospalkkaukseen ei ole olemassa yhtä oikeaa mallia vaan jokaisen yrityksen tulee laatia omasta näkökulmastaan paras malli tai ottaa talon sisällä käyttöön vaikka useampikin malli eri osastoille. Kaikille ei samat mallit toimi, joten toisilta kopioiminen ei tässä tapauksessa ole järkevää. Yritysten pitää myös muistaa, että yhden mallin käyttöönotto ei tarkoita sitä, että mallia ei voisi muuttaa ja kehittää vuosien saatossa, sillä päinvastoin sitä pitääkin kehittää kokemusten myötä ja muutoksille pitää olla avoimin mielin. Mallin sisään ajaminen ei tapahdu hetkessä ja ilman ongelmia, eikä sitä kannata silloin lopettaa vaan katsoa asioita pidemmällä tähtäimellä kuten kaikessa liiketoiminnassa.

Palkkatietämys on hyvin vaihtelevaa työntekijöiden keskuudessa ja palkkakuitissa olevia rivejä ymmärretään hyvin eri tavalla. Työntekijän tulisi tuntea palkkauksen perusteet sekä järjestelmien tarkoituksen ja toiminnan. Tehokkaimpana keinona ei pidetä massaluentoja ja tiedotteita, vaikka toki niitäkin tarvitaan tiedon välityksen kannalta. Esimiehen tehtävä on kytkeä palkkaus ja palkitseminen osaksi johtamista, jolloin hän vie niitä päämäärätietoisesti eteenpäin eikä vain vastaa jos häneltä joku sattuu asiasta kysymään. (Hakonen ym. 2014, s. 27.) Myönteisten ja kielteisten vaikutusten huomaaminen vaatii esimieheltä herkkyyttä. Monesti Suomessa säikähdetään kielteisiä vaikutuksia, mutta niin ei pidä tehdä. Toisaalta ei pidä sortua liioittelemaan niitä eikä toisaalta niitä kannata vähätelläkään. (Hakonen ym. 2014, s. 66.)

Tulospalkkauksen kompastuskivenä tuntuu olevan työntekijöiden mukaan ottaminen palkkausmalliin. Sen pelätään aiheuttavan katkeruutta työntekijöissä sen positiivisten vaikutusten sijaan. Työntekijät saattavat nähdä alalla paljon käytetyn urakkamallin helpoimpana tapana ansaita työstä lisäpalkkaa ja kokevat tulospalkkauksen epärealistisena mallina, sillä he kokevat palkkion kohdistuvan toisille ihmisille eikä varsinaisen työn tehneelle henkilölle (Koivisto, haastattelu 9.12.2014).

Tulospalkkauksen hitaus aiheuttaa ongelmia eikä motivoinnin 100 prosenttista vaikutusta päästä hyödyntämään. Työmaa on jo ajat sitten valmis, kun sen viimeiset laskut tulee sisään ja nähdään projektin todellinen tulos. Ihannetilanteessa tulospalkkaus näkyisi heti seuraavassa tilissä työmaan luovutuksen jälkeen, mutta valitettavasti ostolaskut ovat ne jotka hidastavat lopputulosta. Epävarmassa taloustilanteessa onneksi ostolaskujen läheytys on parantunut, mutta poikkeuksiakin vielä löytyy. (Koivisto, haastattelu 9.12.2014.) Projektityössä työnjohto joutuu valitettavasti kyselemään laskujen perään, mutta kannattaa muistaa käydä nämä asiat läpi yritysten kanssa alihankintasopimuksia tehtäessä. Kun alihankkijat tietävät, että tulospalkkaus on kiinni heidän ostolaskustaan niin luultavammin he lähettävät sen myös nopeammin.

Minkään asian kehittäminen ei tapahdu hetkessä eikä näin myöskään tapahdu tulospalkkauksen kanssa. Kun yritys haluaa hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän vaatii se aikaa ja kokeilujen kautta oppimista. Näitä karikoita ei kannata yrityksen sinällään pelätä vaan ottaa niiden kautta saatava tieto opiksi. Suurimpana karikkona pidetään palkitsemisen muodostumista vain hallinnolliseksi tehtäväksi. (Hakonen ym. 2014, s. 281.)

Mikäli yritys jakaa satunnaisia voitonjakoeriä jälkikäteen niin niillä ei päästä haluttuun lopputulokseen. Niistä katoaa hyvin helposti yhteys palkkion ja saavutuksen väliltä eivätkä ne tunnu henkilöstöstä oikeudenmukaisilta. (Hakonen ym. 2014, s. 143-144.)

6.5 Vaikutukset

Palkitsemisella on aina sekä myönteisiä että negatiivisia vaikutuksia. Olennaista kuitenkin on saada aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia

kuin kielteisiä, jolloin voimme puhua onnistuneesta tulospalkkauksesta. (Hakonen ym. 2014, s. 15.)

Hakonen summaa perustavanlaatuisesti: ”Palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa, vaikka kysyttäessä ihminen ei sitä mielellään myönnä” (Hakonen ym. 2014, s. 61). Joskus palkitsemiseen tähtääminen saa työntekijät tekemään jotain ihan hölmöä, mutta tämä kertoo hyvin sen miten paljon palkitseminen vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen. Myönteisten vaikutusten selvittäminen ei sitten olekaan enää ihan niin helppoa, koska meitä motivoi samaan aikaan useammat asiat. Emme kuitenkaan voi olla ajattelellematta niin, että jos kielteisiä vaikutuksia on niin varmasti myönteisiä vaikutuksia on vielä enemmän. Kuten mikään yritys ei ole toisensa kloonit ei myöskään palkitsemisen vaikutukset toistu yrityksissä samalla tavalla ja tapauskohtaisilla tekijöillä on suuri vaikutus. Hakosen kirjassa päädytään kolmeen nyrkkisääntöön: 1) Palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan vielä enemmän kuin aikaisemmin on kuviteltu 2) Palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä 3) Palkitsemisen vaikutukset voivat olla samana aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä tai pääasiassa myönteisiä tai pääasiassa kielteisiä. (Hakonen ym. 2014, s. 56-57.)

Palkitsemisjärjestelmät eivät ole yksinään toimiva ratkaisu yrityksen kehittämiseen vaan johdon pitää keskittyä kokonaisuuden luomiseen. Parhaimmat järjestelmät on kytketty tiiviisti yhteen toiminnan tavoitteisiin ja kokonaisuuteen (Hakonen ym. 2014, s. 292).

Ajatukset palkitsemisesta on perinteisesti lähtenyt henkilöstö lähtöisesti, jolloin sillä on pyritty houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä, saamaan heidät pysymään ja motivoimaan heitä hyviin työsuorituksiin (Hakonen ym. 2014, s. 35). Palkitsemisessa törmätään monesti oikeudenmukaisuuteen ja niistä tulee perusta myös vaikutuksille, joita järjestelmä saa aikaan. Oikeudenmukaisuutta on kolmea erilaista: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. Onnistuakseen palkitsemisessa pitää olla näkyvillä nämä kaikki oikeudenmukaisuuden piirteet. (Hakonen ym. 2014, s. 29.)

6.6 Seuranta ja analysointi

Palkitsemiseen liittyy olennaisesti järjestelmän arviointi, sen muokkaus ja jatkuva seuranta. Yksinkertaisimmillaan Hakonen kuvaa analysointia luetelomaiseksi listaksi palkitsemistavoista ja tarkaksi kuvaukseksi kyseisen palkitsemistavan tarkoituksesta (Hakola ym. 2014, s. 304). Tämän kuvauksen jälkeen kootaan talon sisältä arviointiraati keskustelemaan järjestelmästä. Tämän jälkeen voidaan haastatella talon sisältä eri henkilöstöryhmien edustajia. Otetaan mukaan järjestelmän vaikutukset, jotka ovat niin taloudellisia lukuja kuin tunnuslukujen muutosta. Henkilökunnalta tulee saada tietoa toimintatapojen muutoksesta palkitsemisen vaikutuksesta. (Hakonen ym. 2014, s. 306-307.) Kustannusten seuraamiseksi ja hyötyjen euromääräksi muuttaminen on olennainen osa taloudellista lopputulosta. Tässä voidaan käyttää karkeaa arviointiakin, sillä jonkinlainen arvio on huomattavasti parempi kuin ei minkäänlaista arviota. (Hakonen ym. 2014,

s. 308.) Palkka-analyysin tekeminen on myös suositeltavaa, jotta varmistetaan toimivuuden tarkoituksen mukaisuus ja kustannustehokkuus, mutta myös lain ja sopimuksien vaatimat edellytykset. (Hakonen ym. 2014, s. 308). Tulosten hyvään laajuuteen päästään lisäämällä arviointiin kysely, sillä tällöin saadaan laajemmin tietoa henkilöstön mielipiteistä vaikkakaan kyselyä ei ole välttämätöntä toteuttaa koko henkilöstölle. Tässä yhteydessä kannattaa huomiota kiinnittää eri osastojen välisiin eroihin palkitsemisen toimivuudessa. Olennaista on myöskin tehdä vielä itsearviointi kaiken edellisen perusteella ja sitä kautta tehdä päätökset tulevista toimenpiteistä. Toisaalta vaikka itsearvioinnilla saadaan varmasti hyvää tietoa aikaiseksi ei ulkopuolisen arvioinnin näkökulmaa kannata aliarvioida. Usein ulkopuolinen taho tuo varmasti esiin asioita, jotka talon sisällä olisi jäänyt huomaamatta. Loppujen lopuksi kehittäminen on kaikkien edellä mainittujen asioiden yhteen niputtamista ja puntaroimista. (Hakonen ym. 2014, s. 308-310.) Arvioinnin avulla saamme helposti eri tahot mukaan yrityksen kehittämistyöhön. Samalla palkitsemisjärjestelmämme tulee näkyvämmäksi ja johdettavaksi. Päätöksenteko ja kehittäminen vaatii arvioinnin kautta saatavaa tietoa. (Hakonen ym. 2014, s. 301.)

6.7 Tulospalkkauksen mallit

6.7.1 Yksinkertainen malli

Opinnäytetyön teoriassa lähdettiin liikkeelle siitä, että hyvin yksinkertaisella mallillakin päästään alkuun. Tämä malli on luotu siitä lähtökohdasta, että se hyvin yksinkertainen toteuttaa. Se ei huomioi yksittäisiä työntekijöitä vaan kaikille jaetaan euromääräisesti saman suuruinen palkkio hänen työtehtävästään riippumatta. Tässä yhteydessä määritellään tulospalkkioiden koskevan vain vakituista henkilökuntaa. Samalla määritellään, että tulospalkkaus jaetaan vain niille, jotka ovat tilikauden päättyessä yrityksen palkkalistoilla. Malli ei huomioi mitenkään yksittäisiä projekteja, vaan summaa koko vuoden liiketoiminnan yhteen. Tulospalkkio jaetaan kerran vuodessa.

Tulospalkkiomallissa on lähdetty liikkeelle prosentuaalisista arvoista, jotka jokainen yritys voi itse määrittellä oman yrityksen tulohistoriaan perustuen. Lähtökohtaisesti määrittelin itse jaettavan tulospalkkion suuruudeksi 20-40 % yrityksen voitosta. Tämä voi tarkoittaa eri kokoisilla yrityksillä hyvin erilaista euromäärää, mutta joka tapauksessa luultavammin yksittäiselle henkilölle jaettava tulospalkkio pysyy euromääräisesti saman kokoisena. Luultavasti isomman liikevaihdon omaava yritys tekee myös enemmän tulosta ja sitä kautta henkilökuntaa, jolle palkkio jaetaan on enemmän. Tulospalkkion suuruus pitää määrittellä tilikauden alkaessa ja muuttaa saman tien euromääräiseksi ja viedä henkilökohtaiselle tasolle. Se kerrotaan tilikauden alkaessa henkilökunnalle ja samalla mietitään yhdessä miten edellisvuotta parempaan tulokseen voitaisiin päästä. Näin yksittäinen ihminen näkee mitä hän voisi tienata, jos tulos olisi sama kuin viime vuonna ja sitä kautta työntekijä näkee miten omalla työpanoksella voi vaikuttaa palkkion suuruuteen.

Tässä yhteydessä herää kysymys yrityksen tilikauden aloitusajankohdasta. Vuoden lopussa oleva päätös ja uuden kauden aloitus on talvikauden takia hieman hankalassa paikassa. Mikäli mahdollista niin yrityksen tilikausi kannattaisi pyrkiä katkaisemaan mielestäni keskellä kesää kesäkuun lopussa, jolloin on rakentaminen kiivaimmillaan. Silloin motivoiva vaikutus on suurimmillaan, kun työntekijät ovat töissä ja kausi parhaimmillaan. ja asiasta saadaan syksyä kohden sopivaa nostetta tekemiseen.



Kuvio 33. Yksinkertaisen tulospalkkiomallin kaaviokuva.

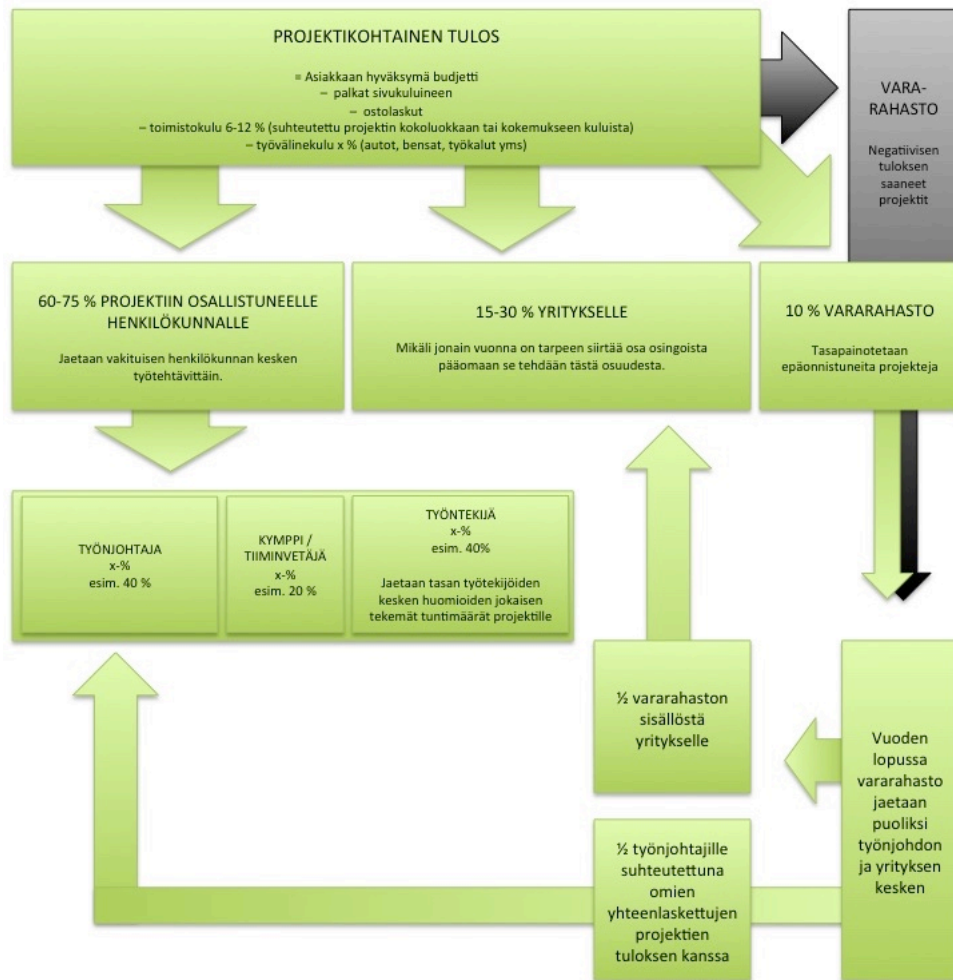
6.7.2 Perusmalli

Tässä tulospalkkauksen perusmallissa on lähdetty liikkeelle kokonaisuudesta. Samalla on tehty ero työnjohtajien, kymppien/tiimin vetäjien ja työntekijöiden osuuksiin tulospalkkiosta. Tämä korostaa roolien eroa ja vaatii samalla myös sen, että työpaikalta löytyvät nämä selkeät tehtävät jokaisesta projektista. Tämä malli vaatii yrityksen työkaluista selkeät projektihallintyökalut, jotta kaikki kulut saadaan kohdistettua oikeille projekteille. Yrityksen pitää pystyä laskemaan omasta kulurakenteestaan toi-

mistokulut ja työvälinekulut. Mikäli ihan tarkkaa tietoa ei ole olemassa, pitää se pystyä arvioimaan ja seuraavien vuosien aikana kulua pitää seurata ja tarkentamaan.

Perusmallissa on käytössä niin sanottu vararahasto, jolla katetaan negatiivisen tuloksen saaneet projektit. Sinne laitetaan jokaisesta projektista 10 %. Mikäli vuoden lopussa sinne jää vielä rahaa niin se jaetaan yritykselle ja työnjohdolle.

Perusmallin tulospalkkion maksutiheys työntekijöille olisi hyvä olla vähintään puolivuositain tai kvartaalin välein, mutta ideaalissa tilanteessa tulospalkkion jako tehtäisiin heti projektin päättyessä.



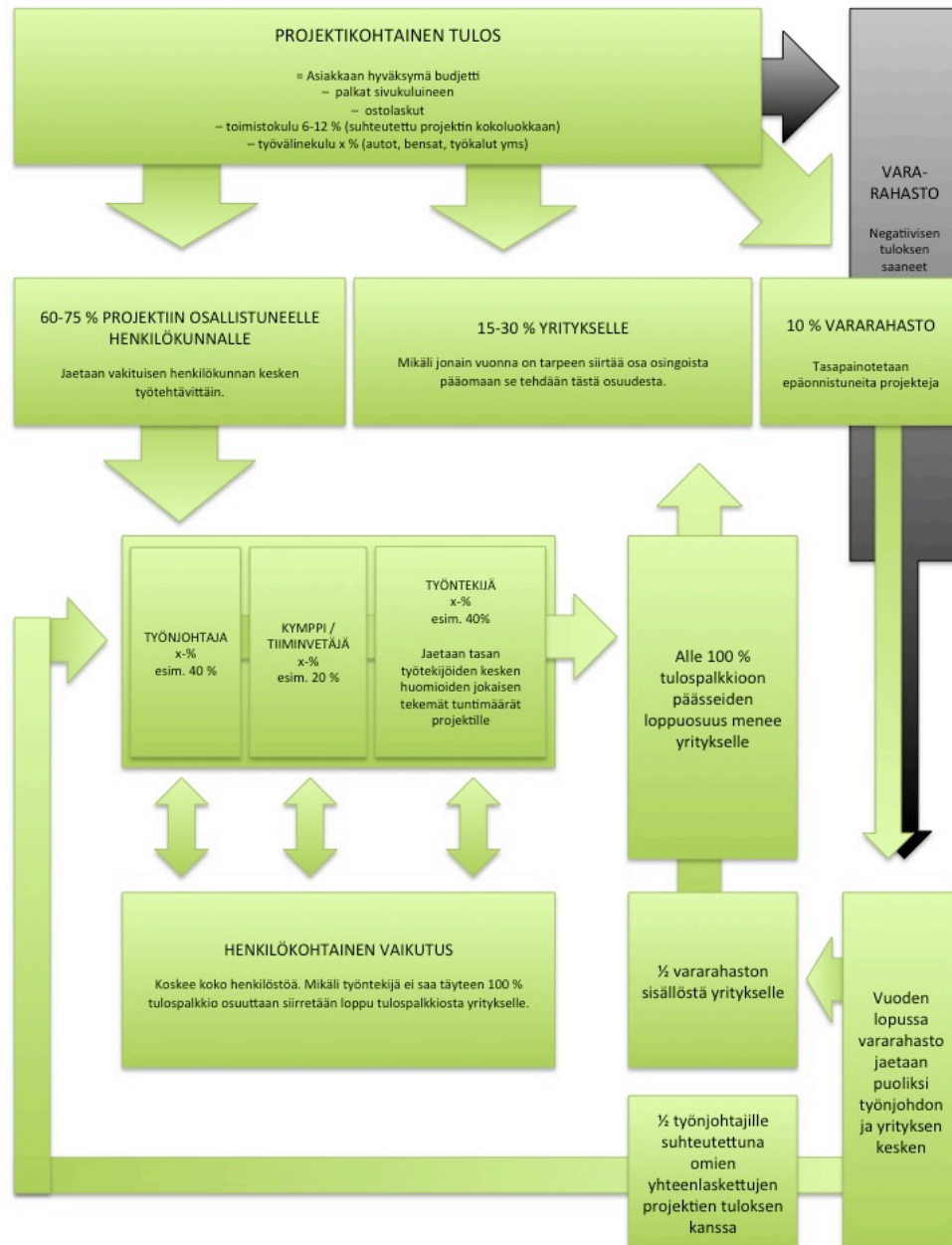
Kuvio 34. Perustulospalkkiomallin kaaviokuva.

6.7.3 Monipuolinen malli

Tämä malli perustuu perusmalliin, mutta siinä on selkeästi otettu mukaan yksittäisen työntekijän henkilökohtainen vaikutus tulospalkkioon. Tämä on mielestäni olennainen osa tulospalkkion motivoivuutta vietynä henkilökohtaiselle tasolle. Nämä ominaisuudet määrittelemällä yritys kertoo omasta arvomaailmastaan selkeästi työntekijöilleen. Henkilökohtaiset

ominaisuudet ovat sellaisia, joita yritys voi helposti seurata ja joita hyvässä työpaikassa kuuluukin seurata.

Monipuolisessa mallissa on perusmallin tapaan käytössä ns. vararahasto. Monipuolisessa mallissa tulospalkkion maksutiheys työntekijöille pitää olla projektien päättymisestä seuraava palkkapäivä.



Kuvio 35. Monipuolisen tulospalkkiomallin kaaviokuva.

HENKILÖKOHTAINEN VAIKUTUS			
Koskee koko henkilöstöä.			
Mikäli työntekijä ei saa täyteen 100 % tulospalkkio osuuttaan siirretään loppu tulospalkkiosta takaisin yritykselle.			
%	Mikä	Tarkennukset	Huomiot
30	Sairasloma	30 % = max 10 päivää vuosi 20 % = max 15 päivää vuosi 10 % = yli 16 päivää vuodessa	Keskiarvo Suomessa 12 päivää vuodessa. Yritys selvittää omien työntekijöiden sairausloma määrät viideltä vuodelta ja määrittää raja-arvon sen mukaan. Seurataan vuoden mittaan ja tulospalkkio määräytyy sen hehtisen tilanteen mukaan.
10	Tupakointi	10 % = tupakoimaton 0 % = tupakoiva	Mikäli tupakoinnin lopettaa joulukuussa ei se oikeuta tulospalkkio osuuteen vaan polttamatta pitää olla koko tulospalkkiokausi.
30	Työtuntien määrä	30 % = mikäli tuntimäärä ylittää keskiarvon 15 % = mikäli alittaa keskiarvon	Sairauslomien määrä mahdollisimman pieni, työkauden pituus mahdollisimman pitkä, ylityöt nostaa tuntimäärää. Lasketaan viiden viimeisen vuoden keskiarvo kaikilta vakituisilta työntekijöiltä.
15	Työkokemu s 1-2-3	15 % = taso 3 10 % = taso 2 5 % = taso 1	3= alan työkokemus yli 10 vuotta 2= alan työkokemus yli 5 vuotta 1= alan työkokemus yli 1 vuosi
15	Koulutus 1-2-3	15 % = taso 3 10 % = taso 2 5 % = taso 1	3= ammattikorkeakoulu tai yliopisto 2= muut alan ammattitutkinnot ja koulutukset 1= ei alan, mutta muuta koulutusta

Kuvio 36. Monipuolisen tulospalkkiomallin henkilökohtaisen vaikutuksen sisältö.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tulos yllätti sekä tilaajan että opinnäytetyön tekijän. Tulospalkkaus on käytössä alan yrityksissä vain 12 %:lla. Alalla ja varsinkin INRFA ry:n jäsenten puolella tulospalkkauksen oletettiin olevan huomattavasti yleisempää. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että varsinaisesta tulospalkkauksesta saatiin suhteellisen vähän vastauksia. Opinnäytetyöllä olisi haluttu saada lisää tietoa alalla käytössä olevista tulospalkkausmalleista, mutta niiden olemassa olon puuttumisen takia tietoa ei aiheesta voitu saada. Siltä osin tulos ei vastannut opinnäytetyön alkuperäiseen kysymykseen, johon työllä lähdettiin hakemaan vastausta. Tutkimus toi kuitenkin mielenkiintoista tietoa alasta ja tulospalkkauksesta. Tästä syystä tutkimuksesta olisi kannattanut tehdä varmastikin jonkin verran erilainen, jos jollain meistä olisi ollut aavistus sen tuloksista. Työ muokkautui sen edessä enemmän yrityksen kehittämisen suuntaan ja mikäli tämä olisi tiedetty jo alussa, niin se olisi voitu huomioida kyselytutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tulospalkkauksen käyttöönotolla on tutkimuksen perusteella nähtävissä hyvin positiivisia vaikutuksia eikä yritysten pelkäämiä negatiivisia vaikutuksia vastauksista tule juurikaan esille. Tämä on rohkaiseva viesti kokeilemaan tulospalkkauksen käyttöönottoa pienessäkin muodossa. Henkilökohtaisesti lähtisin siitä, että sitä kannattaa kokeilla avoimin mielin. Olenaisista on muistaa viestiä asiasta työntekijöiden suuntaan jo alkumetreillä

suunnitteluvaiheessa, jotta heidän näkemyksensä tulee huomioituksi. Kaikkien tulee tehdä töitä tuloksen saavuttamisen eteen. Erityisen tärkeä viesti tulospalkkauksen omaavilta yrityksiltä on henkilökunnan palaute. Palaute on ollut joko neutraalia tai pääosin positiivista. Tämä on mielestäni todella tärkeä kohta tulospalkkauksen käyttöönottoa miettivälle yritykselle, sillä mikäli henkilökunta ottaa tulospalkkauksen näin positiivisesti vastaan ovat lähtökohdat mielestäni hyvät käyttöönotolle. Yrityksillä on tulospalkkaukseen liittyviä ennakkoluuloja, jotka eivät pidä todellisuudessa paikkaansa, kun asiaa kysyy tulospalkkauksen omaavalta yritykseltä. Tämä on selkeästi mielestäni positiivinen viesti, joka rohkaisee yrittäjiä kokeilemaan tulospalkkausta.

Opinnäytetyön aikana työskentelin alan yrityksessä ja näin yrityksen käytännön toimintapuitteet. Alan yritykset ovat liikevaihdoltaan pienyrityksiä noin kymmentä alan veturiyritystä lukuun ottamatta. Tämä tarkoittaa luonnollisesti sitä, että yritysten henkilömäärät ovat pieniä, johdon koulutustaso on matala ja kehitystyöhön käytettävät resurssit ovat vähäiset. Kun yrityksen henkilömäärä on pieni menee kaikki olemassa olevat työpanokset yrityksen arjen pyörittämiseen eikä aikaa jää kehitystyölle. Yritysten arki voi olla karua katsottavaa ulkopuolisen silmin. Uudet työntekijät ajautuvat väistämättä tähän yrityksen arkeen mukaan haluavatpa sitä tai eivät. Yrityksen kehitystyötä on joko tehty systemaattisesti tiukasti tulevaisuuteen katsoen tai vaihtoehtoisesti laiminlyöty osittain tai kokonaan.

Monesti yrityksen on perustanut juuri valmistunut puutarhuri, jonka tavoitteena on ollut työllistää itsensä ja ehkä pari muuta henkilöä. Tämä lähtökohtaisesti tarkoittaa sitä, ettei yrityksen kehittämiseen ole tarvetta, tahoitilaa tai vaadittavaa osaamista. Kaikkien yritysten ei tarvitse olla alan veturiyrityksiä, mutta jo pienikin panostus yrityksen kehittämiseen parantaisi huomattavasti yrityksen elinvoimaisuutta ja tulevaisuuden näkymiä. Jokaisella alalla on erityisluonteisuutensa, mutta alan ammattilaiset osaavat huomioida ne kehittäessään yrityksen liiketoimintaa eikä se ole este yrityksen kehittymiselle.

Tulospalkkauksen käyttöönottaminen vaatii sitä, että yrityksen perusasioiden tulee olla pääosin kunnossa. Perusasioilla tarkoitan tässä yhteydessä sitä, että työmaiden kannattavuutta pystytään seuraamaan suhteellisen reaaliaikaisesti. Seurannasta pitää nähdä sekä alihankinnat että tehdyt työtunnit. Henkilöstöpolitiikka pitää olla kokonaisuudessaan kunnossa, että johto tietää mikä on todellinen työaika yrityksessä ja mitkä syyt syövät tätä kokonaistyöaika. Yrityksessä on pystytty löytämään nämä kokonaistyöajan hävikkikohdat ja niihin on pystytty puuttumaan poistamalla ne mahdollisimman tarkasti.

1-9 henkeä vakituisesti työllistäviä yrityksiä on 69,8 % vastanneista. Alan yleisin liikevaihdollinen kokoluokka on 500 000 – 2 999 999 euroa ja siihen kuuluu 35,6 % vastaaja yrityksistä. Mitä suurempi liikevaihto yrityksellä on, niin sitä todennäköisemmin tulospalkkaus on käytössä. Yli 3 miljoonan liikevaihdon yritysten joukossa tulospalkkaus oli käytössä 30,6 % yrityksistä. Eniten tulospalkkauksia on käytössä 1980-luvulla perustetuilla yrityksillä, joka on muutenkin vuosikymmenenä ollut selkeästi alan kas-

vamisen aikaa. Yrityksen tekemien projektien koko antaa suuntaa myös tulospalkkion yleisyydestä yrityksessä. Mitä isompia projekteja yritys teki, niin sitä useammin yrityksessä oli käytössä tulospalkkiojärjestelmä.

Tulospalkkauksen käyttöönotto on selkeästi alalla nousevat trendi. Varhaisimmat mallit ovat olleet käytössä jo yli 20 vuotta. Alalla on selkeästi nähtävissä kehittymistä samaan suuntaan kuin EK:n tutkimuksissa oli nähtävissä. Alat joilla tulospalkkausta ei ole käytössä, tulevat ottamaan sitä lähivuosina käyttöön ja muilla aloilla ollaan tulospalkkauksen määrässä tavoitettu jo huippu.

Alalla on nähtävissä selkeät veturiyritykset, jotka kehittävät voimakkaasti toimintaansa. Toivottavasti tulevaisuudessa näitä yrityksiä on alalla enemmän. Tämän hetken yrityksistä moni on vanhoja yrityksiä, mutta mikäli vanhoista yrityksistä ei löydy lisää veturiyrityksiä, niin nuorten alalle koulutettujen tulee näyttää ammattitaitonsa nopeasti ja sitä kautta saada yrityksensä nopeaan kasvuun. Se vaatii nuorilta alan opiskelijoilta rohkeutta perustaa oma yritys ja tietoisesti lähteä kasvattamaan yrityksen toimintaa 2-3 miljoonan liikevaihtoon. Se ei ole ihan ensimmäisen viiden vuoden tavoite, mutta jo 10:ssä vuodessa sellaiseen liikevaihtoon voisi yritys jo päästä. Tällä hetkellä hyvin harva koulusta valmistuva perustaa oman yrityksen. Olisikin hyvä miettiä olisiko alalla mahdollisuutta tukeatätä jollain tapaa, vaikka esimerkiksi antamalla uudelle yritykselle taustatukea kummiyrityksen muodossa.

Käsityövaltaisissa yrityksissä työn tuottavuutta voidaan kehittää helpostikin 30 %. Pitää lähteä vaan katsomaan oman yrityksen työnorganisointia ja miettiä asioita. Markkinat valikoivat parhaita yksilöitä ja yksiköitä, joka tarkoittaa työpaikkojen syntymistä niihin yrityksiin. Markkinoilla on taipumus toimia myös vastakkaiseen suuntaan.

Viherrakentaminen on pitkälti asiakaspalvelua ja projektinhallintaa. Alan markkinatilanne ei ole tällä hetkellä helpoin, mutta muutoshalukkaalla ja kehittyvällä yrityksellä on tilaa kasvaa. Opinnäytetyössä käsitelty aihepiiri koskettaa läheltä yrityksiä ja alun perin ajateltu työpajan järjestäminen aiheen ympärille tukisi tulevaisuudessa heidän yrityksen kehitystä.

Kyselytutkimusten vastauksista kävi ilmi, että yleisimmäksi tulospalkkion suuruudeksi nousi 8-9,9 % kuukausittaisesta kokonaispalkasta. Tämä tarkoittaa työntekijän kannalta noin 180 euron lisätienestiä kuukautta kohti. Tulospalkkauksessa puhutaan mielestäni merkittävistä rahasummista, jonka pitäisi motivoida varmasti kaikkia työntekijöitä.

Puhuttaessa tulospalkkauksesta meidän pitää muistaa, ettei valtaosa alan yrityksistä tiedä mistä heidän tuloksensa tulee. Kehitystyötä alalla on tiedossa siis tuleviksi vuosiksi.

Yrityksen kehittäminen on pitkäjänteistä työtä. Sen ei tarvitse olla massiivisen kokoisia ja raskaita suunnitelmia ja niiden toteuttamista vaan hyvinkin yksinkertaisia asioita. Tulospalkkaus kuulostaa vaikealta vain mikäli siitä tekee liian monimutkaisen. Hyvinkin yksinkertainen tulospalkkaus-

malli voi saada jo aikaan positiivisen kehityksen yrityksessä. Yksinkertaisuudessaan se voidaan jakaa kerran vuodessa yrityksen voitosta kaikille työntekijöille saman suuruisena. Jo tämäkin on kehitystoimenpide ja sillä on varmasti myönteisiä vaikutuksia yrityksen tulevaisuuden kannalta. Tulospalkkaukseen ei kannata lähteä tutustumatta perusteellisesti asiaan, mutta kannattaa myös muistaa, että se ole myöskään syy olla lähtemättä mukaan tulospalkkaukseen. Minkään asian kehittäminen ei tapahdu hetkessä ei myöskään yrityksen tai toimivan tulospalkkauksen. Yrityksen kehittäminen lähtee vain ja ainoastaan johdosta, joka saa jokaisen työntekijänsä antamaan oman panoksensa kehitystyöhön huomaamattaan tai tietoisesti. Ala kehittyy ainoastaan silloin, kun jokainen yritys kehittyy alan kehityksen rinnalla ja antaa sille yhteistyön kautta omaa näkemystään. Voidaankin sanoa, että mikään yritys kehity ilman työntekijöitään eikä mikään ala ilman yksittäisen yritysten kehittymistä.

LÄHTEET

Furman Ben, Ahola Tapani, Hirvihuhta Harri. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hakola Tarja, Hublin Christer, Härmä Mikko, Kandolin Irja, Laitinen Jaana, Sallinen Mikael. 2007. 2. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos

Hakonen Niilo, Hakonen Anu, Hulkko-Nyman Kiisa, Ylikorkala Anna. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Heikkilä, Tarja. 2014. 9. uudistettu painos. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen Riitta. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Toivonen Veli-Matti, Asikainen Riitta. 2004. Yrityksen hiljainen kehittäminen, kehittämisen uusi taso. Helsinki: aiai Oy.

Sähköiset lähteet:

INFRA ry:n internetsivut. Viitattu 8.1.2015.
<http://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/>

Viher- ja ympäristörakentajat ry:n internetsivut. Viitattu 8.1.2015.
<http://www.vyra.fi>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005. Helsinki: Elinkeinoelämän keskusliitto EK.
http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/04_07_06_Tulospalkkaus.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. Palkitaan tuloksesta! – Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011.
http://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf

Talouselämä. Kun lääkärintodistusta ei vaadita, kolmen päivän poissaolo lyhenee lähes puoleen. 2.2.2015.
<http://www.talouselama.fi/uutiset/kun+laakarintodistusta+ei+vaadita+kolmen+paivan+poissaolo+lyhenee+lases+puoleen/a2289651>

Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen internetsivut. Viitattu 4.2.2015.
<http://www.thl.fi/fi/web/alkoholi-tupakka-ja-riippuvuudet/tupakka/tupakointi-suomessa/aikuisvaeston-tupakointi>.

Työterveyslaitoksen internetsivut. Viitattu 5.2.2015.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx

Haastattelut:

Bos, Henrik. 2014. Toimitusjohtaja. VRJ Länsi-Suomi Oy. Haastattelu 8.12.2014.

Hurskainen, Markku. 2014. Toimitusjohtaja. Hyvinkään Tieluiska Oy. Haastattelu 8.12.2014.

Hulkko-Nyman, Kiisa. 2014. Toimitusjohtaja. Palkkausasiantuntija. Oy GLM Consulting Ab, Haastattelu 10.12.2014.

Koivisto, Hannu. 2014. Toimitusjohtaja. Koiviston vihertyö Oy. Haastattelu 9.12.2014.

Seminaari:

Laine, J. 2014. Asiakkuuspäällikkö/asiantuntija. TTS Työtehoseura, Tuottavuuden osaamiskeskus. Viher- ja ympäristörakentajat ry:n Aulangon luentopäivät 26.-27.11.2014. Pääteemana työn tuottavuus. Seminaariluento 26.11.2014.

Närhi, S. 2014. Toiminnanjohtaja. Viher- ja ympäristörakentajat ry. Viher- ja ympäristörakentajat ry:n Aulangon luentopäivät 26.-27.11.2014. Pääteemana työn tuottavuus. Seminaarin puheenjohtaja 26.11.2014.

Vesilahti, K. 2014. Asiantuntija. TTS Työtehoseura, Tuottavuuden osaamiskeskus. Viher- ja ympäristörakentajat ry:n Aulangon luentopäivät 26.-27.11.2014. Pääteemana työn tuottavuus. Seminaariluento 26.11.2014.

KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET VASTAUSTAVAIHTOEHTOINEEN

Kyselytutkimuksen kysymykset vastausvaihtoehtoineen:

Mikäli erikseen ei mainita kaikissa kysymyksissä sallitaan vain yksi vastaus vaihtoehto ja mihinkään kysymykseen ei ole pakko vastata.

Esimerkit vastausvaihtoehtoista Digium Enterprisessa kysymysten syöttövaiheessa:

Kysymykseen on pakko vastata

Yrityksemme on

Viheraluerakentajat ry:n jäsen

INFRA ry:n jäsen

Leikkaa
Kopioi

Muokkaa
Poista

Lisää kysymys

Ylin: Monivalinta, allekkain.

Alin: Monivalinta pudotusvalikko.

Yrityksemme tekee arvioni mukaan vuodessa seuraavien koko luokkien projekteja

	Kappaletta per vuosi
0 - 39 999 euroa	Valitse ▾
40 000 - 99 999 euroa	Valitse ▾
100 000 - 399 999 euroa	Valitse ▾
400 000 - 1 999 999 euroa	Valitse ▾
2 000 000 - 9 999 999 euroa	Valitse ▾
yli 10 milj. euroa	Valitse ▾

Leikkaa
Kopioi

Muokkaa
Poista
Ehdot

Lisää kysymys

Matriisi. Voi valita tiputusvalikosta sopivan määrän, vaihtoehtoina 0-200.

Yrityksessämme yksittäiset henkilöt saavat keskimäärin vuodessa tulospalkkiota


	Tulospalkkio keskimäärin vuodessa
Työntekijä	Valitse ▾
Toimihenkilö	Valitse ▾
Ylempi toimihenkilö	Valitse ▾


Leikkaa
Kopioi

Muokkaa
Poista
Ehdot


Lisää kysymys


Matriisi. Jokaiselle työntekijäryhmälle valitaan tieto erikseen.

 Leikkaa

 Kopioi


Mitkä ovat asiat ovat vaikuttaneet suunniteltoon muutokseen


 Muokkaa

 Poista

 Ehdot

Avoim kysymys, pitkä vastaus.


 Leikkaa


 Kopioi


Mitkä ovat tulospalkkion määräytymisperusteet yrityksessänne

Yhteenlasketun summan on oltava 100.
Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.

Liiketaloudellinen tulos	<input type="text"/>
Tuottavuus	<input type="text"/>
Kehitystavoite	<input type="text"/>
Asiakaspalvelu	<input type="text"/>
Käyttökate	<input type="text"/>
Vaikuttavuus	<input type="text"/>
Kustannustehokkuus	<input type="text"/>
Kehityshankkeiden läpivienti	<input type="text"/>
Tuotannon läpimenoaika	<input type="text"/>
Pääoman käytön tehostuminen	<input type="text"/>
Varastojen määrä tai arvo	<input type="text"/>
Liikevaihto	<input type="text"/>
Jalostusarvo	<input type="text"/>
Jokin muu, mikä <input style="width: 50px;" type="text"/>	<input type="text"/>

 Muokkaa

 Poista

 Ehdot

Matriisi. Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.



Tulospalkkion vaikutukset yrityksessämme

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa

	1	2	3	4	5	0	
							Arvosteltava vähintään 5 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 5 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 5 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 5=kaikista tärkein)
Toiminnan kehittyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tuottavuuden parantuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Johtamisen edellytykset parantuneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Sitoutuminen noussut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Vastuunotto kasvanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Kiinnostus työhön kasvanut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Taloudellinen tulos parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Yrityksen kilpailukyky parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tuotteiden ja palvelun laatu parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Tiedonkulkua parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Yhteistyö parantunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Ryhmähenki parempi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Ilmapiiri on avoimempi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Työjärjestelyjen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
Jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

Matriisi. Arvosteltava vähintään 5 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 5 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 5 mielestäsi tärkeintä: 1=tärkeä, 5=kaikista tärkein. Asteikko: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa.

Tulospalkkaus on otettu käyttöön meillä seuraavien syiden takia

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa
Tehokkaiden tietojärjestelmien yleistymisen - järjestelmän luomisen kustannukset järkevät suhteessa hyötyihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkauksen sitominen tuottavuuteen - tuottavimmat tekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Subjektivisten suoritusmittareiden käyttöönotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden sitouttamisen tarve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alan yleinen käytäntö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helpottaa rekrytointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Matriisi. Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Ei samaa eikä eri mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Täysin erimieltä, En osaa sanoa.

YRITYKSEN PERUSTIEDOT / Sivu 1

1. Yrityksemme on

Viheraluerakentajat ry:n jäsen
INFRA ry:n jäsen

(Kysymykseen on pakko vastata. Monivalinta, allekkain.)

2. Yrityksemme on perustettu

1950...
...2013

(Kysymykseen on pakko vastata. Monivalinta, pudotusvalikko.)

3. Yrityksemme liikevaihto on

0 - 99 999 euroa
100 000 - 499 999 euroa
500 000 – 2 999 999 euroa
3 – 4 999 999 euroa
Yli 5 milj euroa

(Monivalinta, allekkain.)

4. Yrityksemme henkilömäärä ympärivuotisesti on

1-9
10-29
30-49
50-99
100-199
200-499
enemmän kuin 500

(Kysymykseen on pakko vastata. Monivalinta, pudotusvalikko.)



5. Työllistämme kausiluontoisesti lisäksi henkilökuntaa

1-9
10-29
30-49
50-99
100-199
200-499
enemmän kuin 500

(Monivalinta, pudostusvalikko)

6. Yrityksemme sijaitsee

Ahvenanmaa
Etelä-Karjala
Etelä Pohjanmaa
Etelä-Savo
Kainuu
Kanta-Häme
Keski-Pohjanmaa
Keski-Suomi
Kymenlaakso
Lappi
Pirkanmaa
Pohjanmaa
Pohjois-Karjala
Pohjois-Pohjanmaa
Pohjois-Savo
Päijät-Häme,
Satakunta
Uusimaa
Varsinais-Suomi

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

7. Yrityksemme toiminta-alue on

Ahvenanmaa
Etelä-Karjala
Etelä Pohjanmaa
Etelä-Savo
Kainuu
Kanta-Häme
Keski-Pohjanmaa
Keski-Suomi
Kymenlaakso



Lappi
Pirkanmaa
Pohjanmaa
Pohjois-Karjala
Pohjois-Pohjanmaa
Pohjois-Savo
Päijät-Häme
Satakunta
Uusimaa
Varsinais-Suomi
Koko Suomi

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

8. Yrityksemme omistuspohja on

Yrittäjä(t)
Yhdistelmä yrittäjä(t) ja sijoittajat
Sijoittaja(t)
Konserni

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

YRITYKSEN TOIMIALA, ASIAKKAAT JA PROJEKTIN KOKOLUOKKA / Sivu
2

9. Yrityksemme päätoimiala on

Asfaltointi
Kiviaines
Kivityöt
Konepalvelut
Leikkivälineiden asennus, huolto ja korjaus
Louhinta
Maanrakennus
Nostopalvelut
Purku ja kierrätys
Suunnittelu
Sähkötyöt
Talvikunnossapito
Tarvike- ja muu myynti
Ylläpito
Viherrakentaminen
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)



10. Yrityksemme sivutoimialat ovat

Asfaltointi
Kiviaines
Kivityöt
Konepalvelut
Leikkivälineiden asennus, huolto ja korjaus
Louhinta
Maanrakennus
Nostopalvelut
Purku ja kierrätys
Suunnittelu
Sähkötyöt
Talvikunnossapito
Tarvike- ja muu myynti
Ylläpito
Viherrakentaminen
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain. Monta vastausta sallitaan.)

11. Asiakaskuntamme koostuu pääasiassa

Yksityiset henkilöt
Julkinen sektori
Kiinteistö ja asunto-osakeyhtiö
Rakennusliike
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)

12. Yrityksemme tekee arvioni mukaan vuodessa seuraavien koko luokkien projekteja

0 - 39 999 euroa
40 000 - 99 999 euroa
100 000 - 399 999 euroa
400 000 - 1 999 999 euroa
2 000 000 – 9 999 999 euroa
yli 10 milj. euroa

(Matriisi. Jokaisessa tiputusvalikko, vastausvaihtoehdot 0-200.)



TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ / Sivu 3

13. Meidän yrityksessä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä

Kyllä
Ei

(Kysymykseen on pakko vastata. Monivalinta, pudotusvalikko.)

(Pakote: Jos Meidän yrityksessä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä on yhtä kuin Ei -> hypätään sivulle TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET, EI OLEMASSA OLEVAA TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄÄ / Sivu 8.)

TULOSPALKKAUKSEN PERUSTIEDOT / Sivu 4

14. Tulospalkkausjärjestelmä koskee seuraavia henkilöitä

(Niin sanottu henkinen työ, joka tapahtuu usein toimistossa, koulussa, sairaalassa jne. katsotaan toimihenkilötyöksi, kun taas tehtaassa tapahtuva ruumiillinen työ, tavarantuo-
tanta, tavaroiden ja ihmisten kuljetus sekä fyysisiä suorituksia vaativat suojelu- ja varti-
ointitehtävät katsotaan työntekijätyöksi. Ylemmiksi toimihenkilöiksi katsotaan kaikki
suunnittelu-, tutkimus- ja esittelytehtävissä toimivat, opetustehtävissä toimivat sekä
muut yleensä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneet toimihenkilöt.

Työntekijöitä
Toimihenkilöitä
Ylempiä toimihenkilöitä
Koko henkilöstöä
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)

15. Tulospalkkaus on ollut meillä käytössä

0-3 vuotta
4-9 vuotta
10-19 vuotta
enemmän kuin 20 vuotta

(Monivalinta, allekkain.)

16. Yrityksellämme on käytössä kynnysehto tulospalkkion maksamiseen ja kynnysehtona käytetään

Ei ole
Käyttökattavuuden ylittäminen
Taloudellinen tulos ennen satunnaisia eriä
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)

17. Mitkä ovat tulospalkkion määräytymisperusteet yrityksessänne

Liiketaloudellinen tulos
Tuottavuus
Kehitystavoite
Asiakaspalvelu
Käyttökate
Vaikuttavuus
Kustannustehokkuus
Kehityshankkeiden läpivienti
Tuotannon läpimenoaika
Pääoman käytön tehostuminen
Varastojen määrä tai arvo
Liikevaihto
Jalostusarvo
Jokin muu, mikä

(Matriisi. Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.)

(Pakote: Yhteenlasketun summan on oltava 100 %.)

18. Tulospalkkauksessa voidaan painottaa seuraavia asioita, mitkä teidän yrityksessänne on painoalueet ja otatteko huomioon vielä joitain muita asioita?

Käytettävän tuntimäärän alittaminen
Alihankintakustannuksissa säästäminen
Yrityksen koko tulos
Yhteistyökumppaneiden palaute (asiakas, alihankkijat)
Esimiehen ja johdon palaute
Työkavereiden palaute
Jokin muu, mikä?

(Monivalinta, allekkain. Monta vastausta sallitaan.)



TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN SUUNNITTELU JA KÄYTTÖÖNOTTO / Sivun
5

20. Meidän tulospalkkiojärjestelmän on suunnitellut

Toimitusjohtaja tai omistajat
Johto tai esimiehet
Johto henkilöstön edustajien kanssa

(Monivalinta, allekkain.)

21. Kuka teillä vastaa tulospalkkiojärjestelmän ylläpidosta ja toteutumisen seurannasta sekä kehittämisestä

Toimitusjohtaja tai omistajat
Johto tai esimiehet
Johto henkilöstön edustajien kanssa

(Monivalinta, allekkain.)

22. Tulospalkkaus on otettu käyttöön meillä seuraavien syiden takia

Tehokkaiden tietojärjestelmien yleistyminen – järjestelmän luomisen kustannukset järkevät suhteessa hyötyihin

Palkkauksen sitominen tuottavuuteen – tuottavimmat tekijät
Subjektiiivisten suoritusmittareiden käyttöönotto

Työntekijöiden sitouttamisen tarve

Henkilöstön palkitseminen

Alan yleinen käytäntö

Helpottaa rekrytointia

Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Asteikko vaihtoehtoina: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Ei samaa eikä eri mieltä, Jokseenkin eri mieltä, Täysin erimieltä, En osaa sanoa.)



23. Tulospalkkio kohdistuu yrityksemme

Koko konserniin
Yritykseen
Työpaikkaan
Tulosityksikköön
Osastoon
Ryhmään
Omaan työhön
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)

TULOSPALKKION MAKSAMINEN / Sivu 6

24. Tulospalkkiojärjestelmämme maksimikatto työntekijää kohden on

Ei ole
0 - 999 eur per vuosi
1 000 - 1 999 eur per vuosi
2 000 - 4 999 eur per vuosi
5 000 - 9 999 eur per vuosi
10 000 - 19 999 eur per vuosi
Yli 20 000 euroa per vuosi

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

25. Tulospalkkion maksutapa ja niiden prosentuaalinen jakautuminen suhteessa kokonaispalkkaan

Käteinen
Eläkevakuutus
Henkilöstörahasto
Pitkäaikaissästätili (talletukset, osakkeet ja rahasto-osuudet)
Lomamatkana
Jokin muu, mikä

(Matriisi. Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.)

(Pakote: Yhteenlasketun summan on oltava 100.)

26. Tulospalkkion jakotapa yrityksessämme on

Tietty prosenttiosuus henkilökohtaisesta palkasta



Euromääräisesti tasan jaettu palkkio
Yhdistelmä yllä mainituista
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)

27. Tulospalkkion suuruus prosentteina kokonaispalkkaan nähden on keskimäärin

0-2,9%
3-4,9%
5-7,9%
8-9,9%
10-12,9%
13-14,9%
15-17,9%
18-19,9%
Enemmän kuin 20%

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

28. Yrityksemme maksaa vuodessa tulospalkkioita arvioni mukaan noin

0 – 9 999
10 000 – 19 999
20 000 – 49 999
50 000 – 99 999
100 000 – 499 999
500 000 – 999 999
Yli miljoona euroa

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

29. Yrityksessämme yksittäiset henkilöt saavat keskimäärin vuodessa tulospalkkiota

Työntekijä	Eivät saa tulospalkkaa 1-999 eur vuosi 1 000-1 999 2 000-4 999 5 000-9 999 10 000-19 999 Yli 20 000 euroa per vuosi
Toimihenkilö	Eivät saa tulospalkkaa 1-999 eur vuosi 1 000-1 999 2 000-4 999



	5 000-9 999
	10 000-19 999
	Yli 20 000 euroa per vuosi
Ylempiä toimihenkilö	Eivät saa tulospalkkaa
	1-999 eur vuosi
	1 000-1 999
	2 000-4 999
	5 000-9 999
	10 000-19 999
	Yli 20 000 euroa per vuosi

(Matriisi. Jokaiselle työntekijäryhmälle valitaan vastaukset erikseen.)

30. Tulospalkkiot maksetaan meillä

Kerran vuodessa
Kaksi kertaa vuodessa
Kerran kuukaudessa tai useammin
3-11 kertaa vuodessa
Harvemmin kuin kerran vuodessa

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

31. Yrityksemme tulospalkkiot rahoitetaan seuraavalla tavalla

Budjetoidaan etukäteen

Sidotaan organisaation tekemään voittoon tai säästöön

Budjetoidaan minimäärä ja sidotaan loppuosa organisaation tekemään voittoon tai säästöön

(Monivalinta, pudotusvalikko.)

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET / Sivun 7

32. Tulospalkkion vaikutukset yrityksessämme

Toiminnan kehittyminen
Tuottavuus parantunut
Johtamisen edellytykset parantuneet
Sitoutuminen noussut
Vastuunotto kasvanut



Kiinnostus työhön kasvanut
Taloudellinen tulos parantunut
Yrityksen kilpailukyky parantunut
Tuotteiden ja palvelun laatu parantunut
Tiedonkulku parantunut
Yhteistyö parantunut
Ryhmähenki parempi
Ilmapiiri on avoimempi
Työjärjestelyjen joustavuus
Jokin muu, mikä

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 5 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 5 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 5 mielestäsi tärkeintä: 1=tärkeä, 5=kaikista tärkein. Asteikko: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa.)

33. Miten tulospalkkausjärjestelmä on vaikuttanut työntekijöihinne

Poissaolot ovat vähentyneet
Yhteishenki työpaikalla on parantunut
Halutaan kuulua työporukkaan
Työntekijät ovat sitoutuneempia
Esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta
Työntekijöiden työhistoria yrityksessä on pidentynyt
Ei huomattavaa vaikutusta
Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 3 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 3 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä: 1=tärkeä, 3=kaikista tärkein. Asteikko: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa.)

34. Tulospalkkauksen hyödyt ovat olleet meidän yritykselle

Korkeampi tuottavuus
Parempi laatu
Laskeneet kustannukset
Vähentyneet poissaolot
Pienempi vaihtuvuus
Henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys
Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 3 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 3 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä: 1=tärkeä, 3=kaikista tärkein. 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En



samaa eikä erimieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa)

35. Tulospalkkauksen haittoja ovat olleet meidän yrityksessä

Hyöty jää jonain vuonna kustannuksia pienemmäksi
Kustannukset jäävät jatkuvasti hyötyjä suuremmiksi
Järjestelmä ohjaa väärään suuntaan
Väärät asiat korostuu toisen asian kustannuksella
Aiheuttaa henkilökunnan välille negatiivista kireyttä
Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 3 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 3 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi suurinta haittaa: 1=suuri, 3=kaikista suurin. 1=Täysin erimieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa.)

36. Miten tulospalkkauksesta viestitään henkilökunnalle

Asiaa ei viestitä mitenkään erityisesti
Asia viestitään esimiesten toimesta
Asia viestitään ylimmän johdon toimesta
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)

37. Miten henkilökunta on ottanut vastaan tulospalkkauksen

Palaute on ollut pääosin positiivista
Palaute on ollut neutraalia
Palaute on ollut pääosin negatiivista
Emme ole saaneet palautetta
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain.)



38. Mitkä ovat olleet teidän yrityksessänne tärkeimmät huomioon otettavat asiat suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää?

Järjestelmän motivoivuus koko henkilöstölle
Tehokkuuden nostaminen
Henkilökunnan pienempi vaihtuvuus
Palkitseminen hyvin tehdystä työstä
Jokin muu, mikä

(Monivalinta, allekkain. Monta vastausta sallitaan.)

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSET, EI OLEMASSA OLEVAA
TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄÄ / Sivu 8

39. Tulospalkkauksen käyttöönottoa teidän yrityksessä voisi miettiä seuraavien syiden takia

Tehokkaiden tietojärjestelmien yleistyminen – järjestelmän luomisen kustannukset järkevät suhteessa hyötyihin

Palkkauksen sitominen tuottavuuteen – tuottavimmat tekijät
Subjekttiivisten suoritusmittareiden käyttöönotto

Työntekijöiden sitouttamisen tarve

Henkilöstön palkitseminen

Alan yleinen käytäntö

Helpottaa rekrytointia

Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Kaikkiin kohtiin valitaan vastausvaihtoehdoista: Täysin samaa mieltä, Jokseenkin samaa mieltä, Ei samaa eikä eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä, Täysin eri mieltä, En osaa sanoa.)

40. Mikäli teillä olisi tulospalkkiojärjestelmä niin, mitkä olisivat sen vaikutuksen yrityksessänne

Toiminnan kehittyminen
Tuottavuus parantunut
Johtamisen edellytykset parantuneet
Sitoutuminen noussut
Vastuunotto kasvanut
Kiinnostus työhön kasvanut



Taloudellinen tulos parantunut
Yrityksen kilpailukyky parantunut
Tuotteiden ja palvelun laatu parantunut
Tiedonkulku parantunut
Yhteistyö parantunut
Ryhmähenki parempi
Ilmapiiri on avoimempi
Työjärjestelyjen joustavuus
Jokin muu, mikä

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 5 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 5 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 5 mielestäsi tärkeintä: 1=tärkeä, 5=kaikista tärkein. Asteikko: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa.)

41. Mikäli teidän yrityksessä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin miten luulisitte sen vaikuttavan työntekijöihinne

Poissaolot ovat vähentyneet
Yhteishenki työpaikalla on parantunut
Halutaan kuulua työporukkaan
Työntekijät ovat sitoutuneempia
Esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta
Työntekijöiden työhistoria yrityksessä on pidentynyt
Ei huomattavaa vaikutusta
Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 3 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 3 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä: 1=tärkeä, 3=kaikista tärkein. Asteikko: 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=En samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa.)

42. Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulette olevan sen hyödyt yrityksellenne

Korkeampi tuottavuus
Parempi laatu
Laskeneet kustannukset
Vähentyneet poissaolot
Pienempi vaihtuvuus
Henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys
Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 3 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 3 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä: 1=tärkeä,

3=kaikista tärkein. 1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä erimieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa)

43. Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulisitte olevan sen haitat yrityksellenne

Hyöty jää jonain vuonna kustannuksia pienemmäksi
Kustannukset jäävät jatkuvasti hyötyjä suuremmiksi
Järjestelmä ohjaa väärään suuntaan
Väärät asiat korostuu toisen asian kustannuksella
Aiheuttaa henkilökunnan välille negatiivista kireyttä
Jokin muu, mikä?

(Matriisi. Arvosteltava vähintään 3 alakohtaa. Arvosteltava korkeintaan 3 alakohtaa. Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi suurinta haittaa: 1=suuri, 3=kaikista suurin. 1=Täysin erimieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Ei samaa eikä erimieltä, 4=Jokseenkin samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa.)

TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄ TULEVAISUUDESSA / Sivü 9

44. Suunnitteletko muutoksia tulospalkkion liittyen seuraavan kolmen vuoden aikana

Käyttöönottoa
Säilyttämistä ennallaan
Laajentamista
Supistamista
Lopettamista

(Monivalinta, allekkain.)

45. Mitkä ovat asiat ovat vaikuttaneet suunniteltuun muutokseen

(Avoin kysymys, pitkä vastaus.)

PALAUTE JA OPINNÄYTETYÖN LISÄTUTKIMUS / Sivü 10

46. Puuttuiko kyselystäsi jotain tai onko sinulla jotain muita huomioita jaettavaksi tulospalkkaukseen liittyen? Voit antaa tässä myös yleistä palautetta kyselytutkimuksesta.

(Avoin kysymys, pitkä vastaus.)



47. Kiitos vastauksistasi!

Opinnäytetyön toisessa vaiheessa analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset ja tehdään päätös jatkotutkimuksessa käsiteltävistä aiheista. Opinnäytetyön toisessa vaiheessa tulemme haastattelemaan muutamia yrityksiä. Toivottavasti haluat auttaa meitä myös siinä ja jätät meille yhteystietosi. Kaikki kyselytutkimuksessa kerätyt tiedot käsitellään luottamuksellisina ja anonyymeina.

Ei
Kyllä

(Monivalinta, allekkain.)

(Jos Kiitos vastauksistasi! Opinnäytetyön toisessa vaiheessa analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset ja tehdään päätös jatkotutkimuksessa käsiteltävistä aiheista. Opinnäytetyön toisessa vaiheessa tulemme haastattelemaan muutamia yrityksiä. Toivottavasti haluat auttaa meitä myös siinä ja jätät meille yhteystietosi. Kaikki kyselytutkimuksessa kerätyt tiedot käsitellään luottamuksellisina ja anonyymeina.

on yhtä kuin Ei -> kysely päättyy)

YHTEYSTIEDOT OPINNÄYTETYÖN LISÄTUTKIMUSTA VARTEN / Sivun 11

Yhteystietoni ovat

Etunimi
Sukunimi
Sähköpostiosoite
Katuosoite
Postinumero
Postitoimipaikka
Puhelinnumero

(Matriisi. Kysymykseen on pakko vastata.)



SAATEKIRJE

Hyvä kyselytutkimuksen vastaanottaja!

EK:n tekemän kyselytutkimuksen mukaan vuonna 2004 yli 500 000 työntekijää kuului tulospalkkauksen piiriin. Määrä kasvaa ja laajenee koko ajan teollisuudesta muille aloille. Karkean arvion mukaan palkkioita maksettiin vuonna 2001 noin 400 miljoonaa euroa. Tulospalkkauksella suunnataan henkilöstön huomio tärkeisiin tavoitteisiin ja motivoidaan heidät parempiin suorituksiin. Näistä asioista huolimatta vain neljäsosa tulospalkkiojärjestelmistä sai aikaan toivottuja vaikutuksia. Tulospalkkiojärjestelmän olemassa olosta huolimatta ei ole itsestään selvää, että kaikki tulospalkkauksen piiriin kuuluvista henkilöistä saa tulospalkkion, sillä tutkimuksen mukaan jopa yksi kolmas osa jää ilman tulospalkkiota. Aiheuttavatko nämä työntekijä puolella tyytymättömyyttä järjestelmää kohtaan? Ovatko järjestelmät toimivia mikäli näin moni henkilö jää ilman tulospalkkiota?

Opiskelen Hämeenlinnan ammattikorkeakoulussa Maisemasuunnittelun koulutusohjelmassa ja olen tekemässä opinnäytetyötäni Hortonomin opintoihini liittyen. Aiheeni käsittelee tulospalkkiojärjestelmiä maa- ja viherrakentamisalalla ja selvittää järjestelmään liittyviä ongelmakohtia. Opinnäytetyö antaa perustietoa tulospalkkiojärjestelmän käytön ottoon mieltävälle yritykselle. Opinnäytetyön työnimi on ”Maa- ja viherrakentamisen toimivin tulospalkkausjärjestelmä”.

Opinnäytetyö pohjautuu sähköiseen kyselytutkimukseen, joka toteutetaan Viheraluerakentajat ry:n ja INFRA ry:n jäsenille. Kyselytutkimuksen jälkeen opinnäytetyötä syvennetään tärkeimpien asioiden osalta muutamilla henkilökohtaisilla haastatteluilla, jotta kyselytutkimuksesta nousseisiin asioihin saadaan laajempaa näkemystä. Kyselyn loppuosassa voitte ottaa kantaa kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen sisältöön ja antaa tutkimukseen vielä erityisiä huomioita teidän näkökulmasta. Toivottavasti te olette kiinnostunut osallistumaan myös jatkotutkimukseen.

Vastausaikaa teillä on 17.03.2013 asti. Opinnäytetyön toinen osa toteutetaan syksyllä 2013 ja opinnäytetyö valmistuu vuoden 2013 loppuun mennessä. Lähetämme uunituoreen työn kaikille jatkotutkimukseen yhteystietonsa jättäneille sähköpostitse. Opinnäytetyö tulee löytymään myös sen valmistuttua osoitteesta <http://www.var.fi>.

Kyselytutkimukseen vastaaminen tapahtuu sähköpostiviestissä alla olevan linkin kautta. Kyselyn täyttämiseen menee noin 30 minuuttia. Osassa kohdissa kysytään noin arvioita eikä teidän tarvitse siis tietää täysin oikeita lukuja. Mikäli kyselyyn vastaaminen keskeytyy niin jo vastatut kysymykset tallentuu ja voitte jatkaa myöhemmin samasta kohdasta.

Toivomme että teillä on hetki aikaa syventyä ennen kauden alkamista arvokasta tietoa alustamme tuottavaan kyselytutkimukseen. Yksittäiset vastaukset säilyvät opinnäytetyössä anonyymeina ja niitä käsitellään vain kokonaisuuksina.

Yhteistyöterveisin ja kiittäen etukäteen jo tutkimusavustanne!



Seppo Närhi ja Niko Lindfors, Viheraluerakentajat ry
Paavo Syrjö, INFRA ry
Mari Nenonen

Jos teillä on aiheeseen liittyen kysyttävää tai kommentoivaa niin otathan yhteyttä opin-
näytetyön tekijään. Kiitos!

Yhteystiedot: Mari Nenonen / marja-liisa.nenonen@student.hamk.fi / 050-5409598

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=54911395&chk=KMSVGV5J>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.



JÄRJESTELMÄN MUISTUTUSVIESTI

Tämä on muistutus, et ole vielä vastannut kyselyyn.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=54911395&chk=KMSVGV5J>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.



MUISTUTUSVIESTI

Toivomme vielä lisää vastauksia myös niiltä, joilla ei ole tulospalkkausjärjestelmää käytössä!

Olemme saaneet hyvän määrään vastauksia kyselytutkimukseemme, mutta haluamme varmistaa vielä, että myös ne joilla ei ole käytössä tulospalkkausjärjestelmää vastaisivat kyselyymme. Heitä varten on kyselyssä omia kysymyksiä ja olennaisin on saada kokonaiskäsitys tulospalkkiojärjestelmien olemassa olosta maa- ja viherrakentamisen alalla. Mikäli teillä ei ole käytössä tulospalkkiojärjestelmää niin vastaamiseen menee noin 15 minuuttia.

Jatkoimme vastausaikaa eli vastaathan kyselyyn 5.4. mennessä. Kiitos!

Terveisin

Mari Nenonen

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<http://digiumenterprise.com/answer/?inv=54911395&chk=KMSVGV5J>

Jos linkki ei aukea klikkaamalla, kopioi se selaimen osoiteriville hiiren avulla.

Aiemmin lähetetty viesti:

Hyvä kyselytutkimuksen vastaanottaja!

EK:n tekemän kyselytutkimuksen mukaan vuonna 2004 yli 500 000 työntekijää kuului tulospalkkauksen piiriin. Määrä kasvaa ja laajenee koko ajan teollisuudesta muille aloille. Karkean arvion mukaan palkkioita maksettiin vuonna 2001 noin 400 miljoonaa euroa. Tulospalkkauksella suunnataan henkilöstön huomio tärkeisiin tavoitteisiin ja motivoidaan heidät parempiin suorituksiin. Näistä asioista huolimatta vain neljäsosa tulospalkkiojärjestelmistä sai aikaan toivottuja vaikutuksia. Tulospalkkiojärjestelmän olemassa olosta huolimatta ei ole itsestään selvää, että kaikki tulospalkkauksen piiriin kuuluvista henkilöistä saa tulospalkkion, sillä tutkimuksen mukaan jopa yksi kolmas osa jää ilman tulospalkkiota. Aiheuttavatko nämä työntekijä puolella tyytymättömyyttä järjestelmää kohtaan? Ovatko järjestelmät toimia mikäli näin moni henkilö jää ilman tulospalkkiota?

Opiskelen Hämeenlinnan ammattikorkeakoulussa Maisemasuunnittelun koulutusohjelmassa ja olen tekemässä opinnäytetyötäni Hortonomin opintoihini liittyen. Aiheeni käsittelee tulospalkkiojärjestelmiä maa- ja viherrakentamisalalla ja selvittää järjestelmään liittyviä ongelmakohtia. Opinnäytetyö antaa perustietoa tulospalkkiojärjestelmän käytön ottoon mieltävälle yritykselle. Opinnäytetyön työnimi on ”Maa- ja viherrakentamisen toimivin tulospalkkausjärjestelmä”.



Opinnäytetyö pohjautuu sähköiseen kyselytutkimukseen, joka toteutetaan Viheraluerakentajat ry:n ja INFRA ry:n jäsenille. Kyselytutkimuksen jälkeen opinnäytetyötä syvennetään tärkeimpien asioiden osalta muutamilla henkilökohtaisilla haastatteluilla, jotta kyselytutkimuksesta nousseisiin asioihin saadaan laajempaa näkemystä. Kyselyn loppuosassa voitte ottaa kantaa kokonaisuudessaan kyselytutkimuksen sisältöön ja antaa tutkimukseen vielä erityisiä huomioita teidän näkökulmasta. Toivottavasti te olette kiinnostunut osallistumaan myös jatkotutkimukseen.

Vastausaikaa teillä on 15.03.2013 asti. Opinnäytetyön toinen osa toteutetaan syksyllä 2013 ja opinnäytetyö valmistuu vuoden 2013 loppuun mennessä. Lähetämme uunituoreen työn kaikille jatkotutkimukseen yhteystietonsa jättäneille sähköpostitse. Opinnäytetyö tulee löytymään myös sen valmistuttua osoitteesta <http://www.var.fi>.

Kyselytutkimukseen vastaaminen tapahtuu sähköpostiviestissä olevan linkin kautta. Kyselyn täyttämiseen menee noin 20 minuuttia. Osassa kohdissa kysytään noin arvioita eikä teidän tarvitse siis tietää täysin oikeita lukuja. Mikäli kyselyyn vastaaminen keskeytyy niin jo vastatut kysymykset tallentuu ja voitte jatkaa myöhemmin samasta kohdasta.

Toivomme että teillä on hetki aikaa syventyä ennen kauden alkamista arvokasta tietoa alastamme tuottavaan kyselytutkimukseen. Yksittäiset vastaukset säilyvät opinnäytetyössä anonyymeina ja niitä käsitellään vain kokonaisuuksina.

Yhteistyöterveisin ja kiittäen etukäteen jo tutkimusavustanne!

Seppo Närhi ja Niko Lindfors, Viheraluerakentajat ry
Paavo Syrjö, INFRA ry
Mari Nenonen

Jos teillä on aiheeseen liittyen kysyttävää tai kommentoivaa niin otathan yhteyttä opinnäytetyön tekijään. Kiitos! Yhteystiedot: Mari Nenonen / marja-liisa.nenonen@student.hamk.fi / 050-5409598
Tämä on muistutus, et ole vielä vastannut kyselyyn.



INFRA RY:N KANNUSTUSVIESTI

Syväoja Saija <Saija.Syvaoja@infra.fi>
ti 19.3.2013 14:36

Vastaanottaja: Infra ry <infra@infra.fi>;

Arvoisa INFRA ry:n jäsen,

Olette saaneet pari viikkoa sitten kyselytutkimuksen linkin sähköpostiinne, joka liittyy Maa- ja viherrakentamisen tulospalkkausjärjestelmiin.

Olemme saaneet jo nyt hyvän määrän vastauksia. Olemme myös saaneet muutamia viestejä, joissa on todettu, että kun järjestelmää ei ole käytössä niin ei ole koettu tarpeelliseksi vastata kyselyyn. Tutkimuksen tekijä haluaa vielä muistuttaa, että juurikin myös näillä vastauksilla on tärkeä merkitys kokonaiskuvan aikaansaamiseksi. On olennaista tietää, minkä verran alalla on käytössä tulospalkkausjärjestelmiä ylipäättänsä. Mikäli käytössä ei ole tulospalkkiojärjestelmää niin kyselyyn vastaamiseen menee noin 15 minuuttia.

Vastausaikaa on päätetty jatkaa ja voitte vastata kyselyyn 25.3. asti. Mikäli siis et ole vielä ehtinyt vastaamaan kyselyyn, tulet vielä uudestaan saamaan linkin kyselyyn.

Suuri kiitos avustanne ja menestyksestä kevään jatkoa!

Marja-Liisa Nenonen
tutkimuksen tekijä, HAMK

Paavo Syrjö
toimitusjohtaja, INFRA ry



VIHERALUERAKENTAJAT RY:N KANNUSTUSVIESTI

Lähettäjä: <[seppo.narhi@var.fi]seppo.narhi@var.fi>

Päivämäärä: Thu, 14 Mar 2013 08:27:48 +0200

Vastaanottaja: <[seppo.narhi@var.fi]seppo.narhi@var.fi>

Aihe: Vastatkaa palkkiokyselyyn

Vastatkaa palkkiokyselyyn
Var jäsenet,

Toivon ystävällisesti, että vastaisitte eilen muisutuksena saamaanne Mari Nenosen opinnäytetyönä tehtävään kannustinpalkkauskyselyyn. Vaikka teillä ei olisi kokemusta, kannattaa vastata, koska vain vastaamalla tiedetään, miten yleinen palkkio-/kannustinpalkkaus on.

Kyselyn on ideoinut Niko Lindfors.

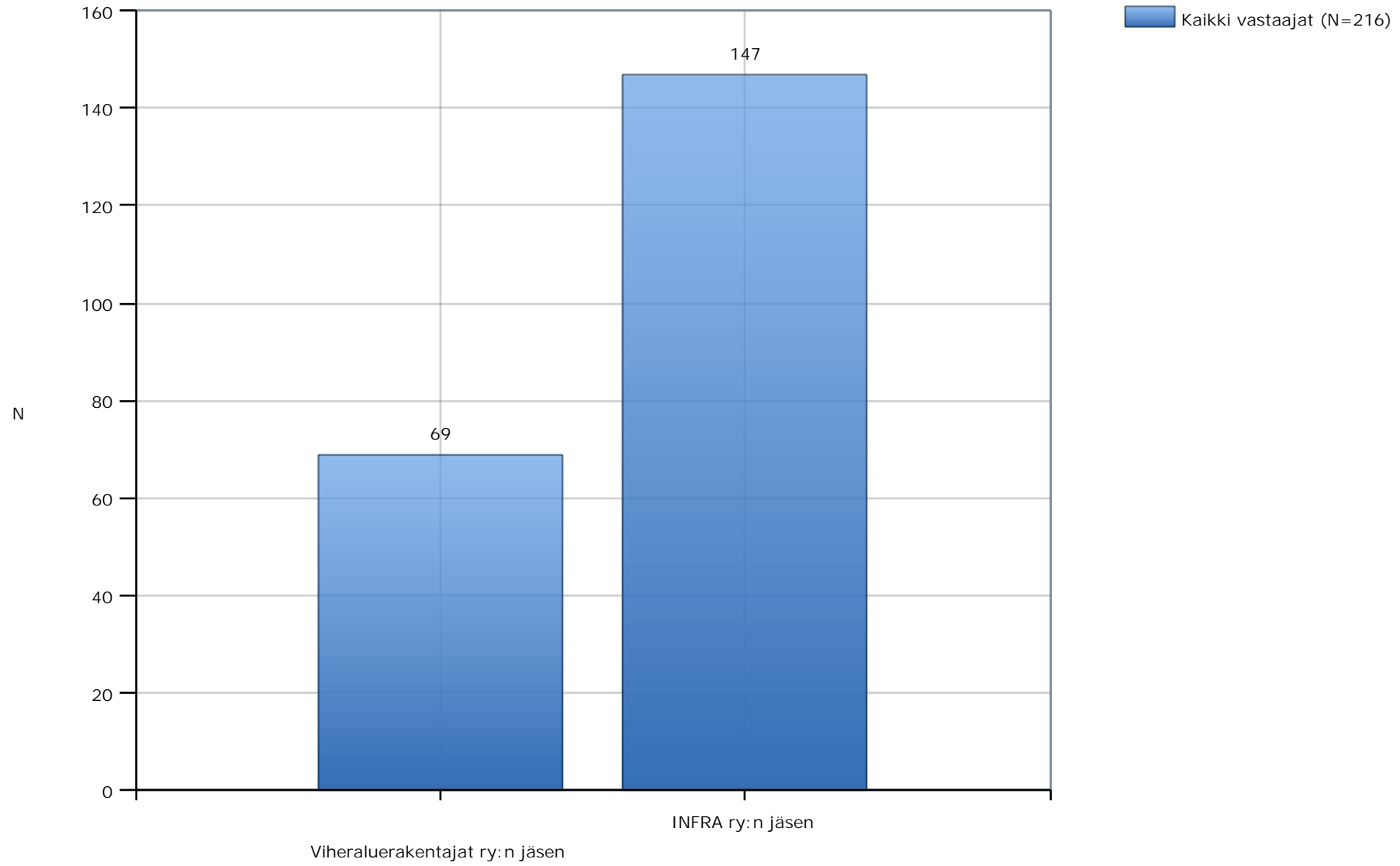
Kyselyn tulokset ovat sitten kaikkien jäsenten hyödynnettävissä pyrkiessänne sitouttamaan omaa henkilöstöänne.

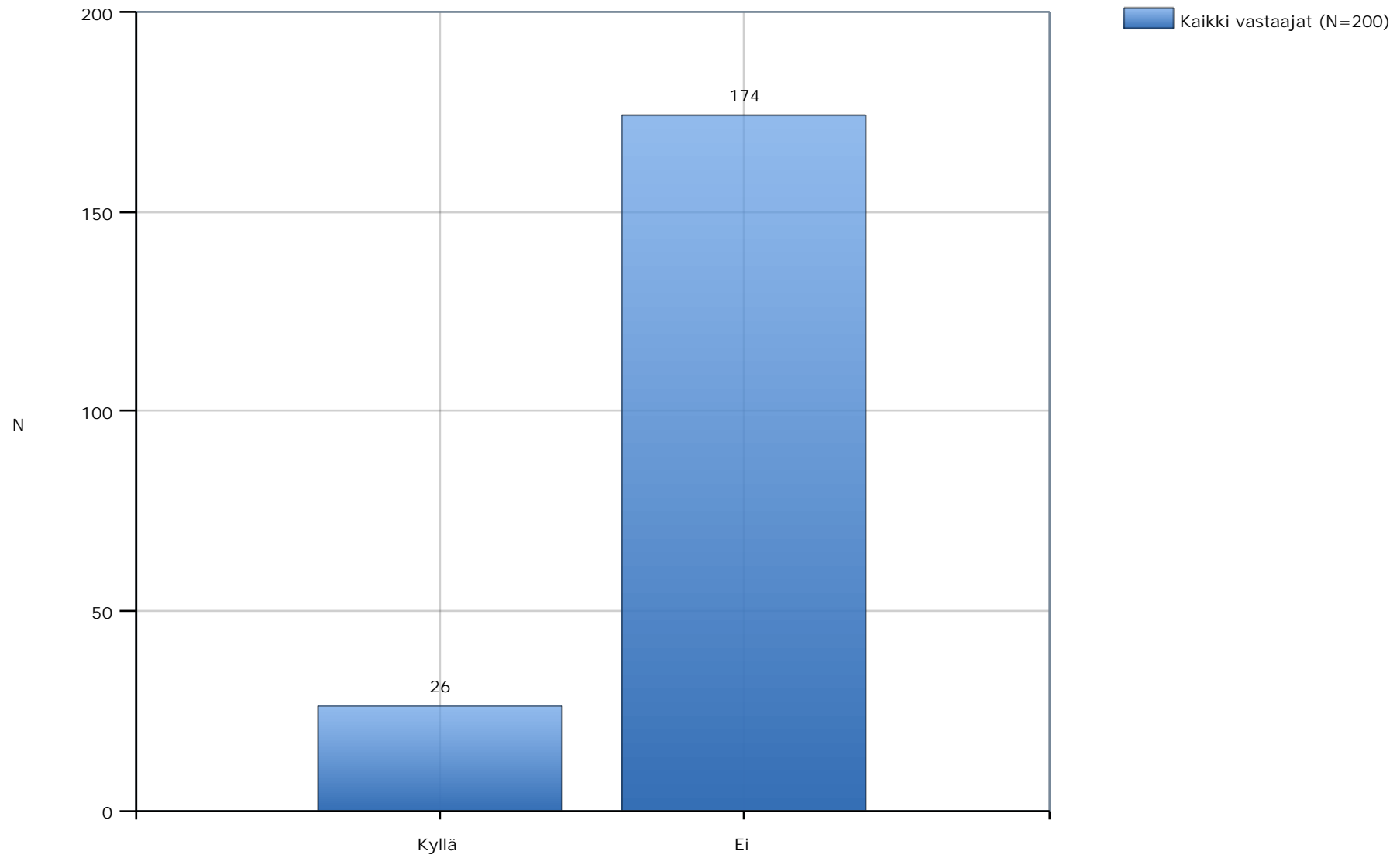
Yst tv Seppo Närhi

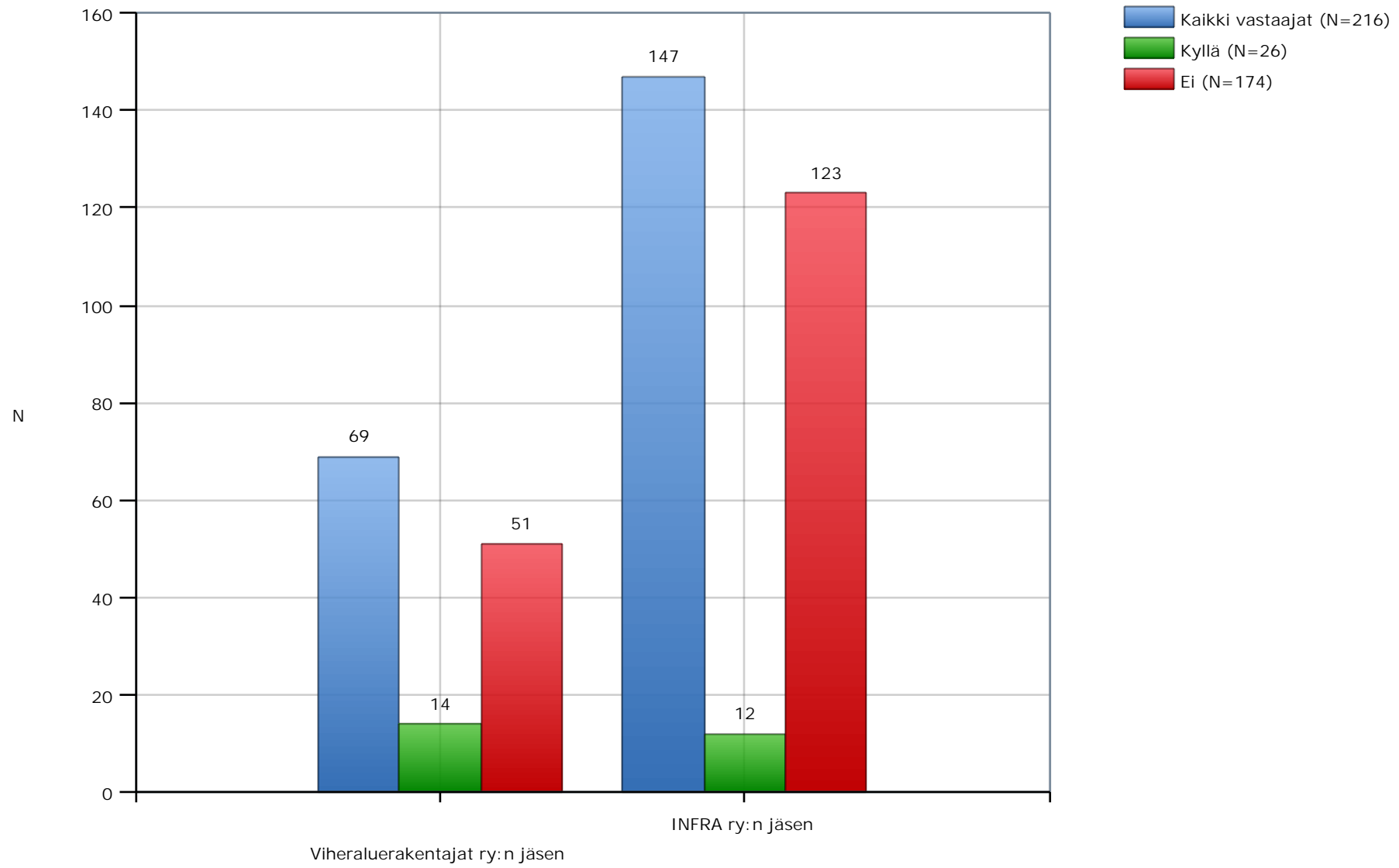
Viheraluerakentajat RY. Viljatie 4 C Tel 09 5841 6505
www.viheraluerakentajat.fi 00700 Helsinki Fax 09 5841 6555

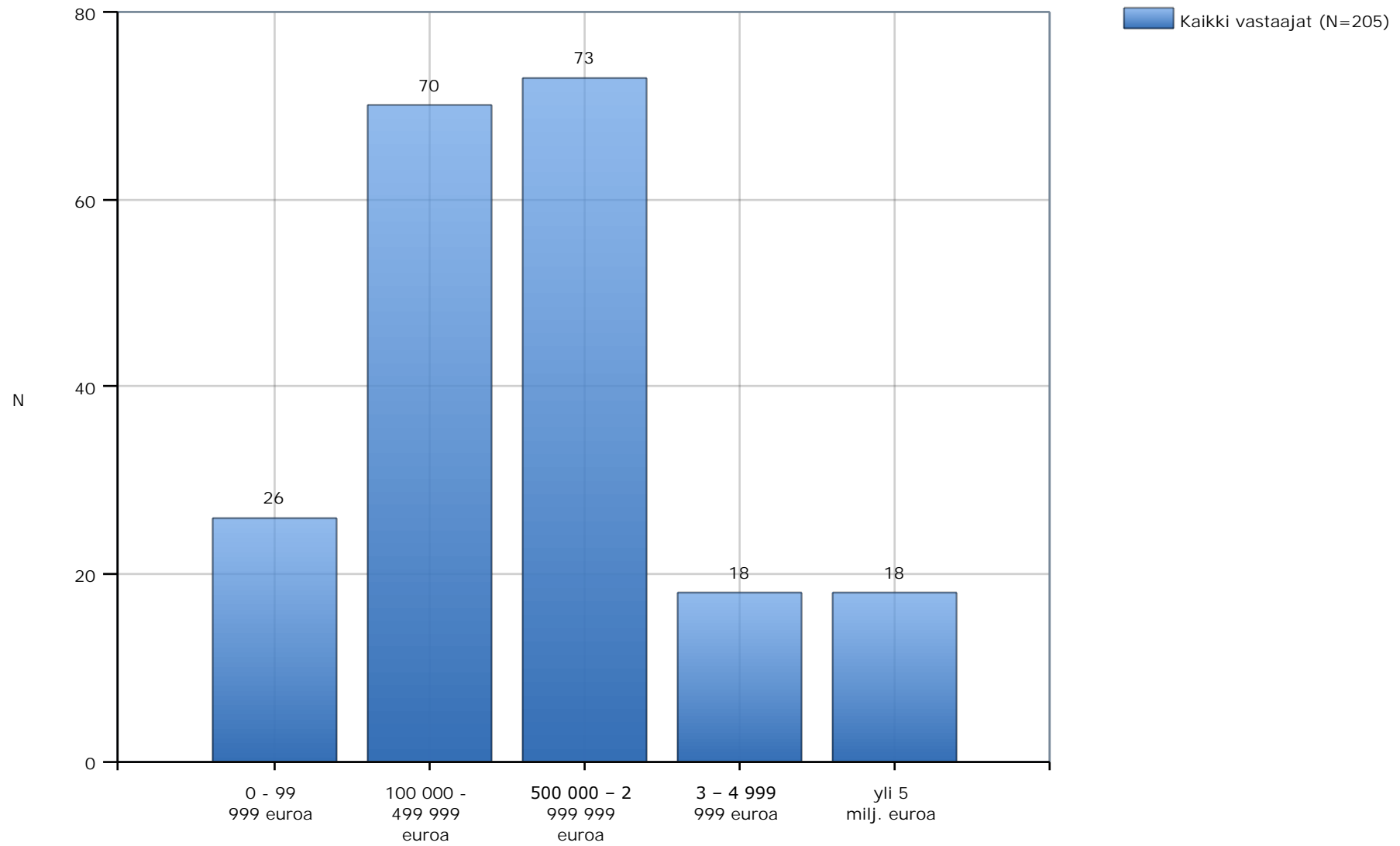


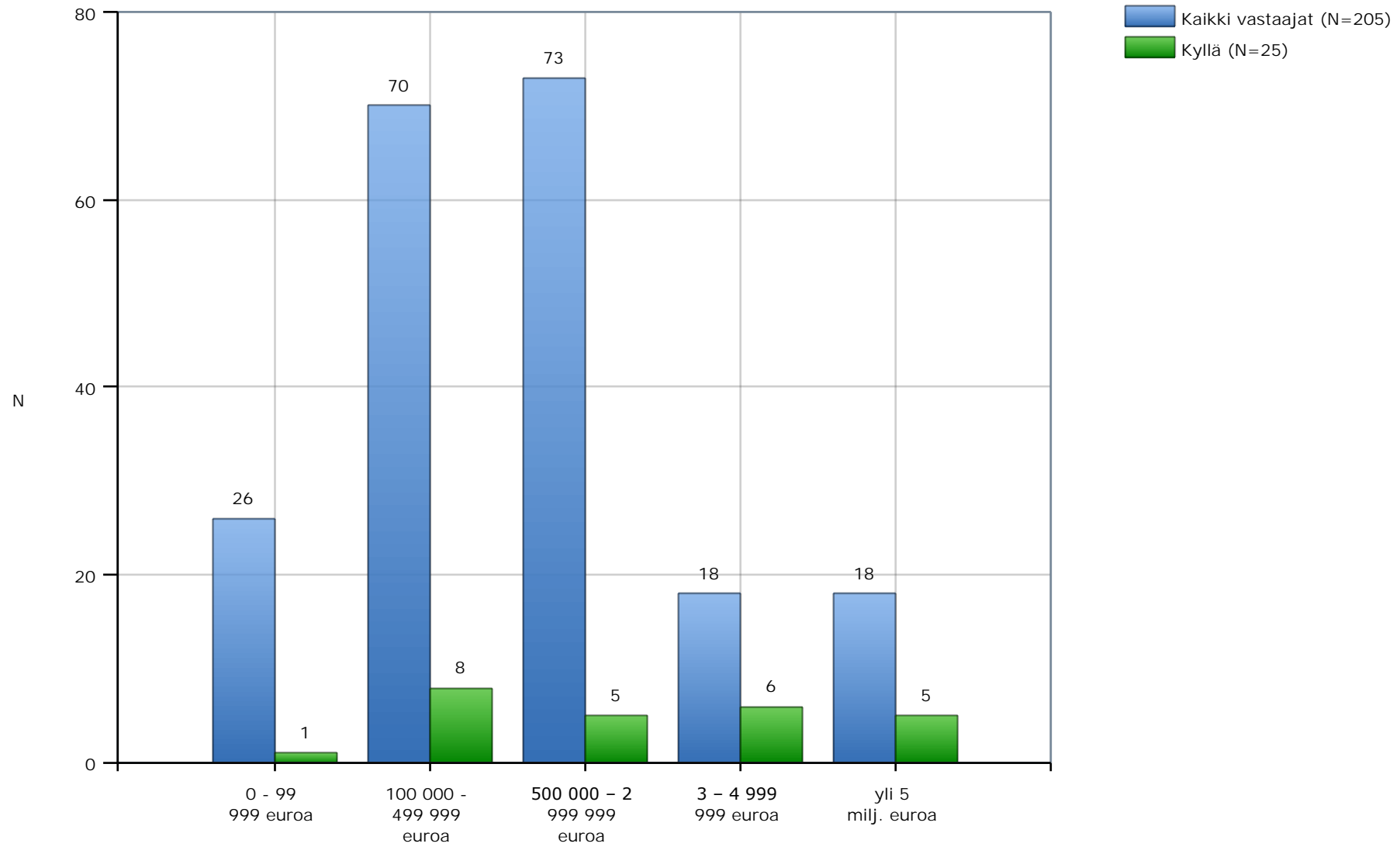
Yrityksemme on



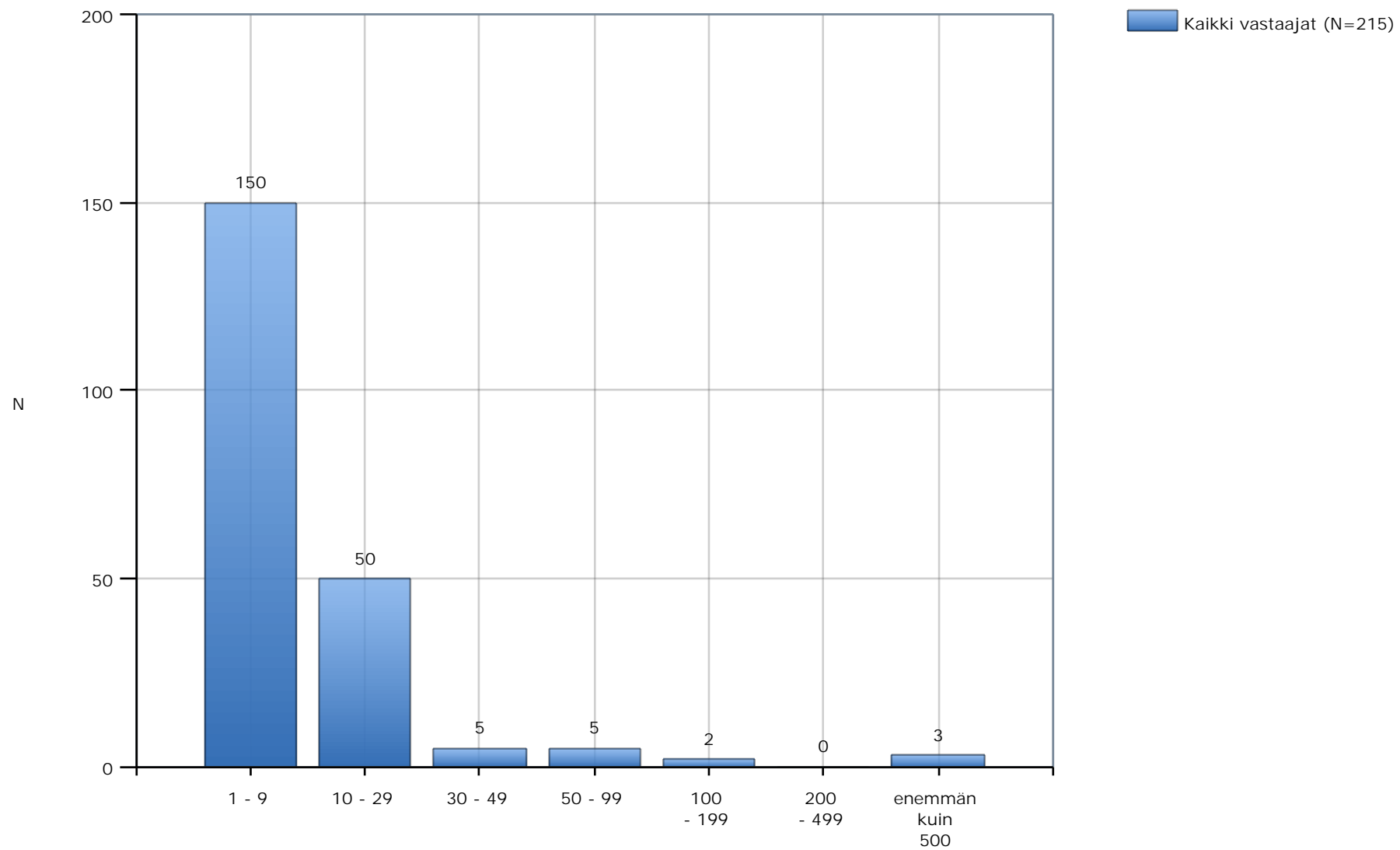


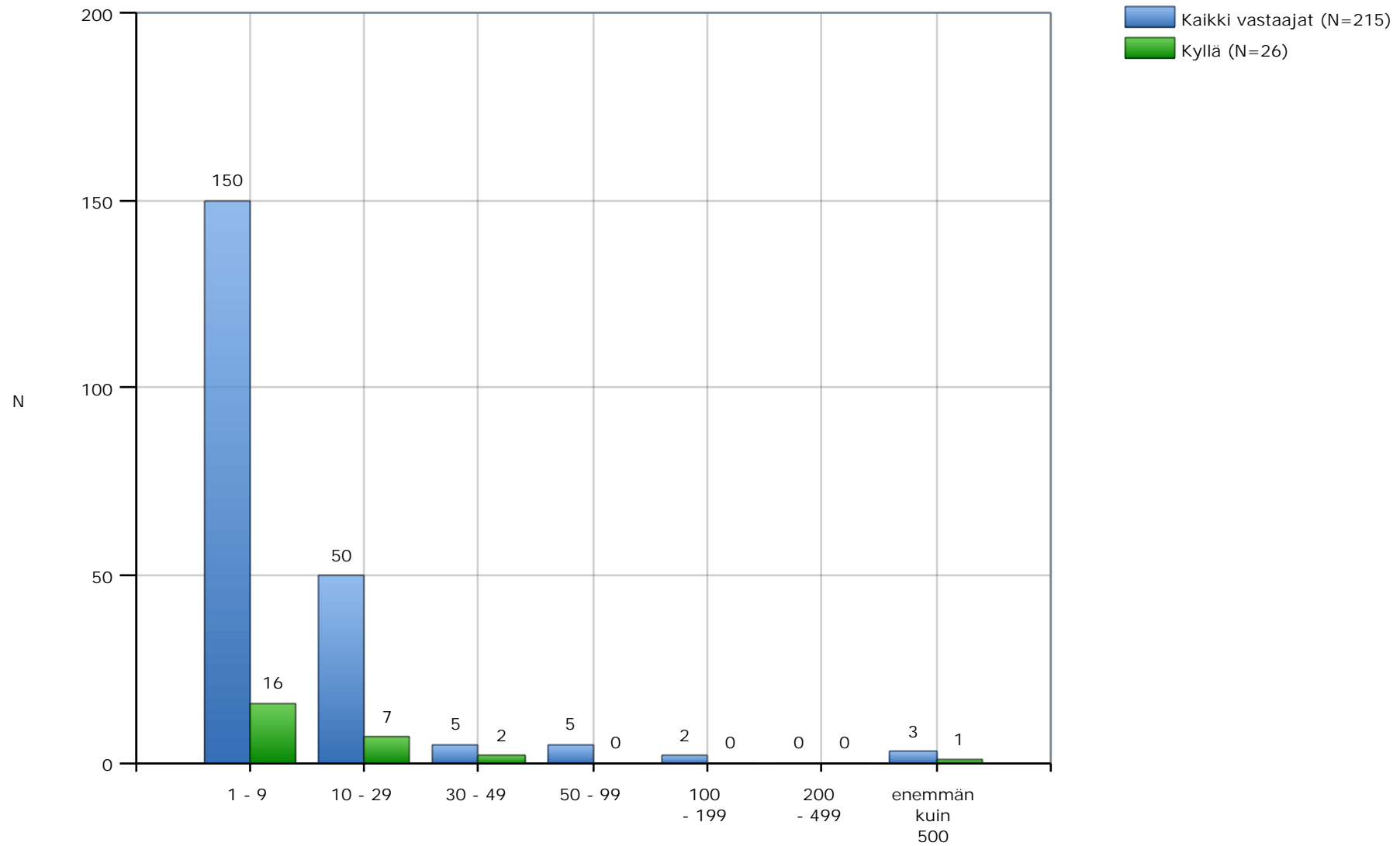


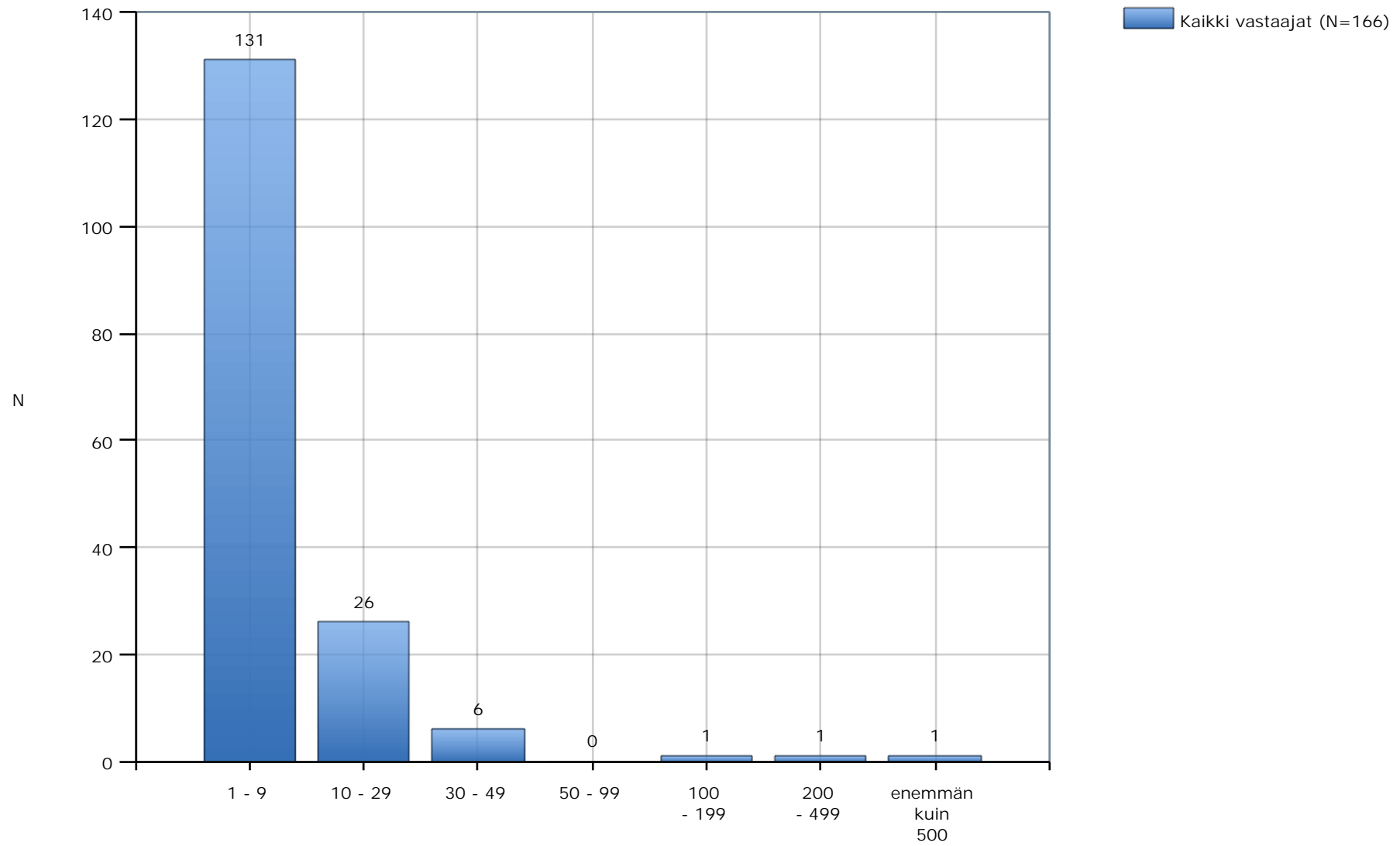


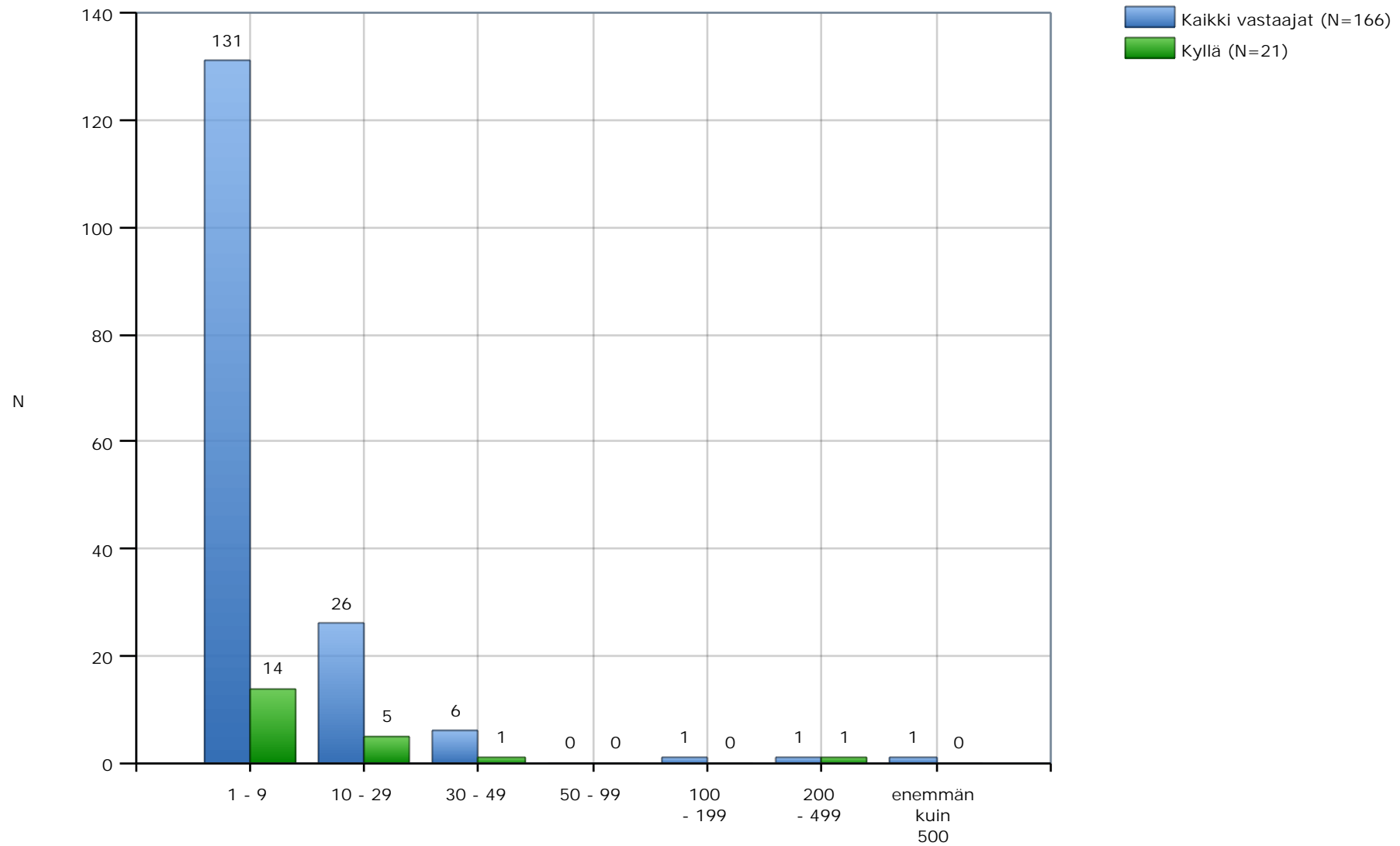


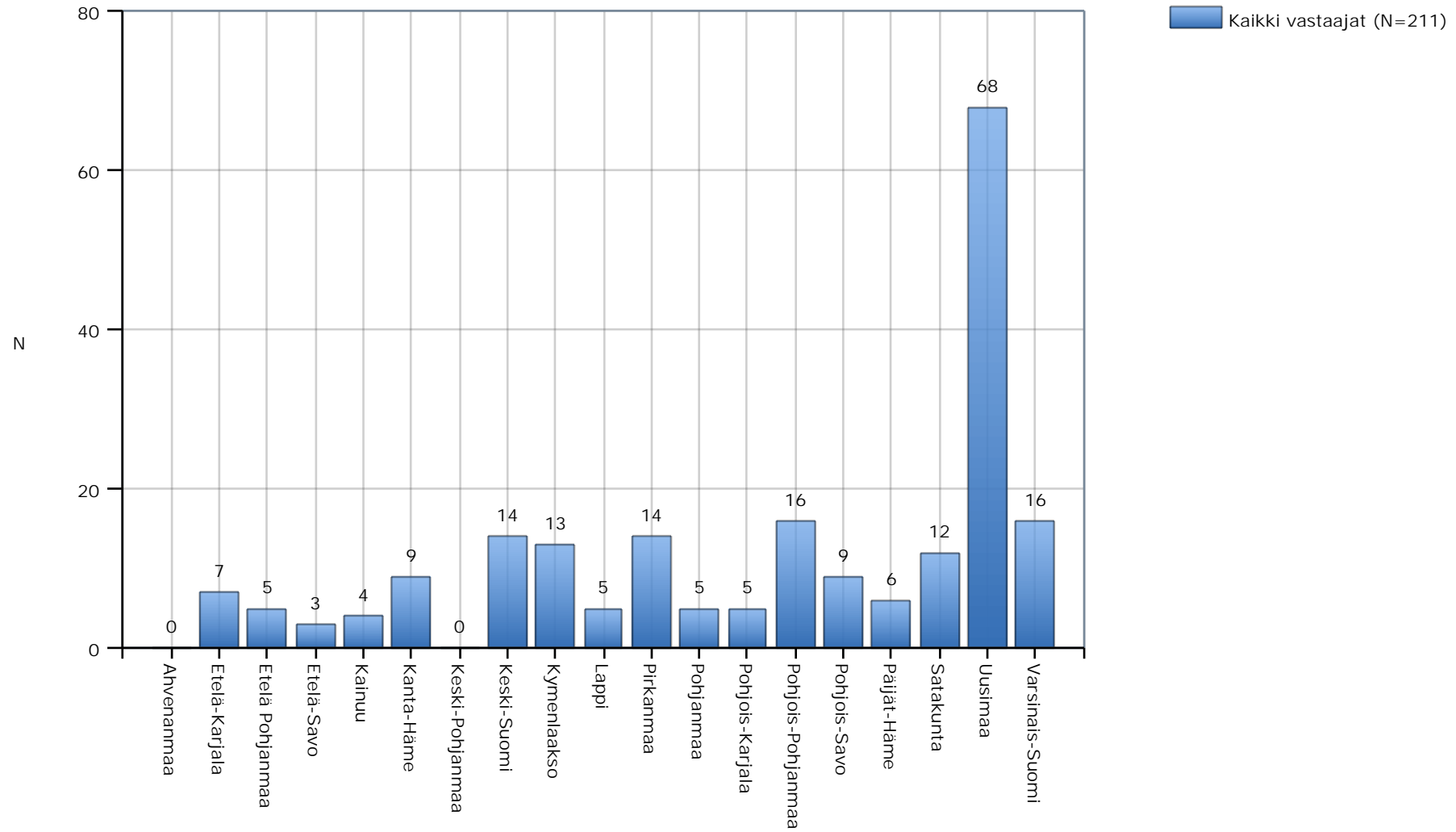
Yrityksemme henkilömäärä ympärivuotisesti on

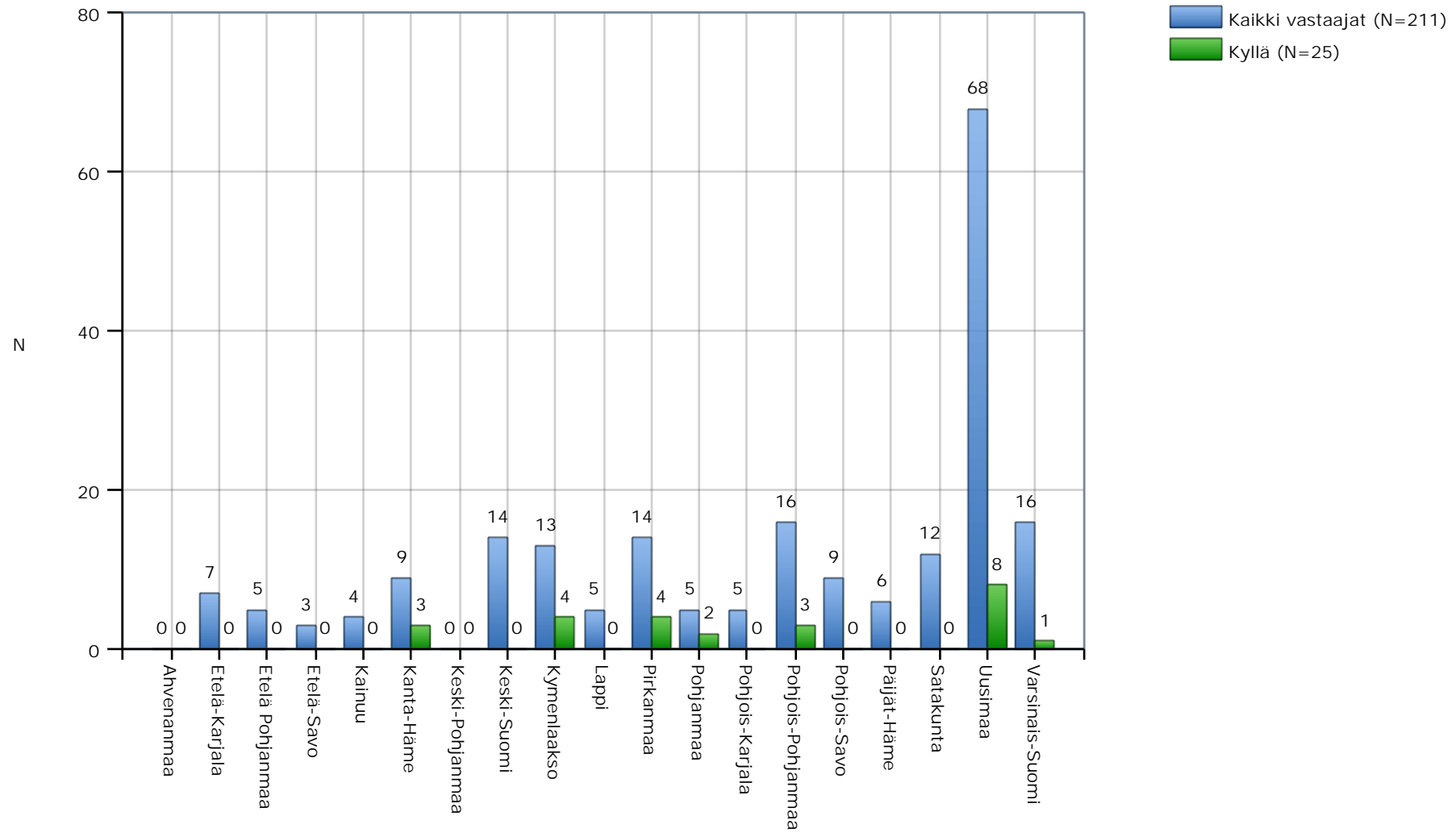


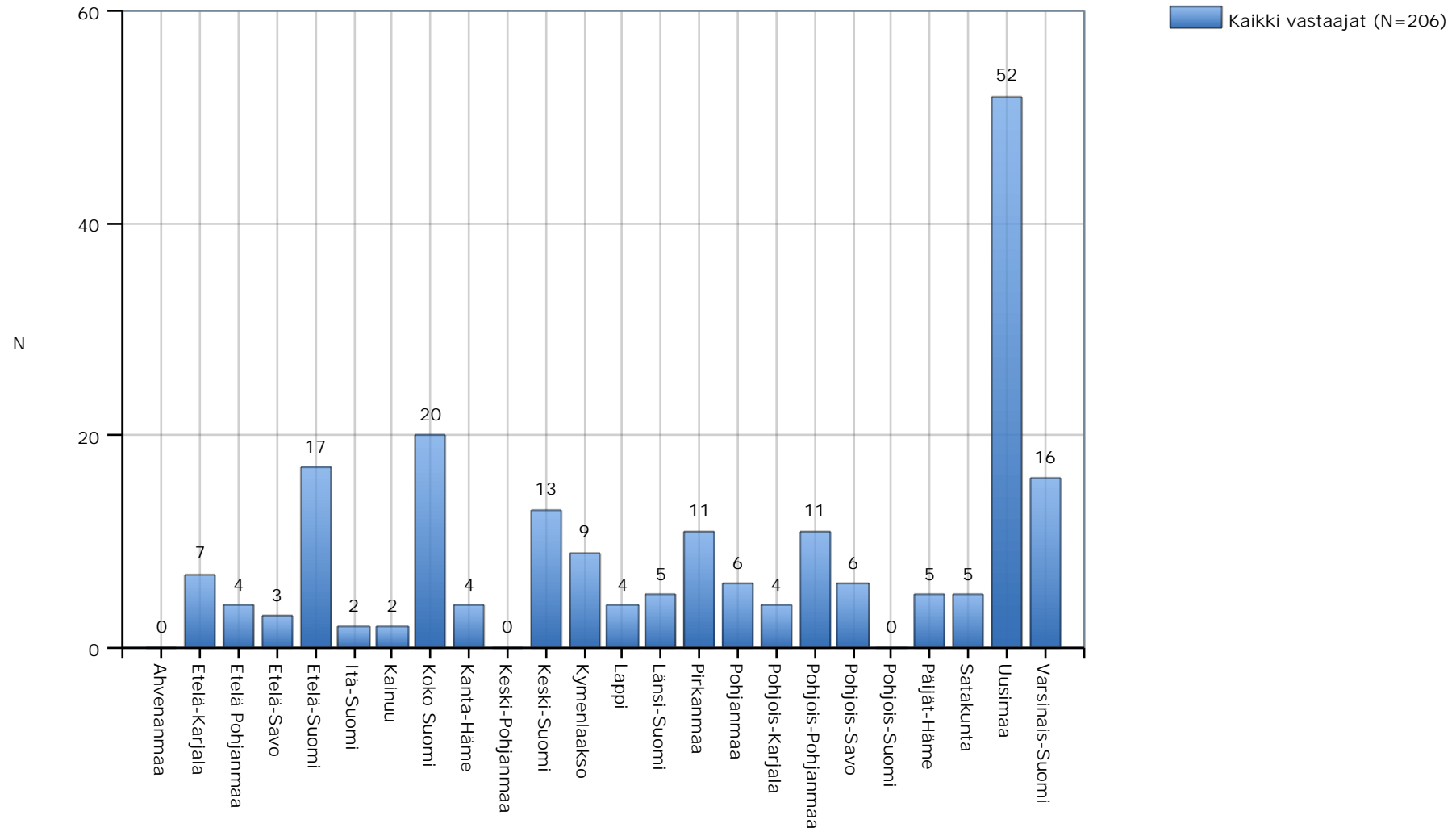


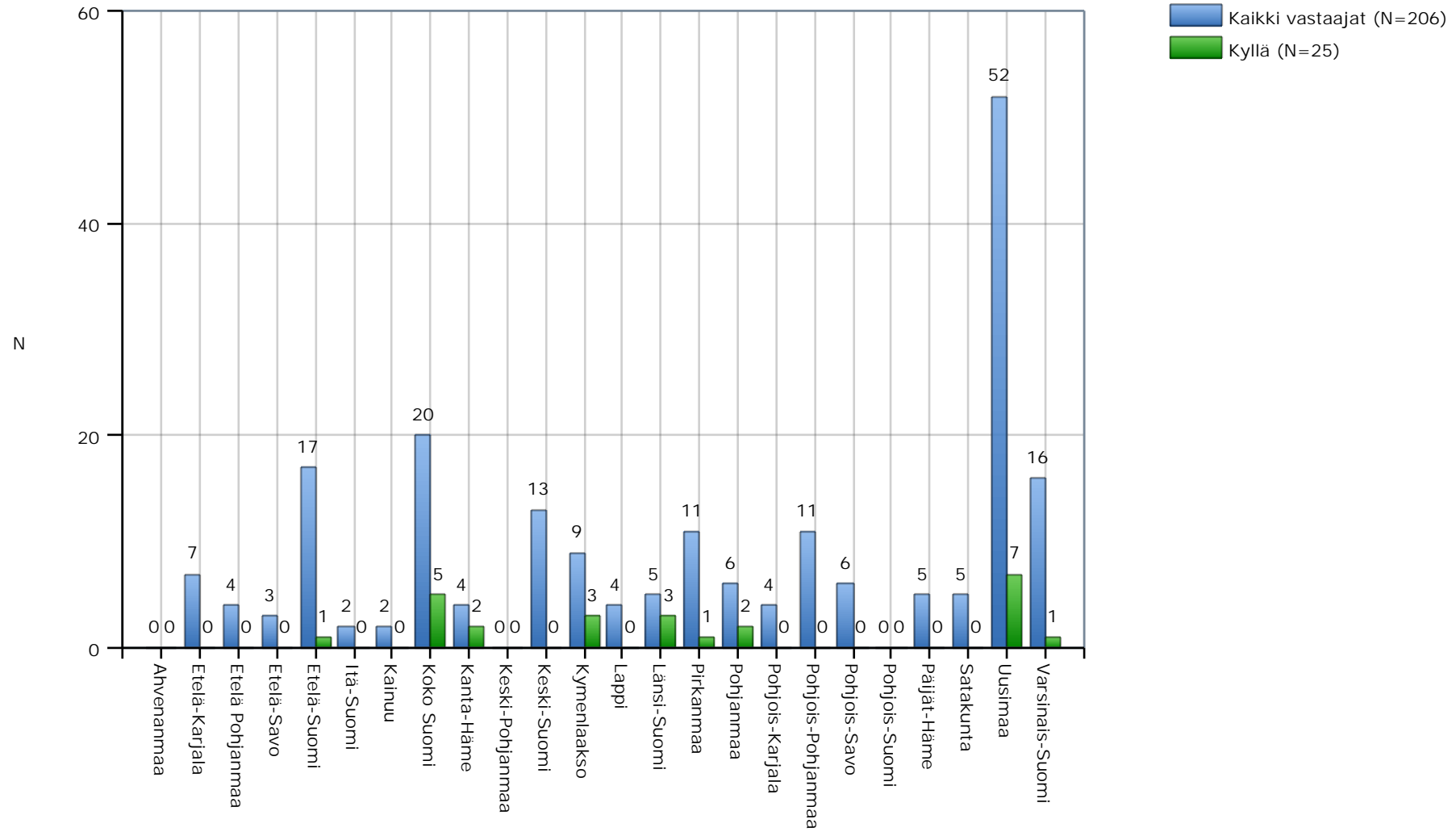


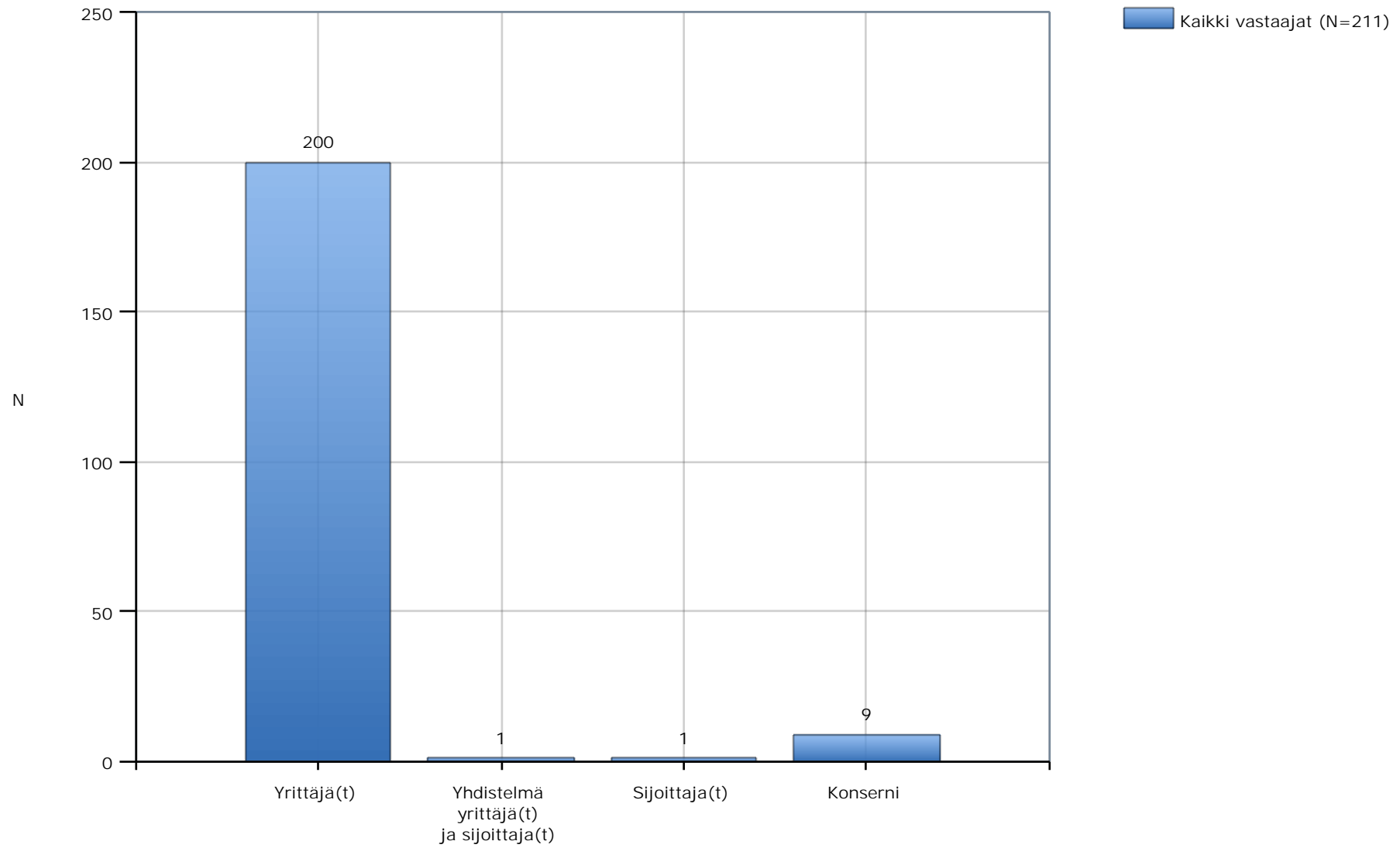


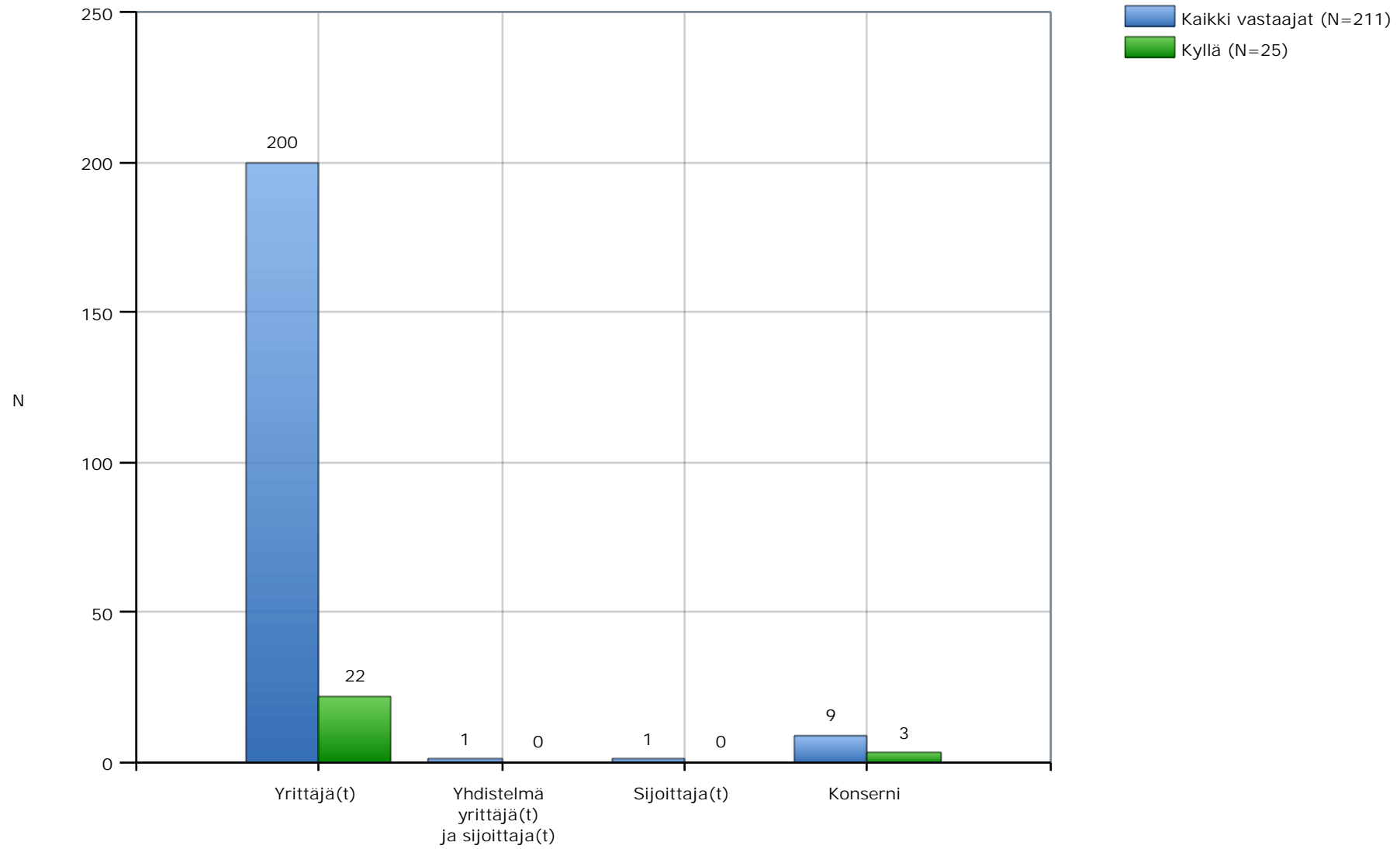


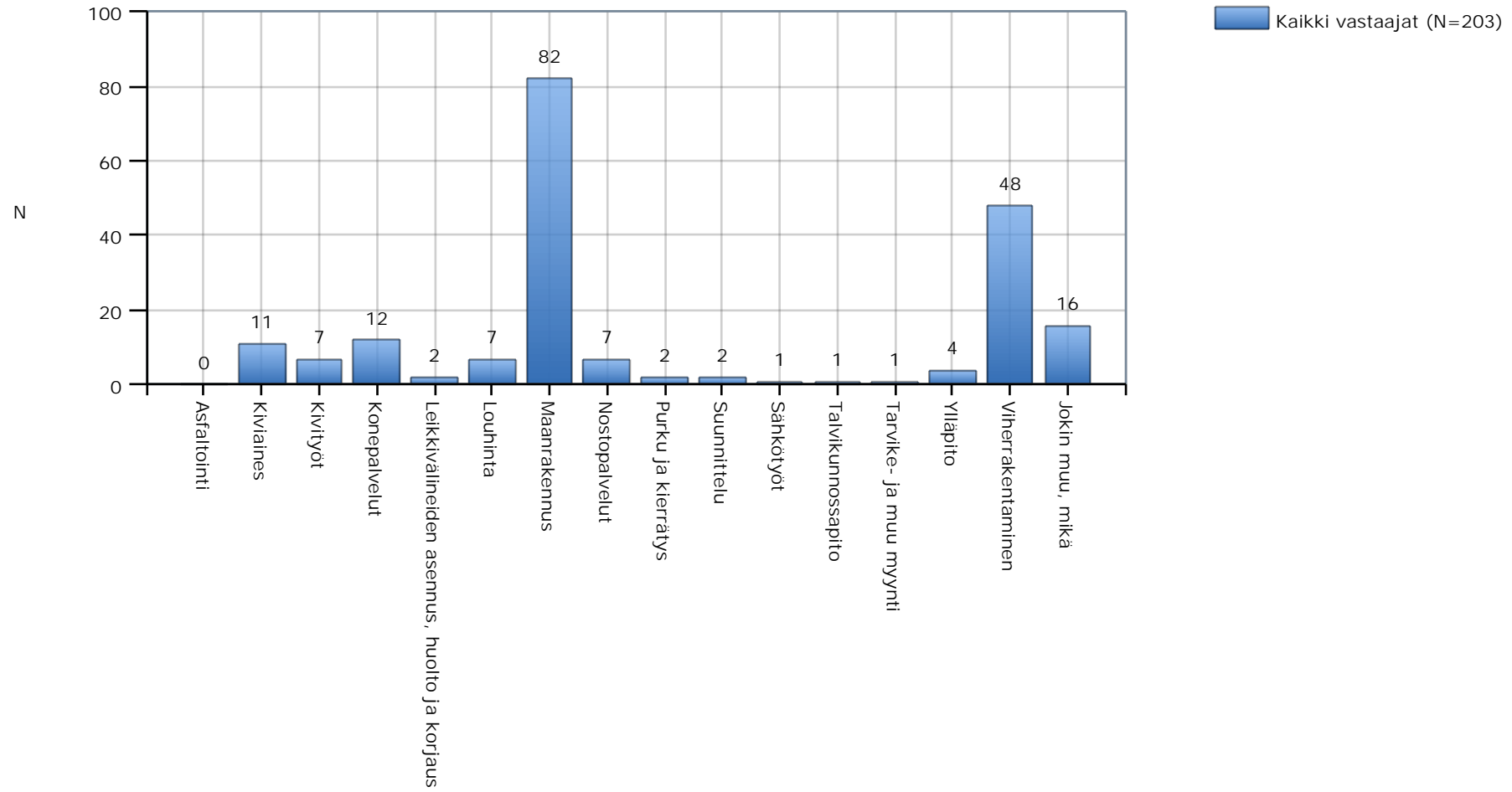


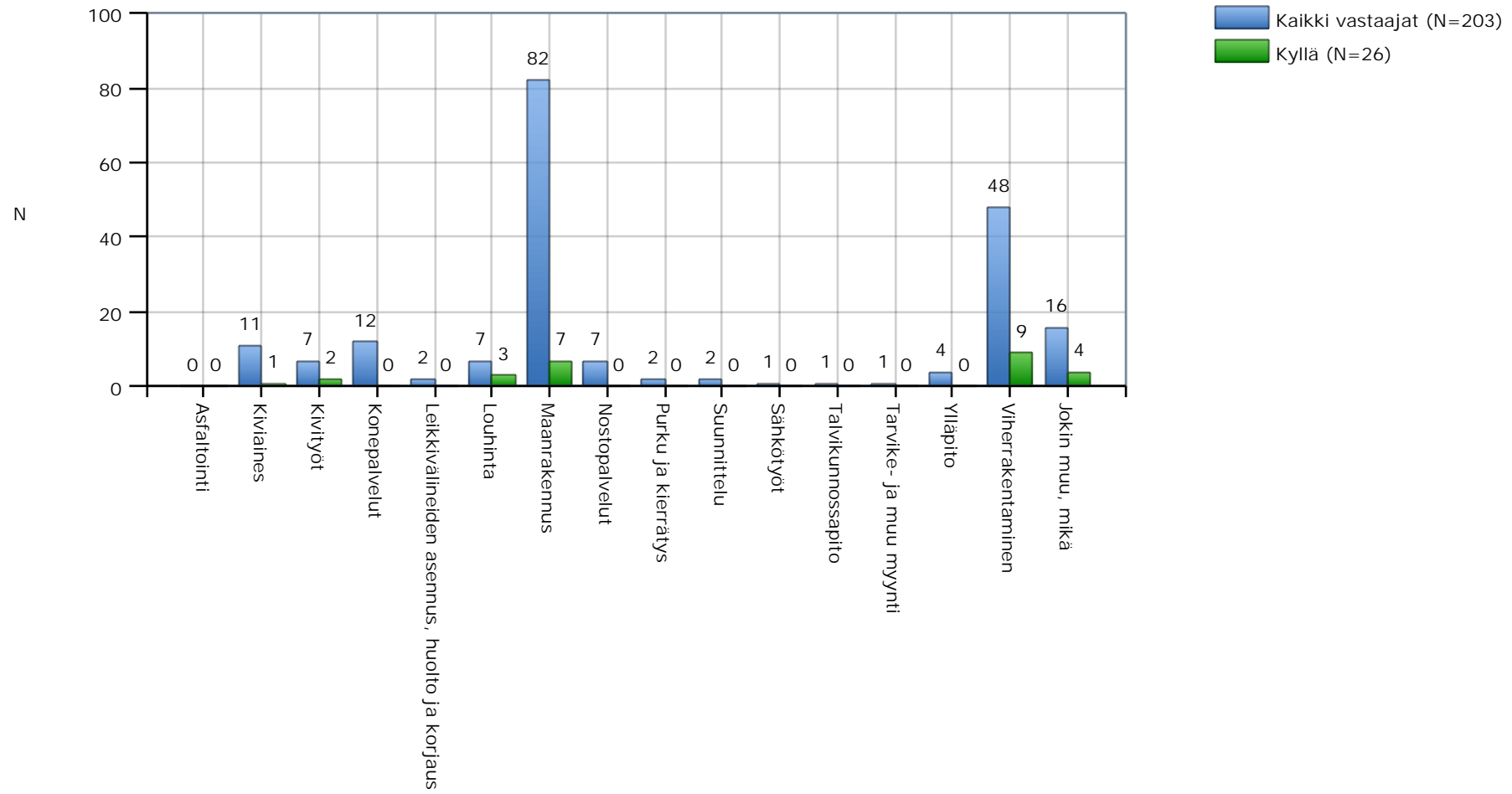


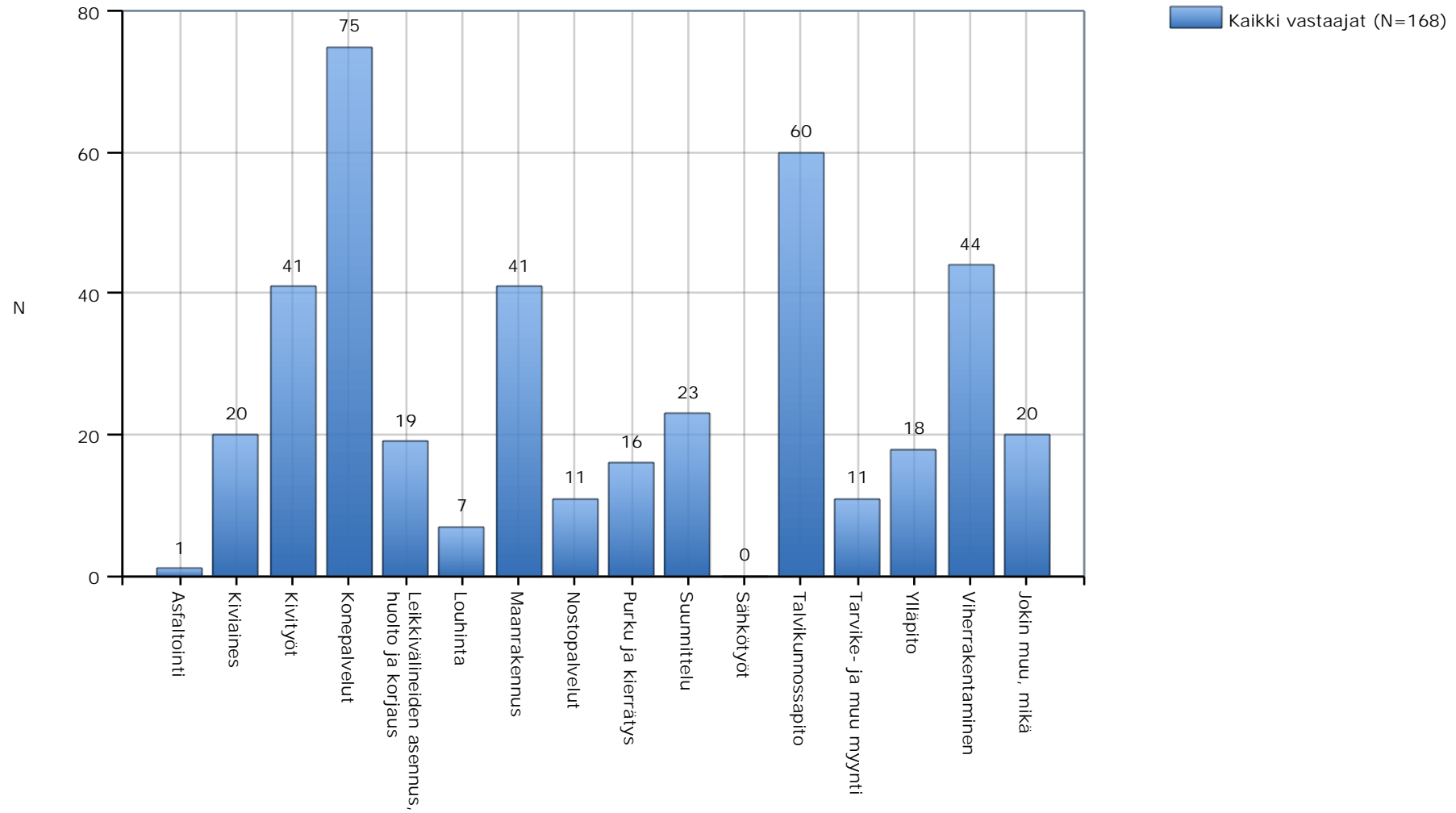




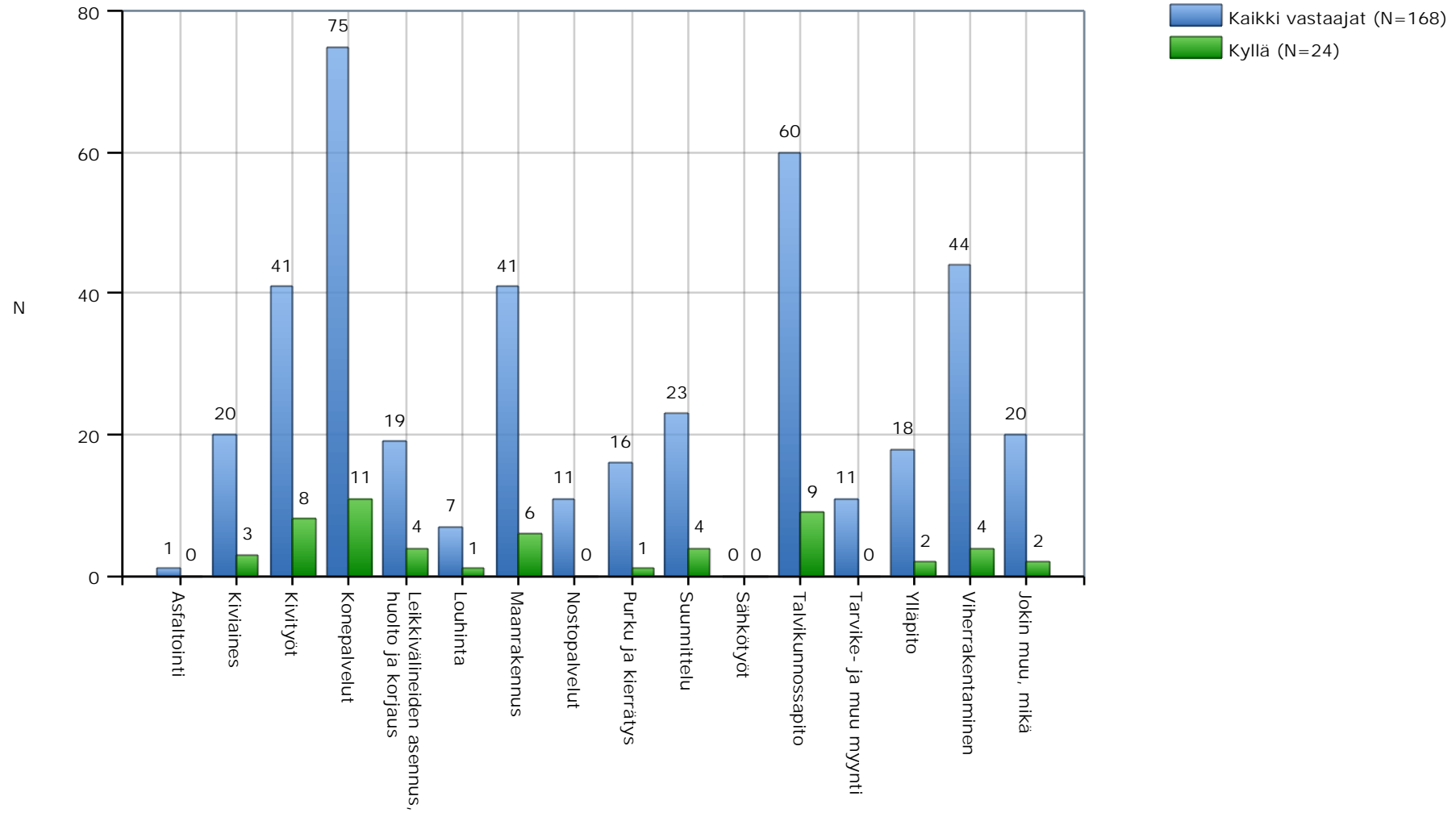


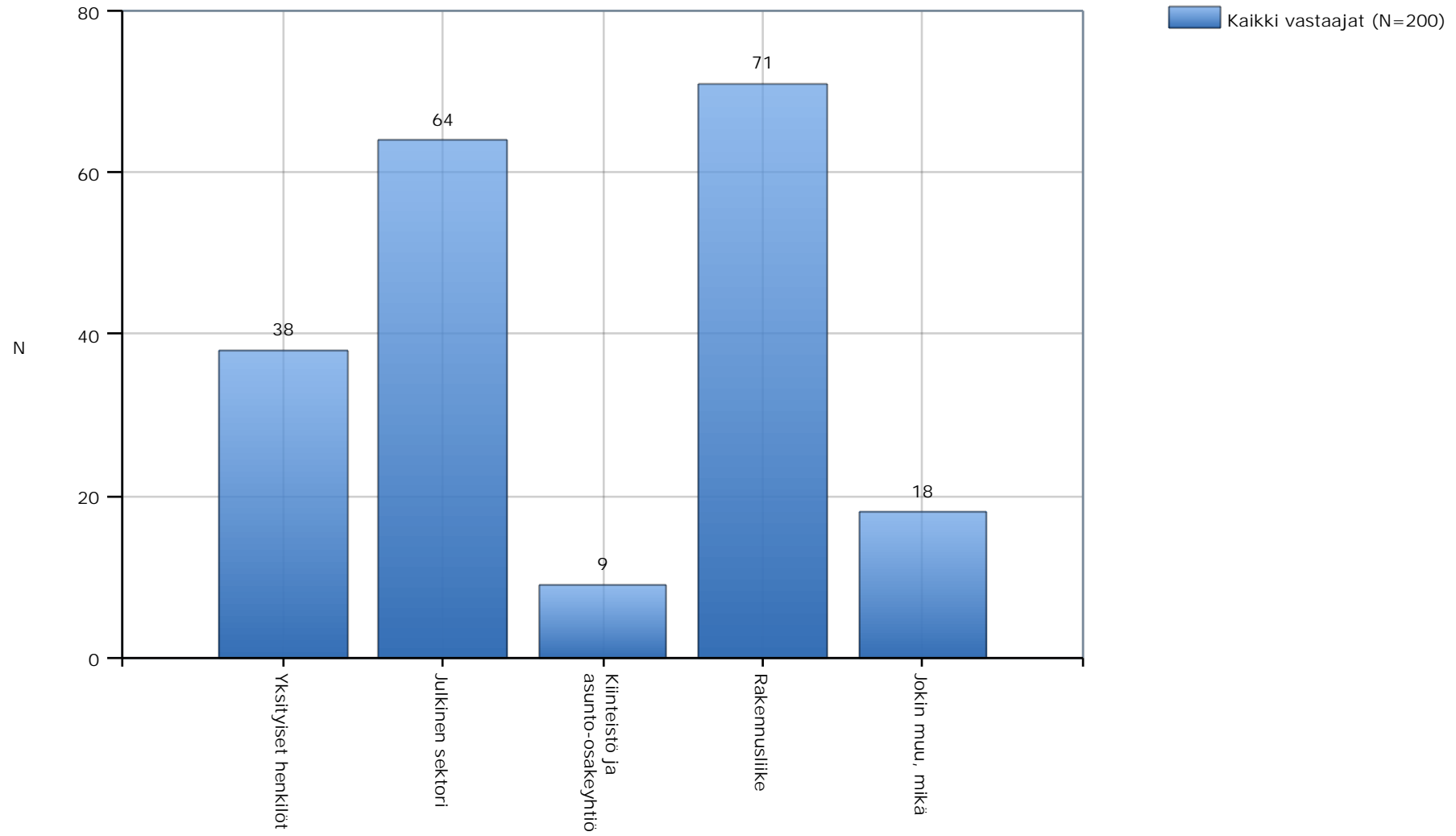


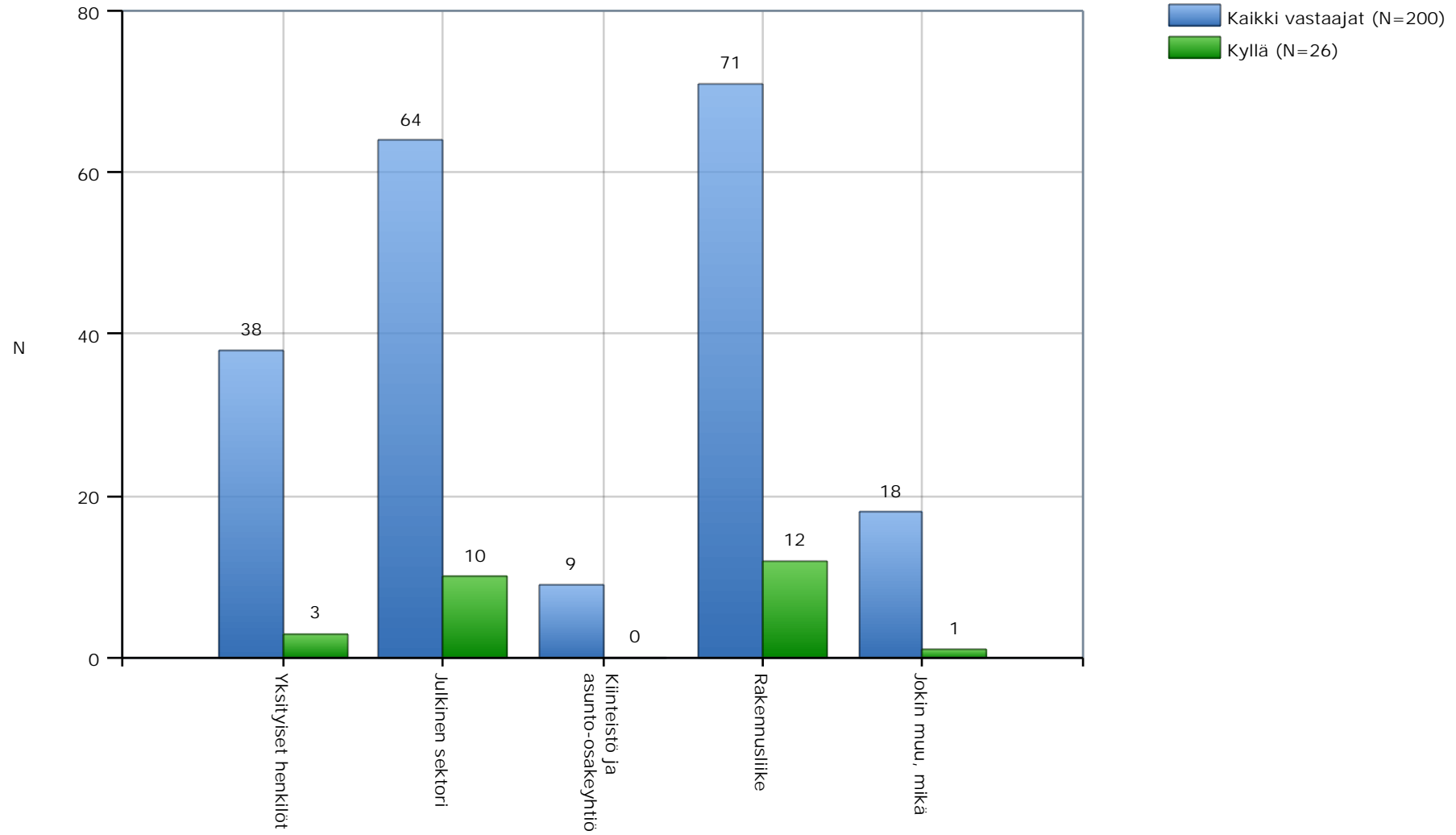




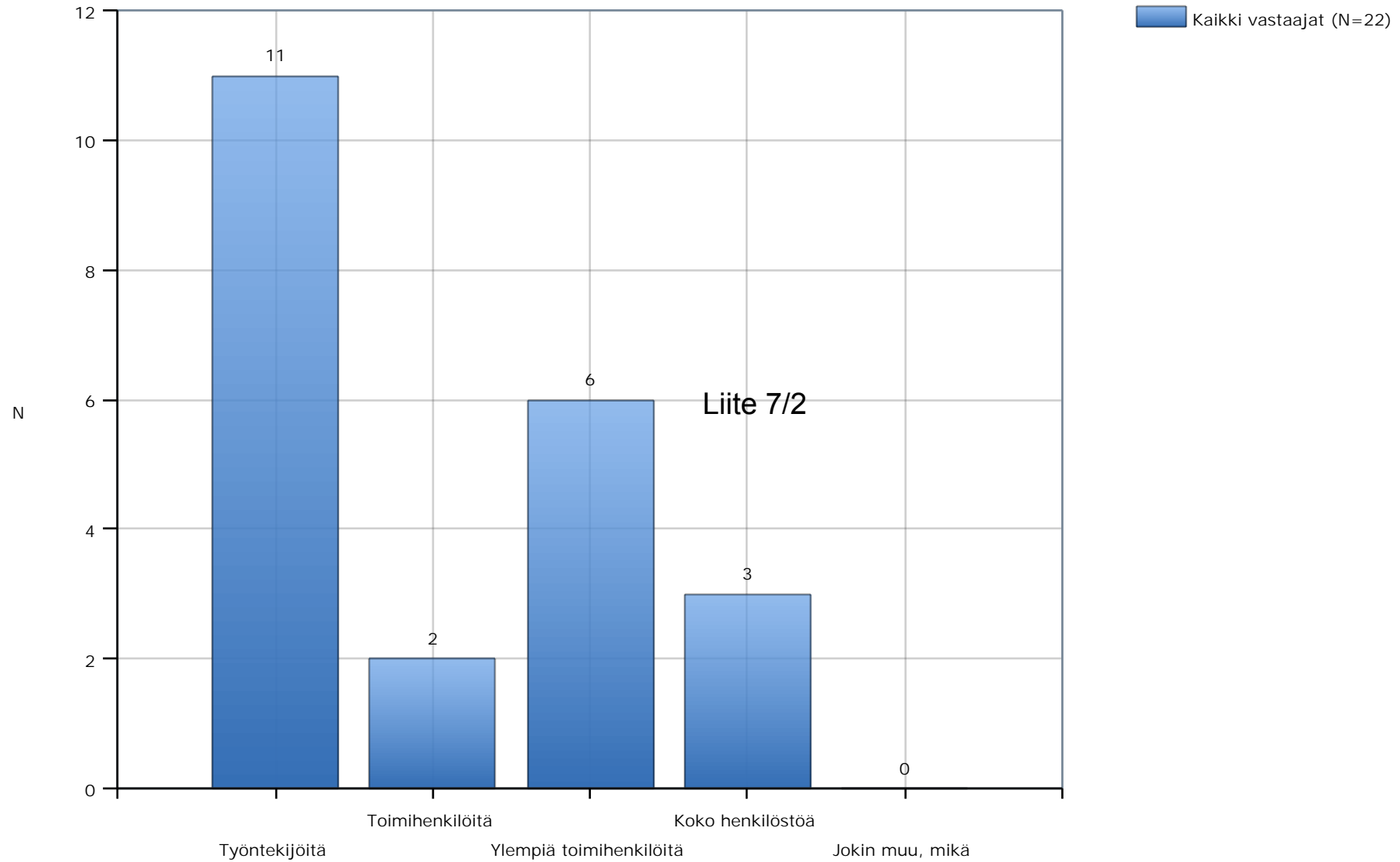
Yrityksemme sivutoimialat ovat JA Tulospalkkaus käytössä

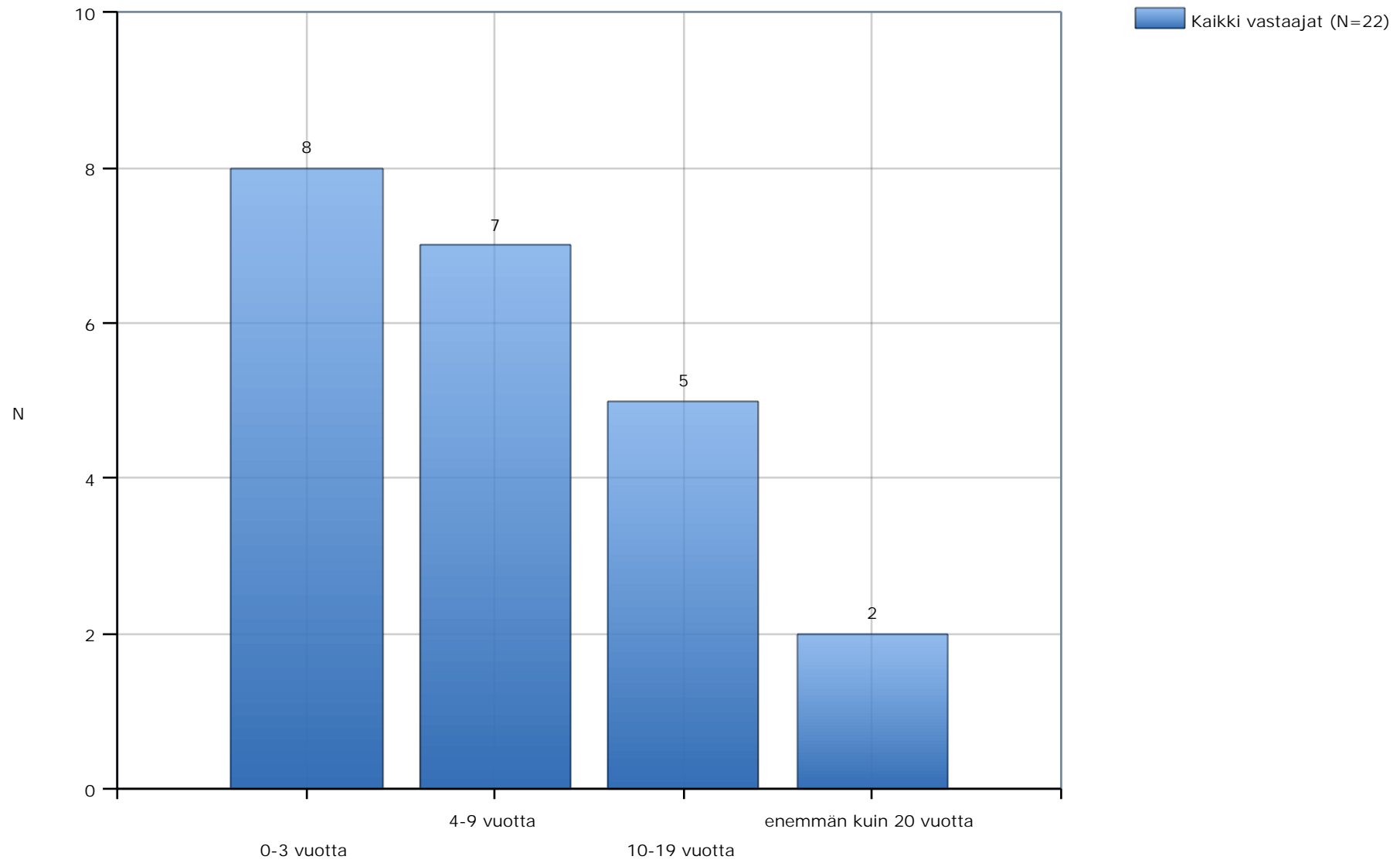


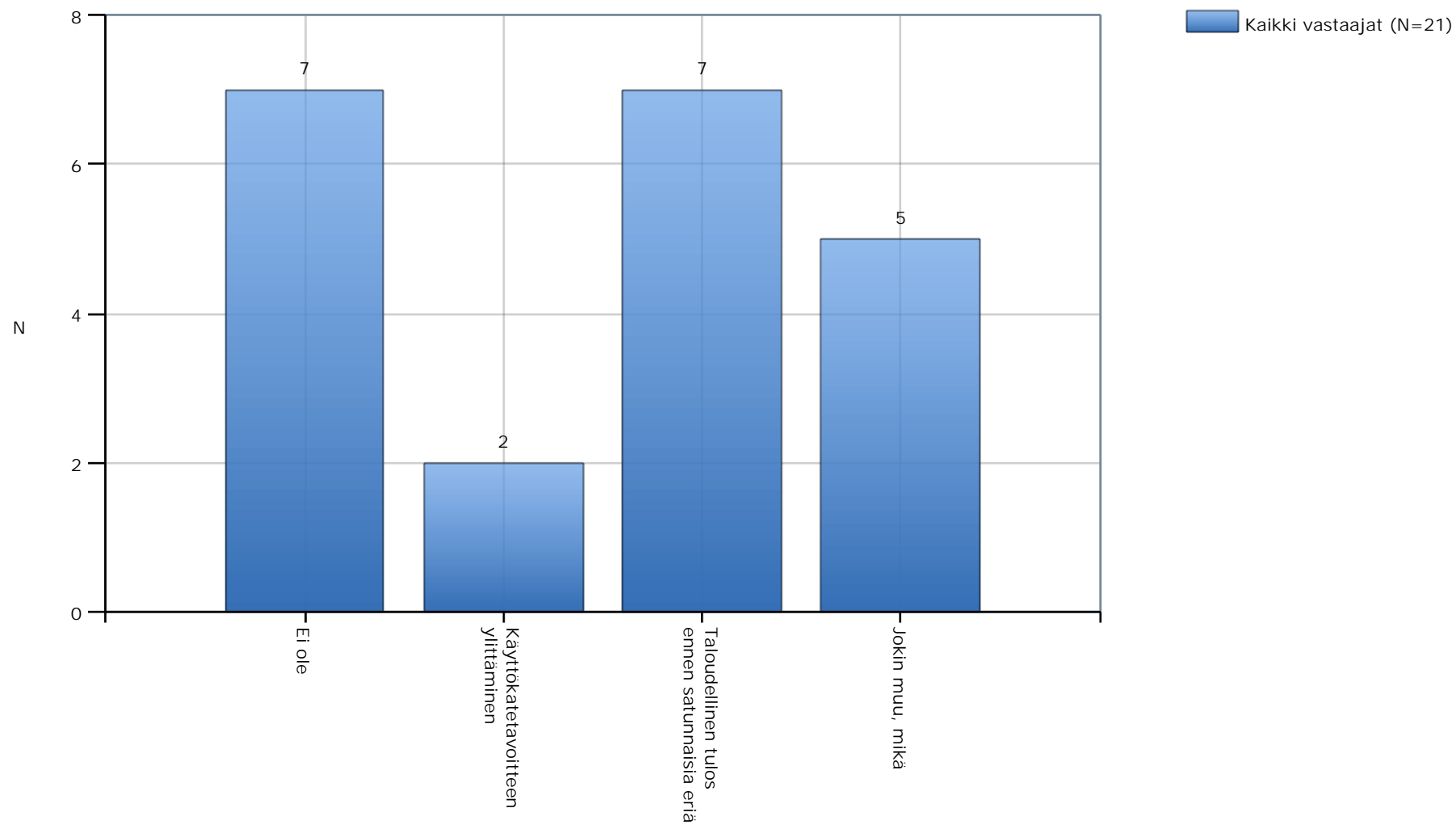




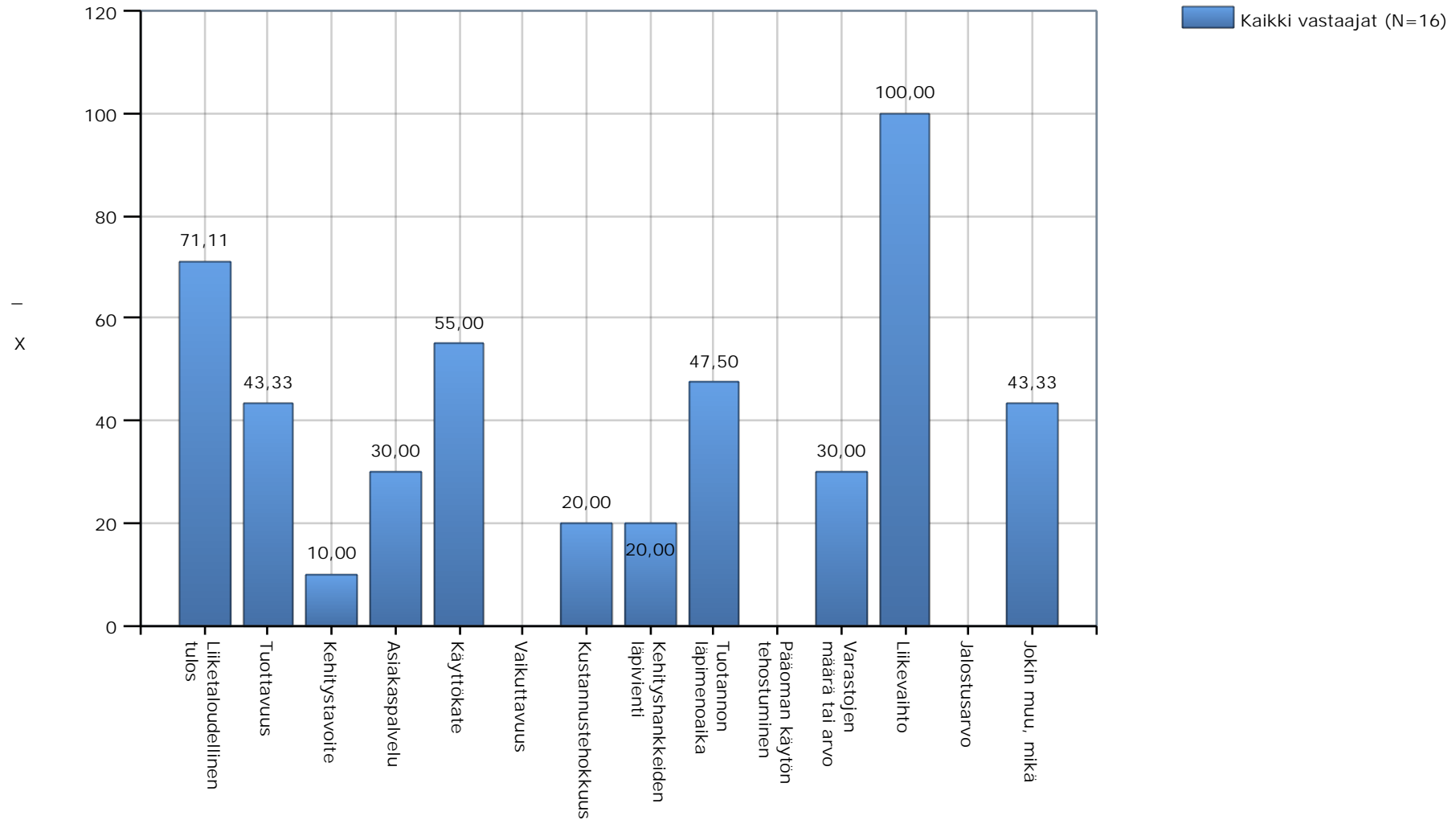
Tulospalkkausjärjestelmä koskee seuraavia henkilöitä (Niin sanottu henkinen työ, joka tapahtuu usein toimistossa, koulussa, sairaalassa jne. katsotaan toimihenkilötyöksi, kun taas tehtaassa tapahtuva ruumiillinen työ, tavarantuotanto, tavaroiden ja ihmisten



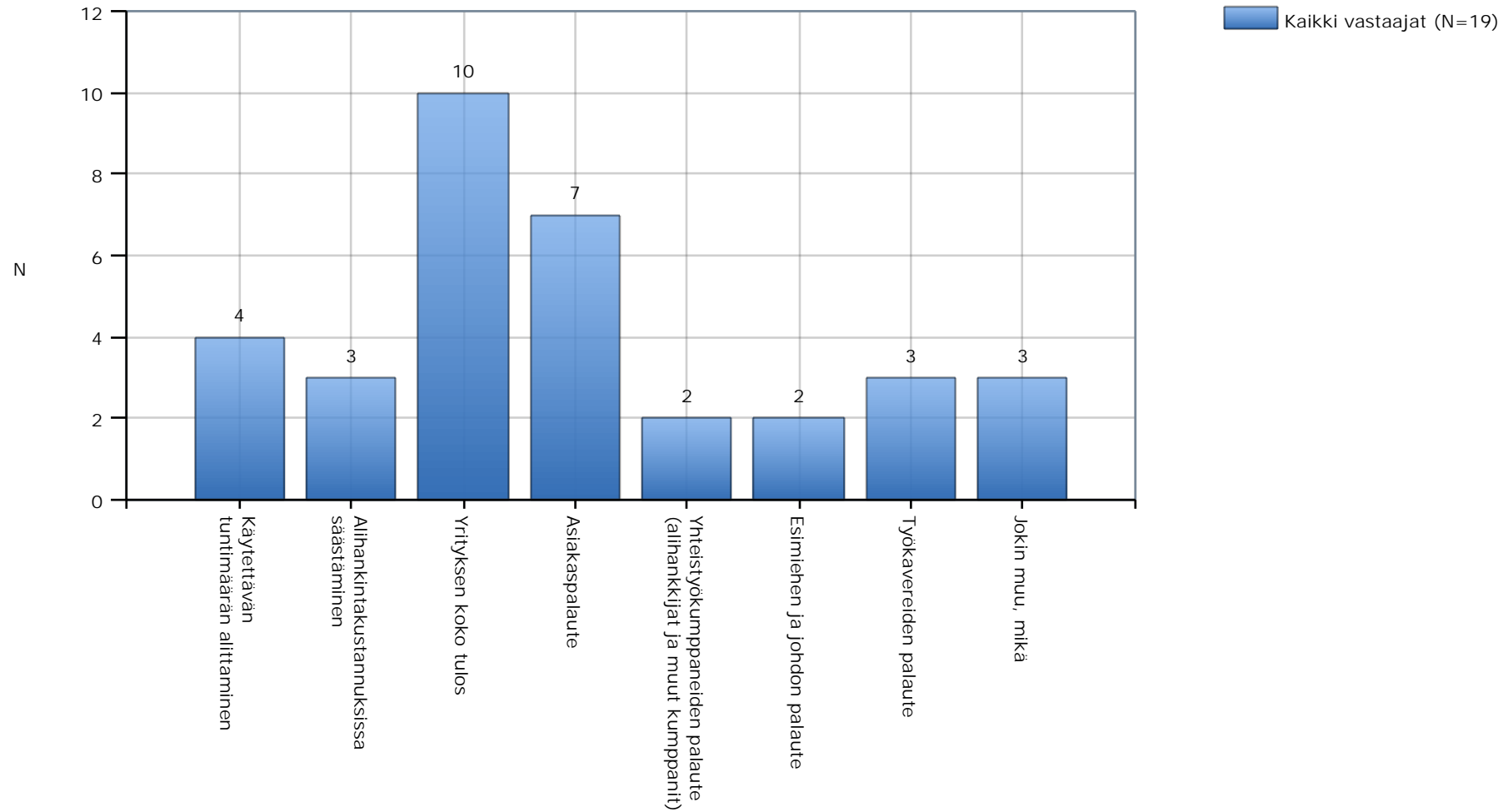


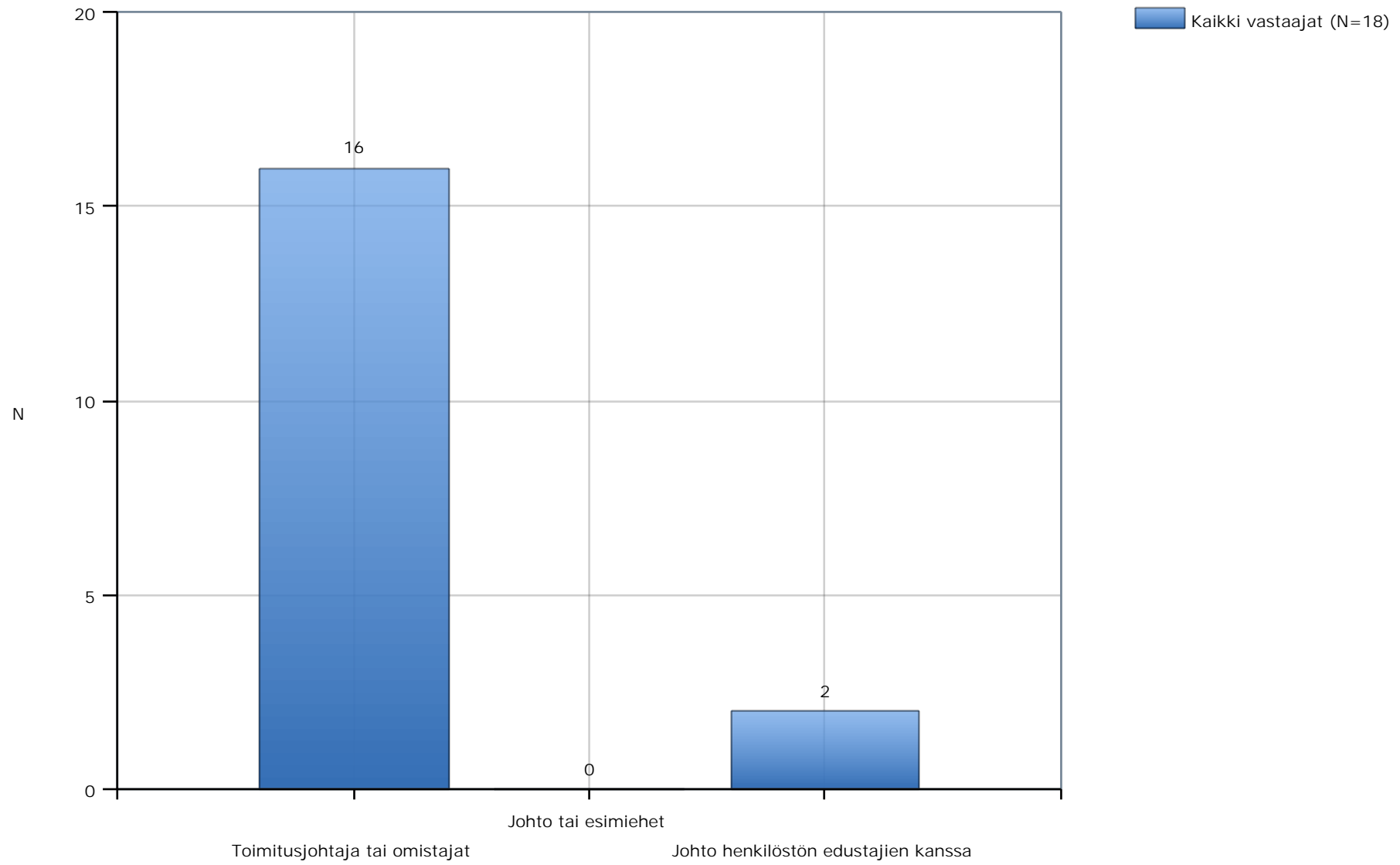


Mitkä ovat tulospalkkion määräytymisperusteet yrityksessänne: Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.

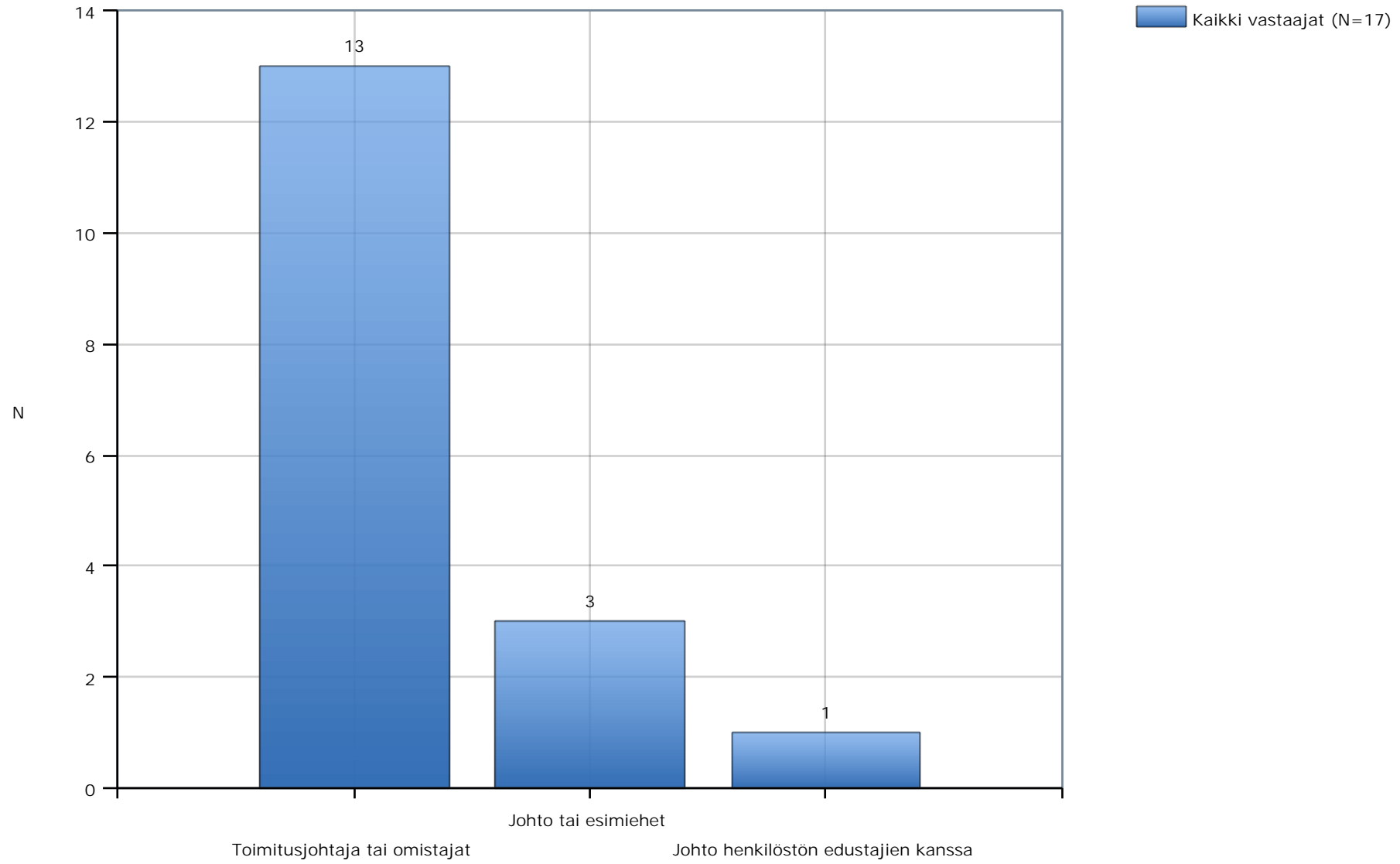


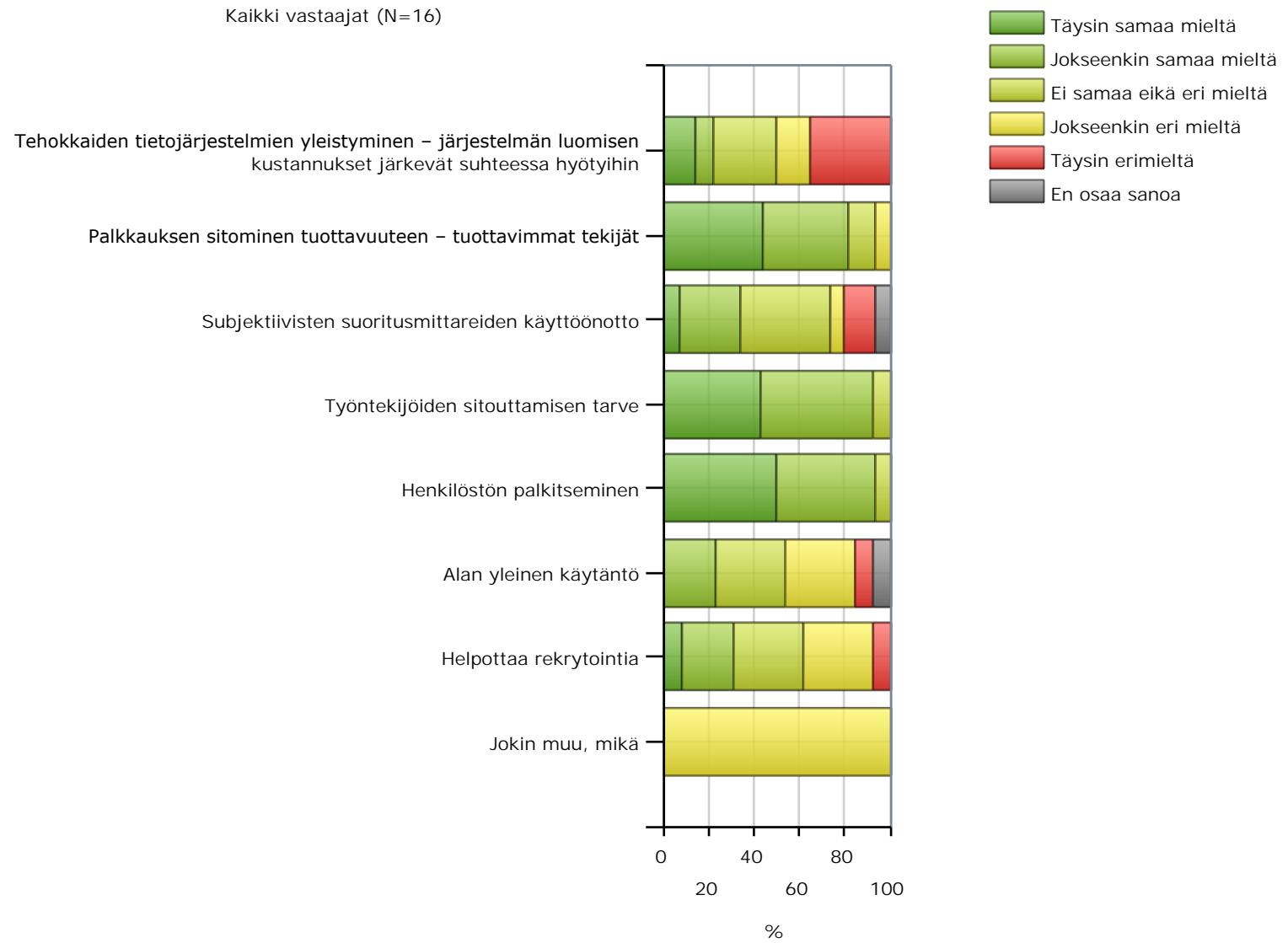
Tulospalkkauksessa voidaan painottaa seuraavia asioita, mitkä teidän yrityksessänne on painoalueet ja otatteko huomioon vielä joitain muita asioita?

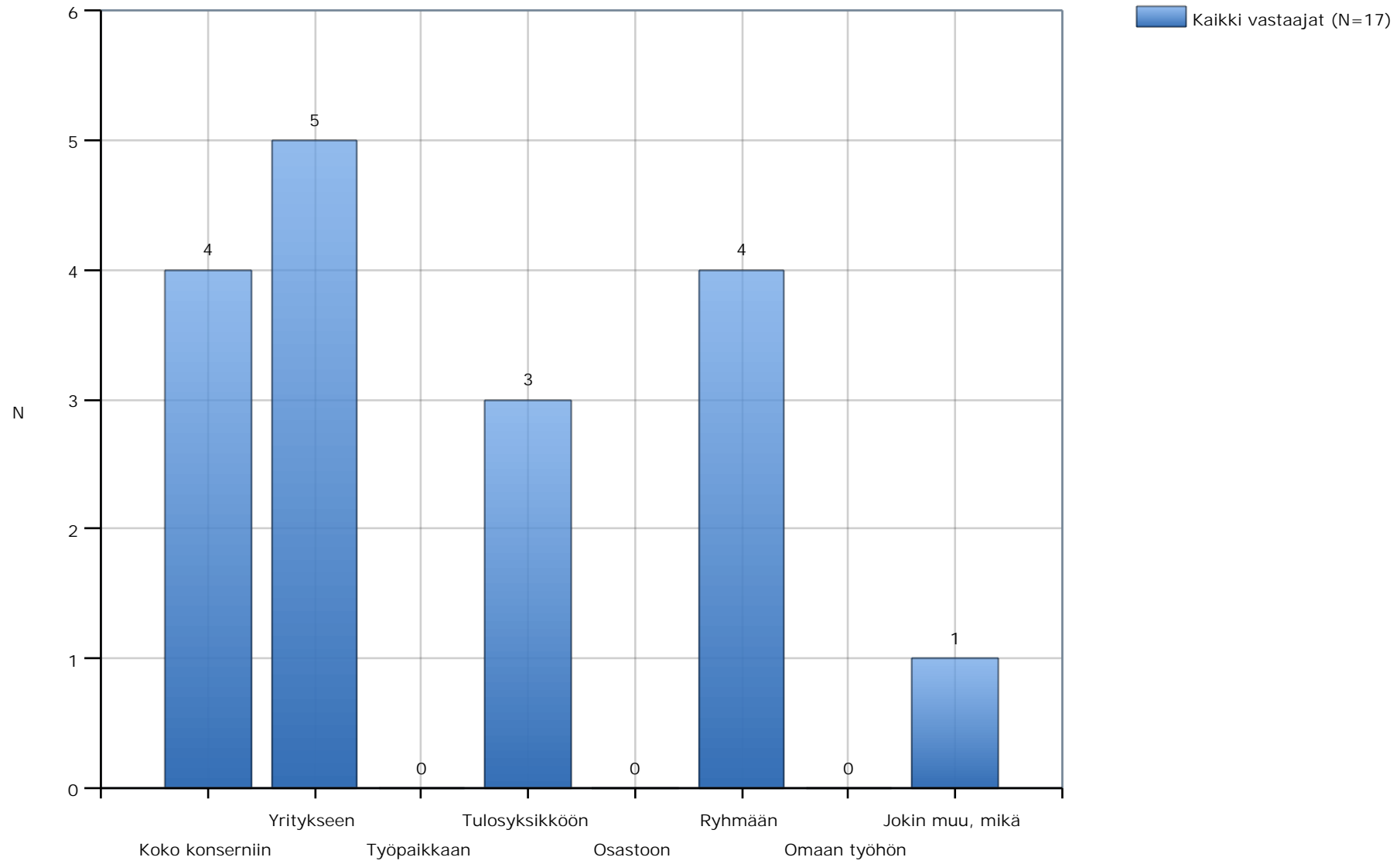


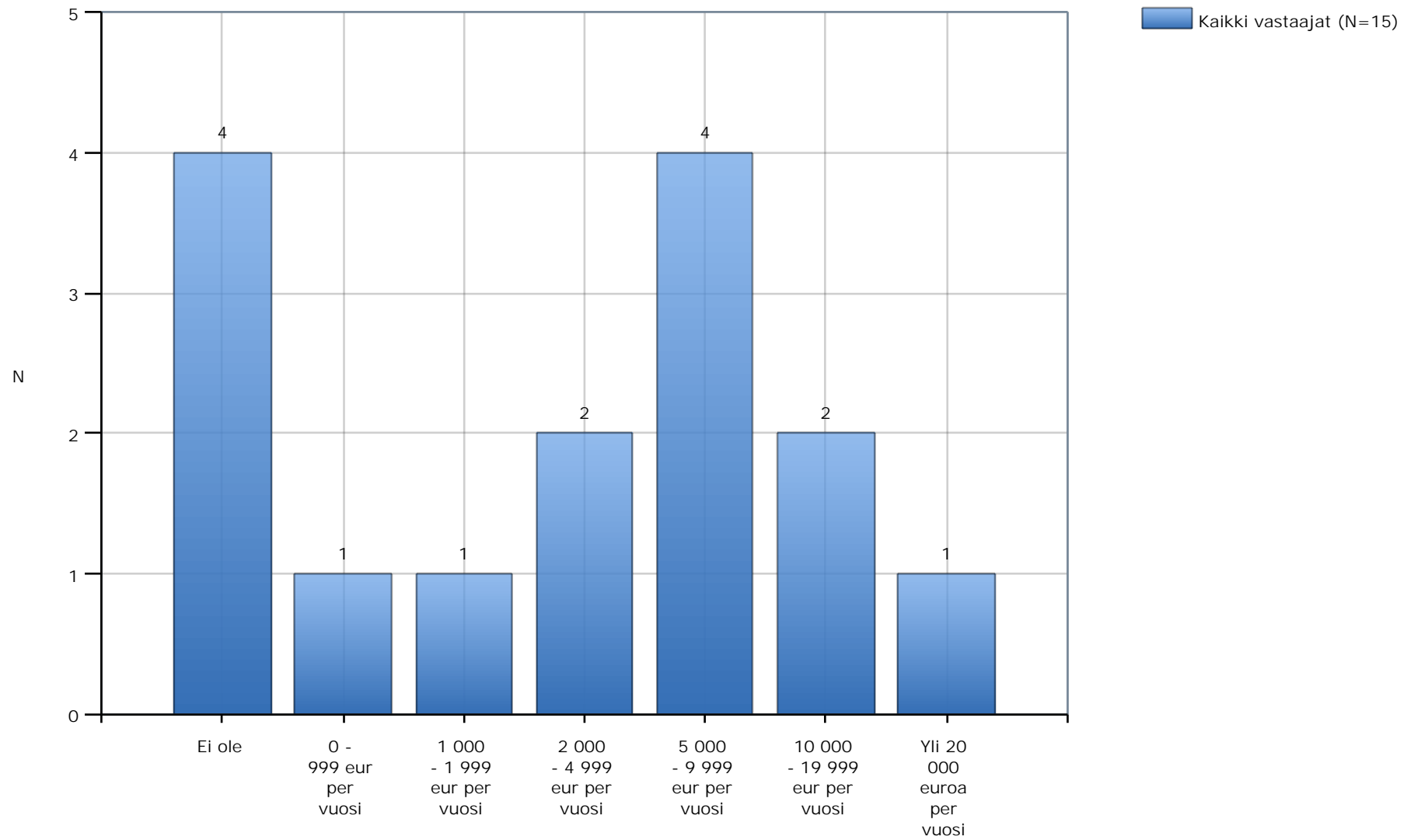


Kuka teillä vastaa tulospalkkiojärjestelmän ylläpidosta ja toteutumisen seurannasta sekä kehittämisestä

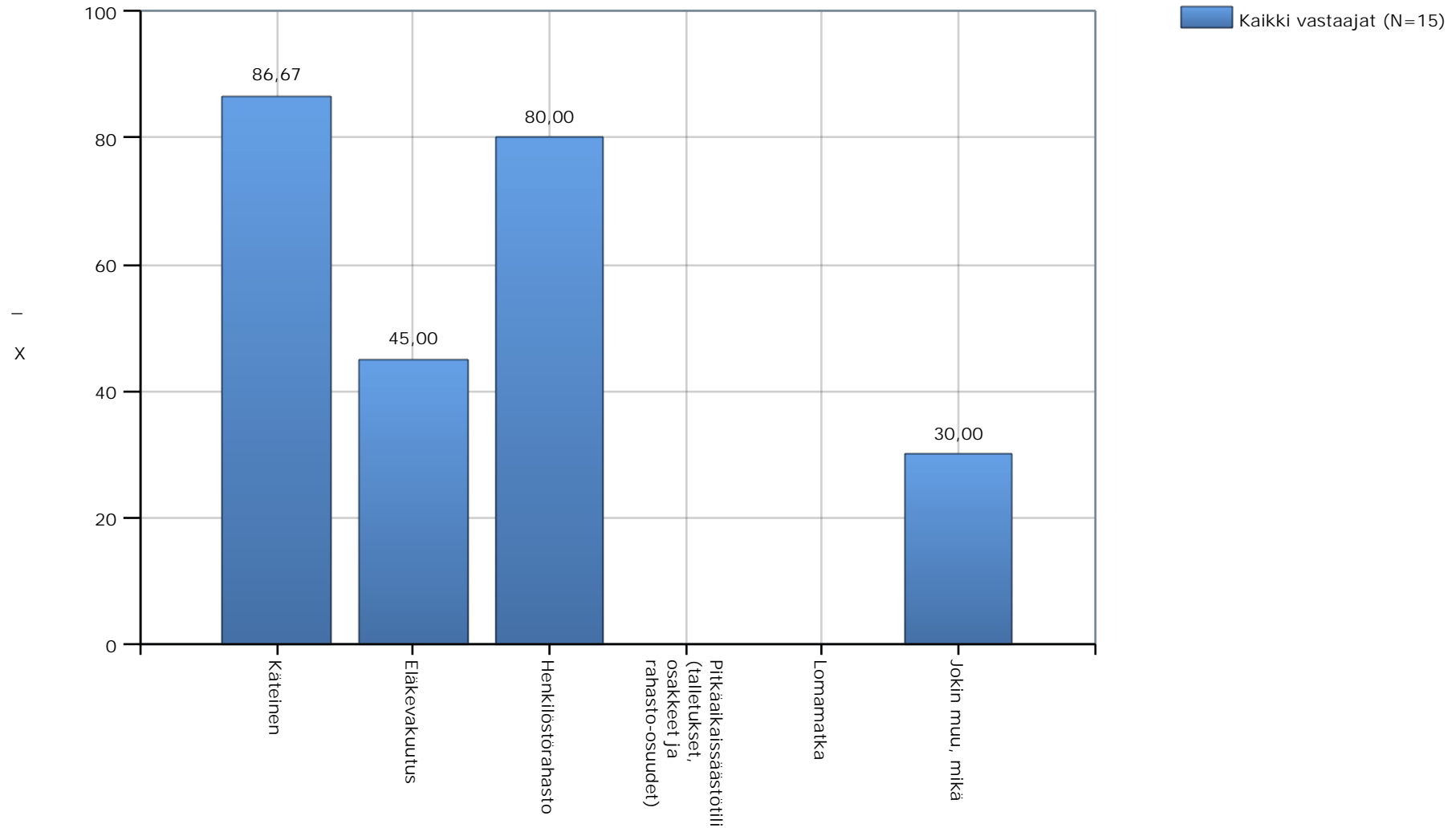




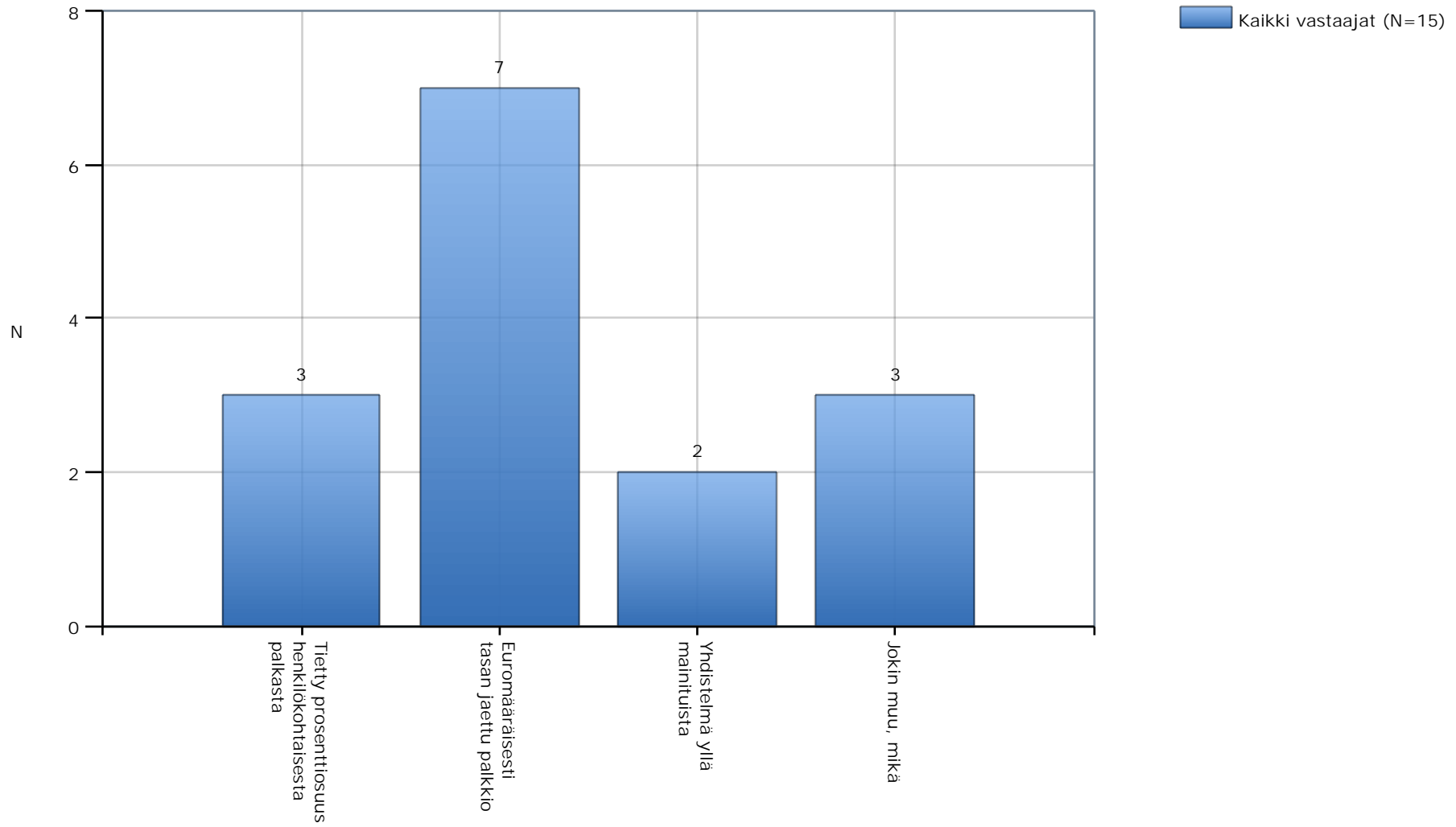


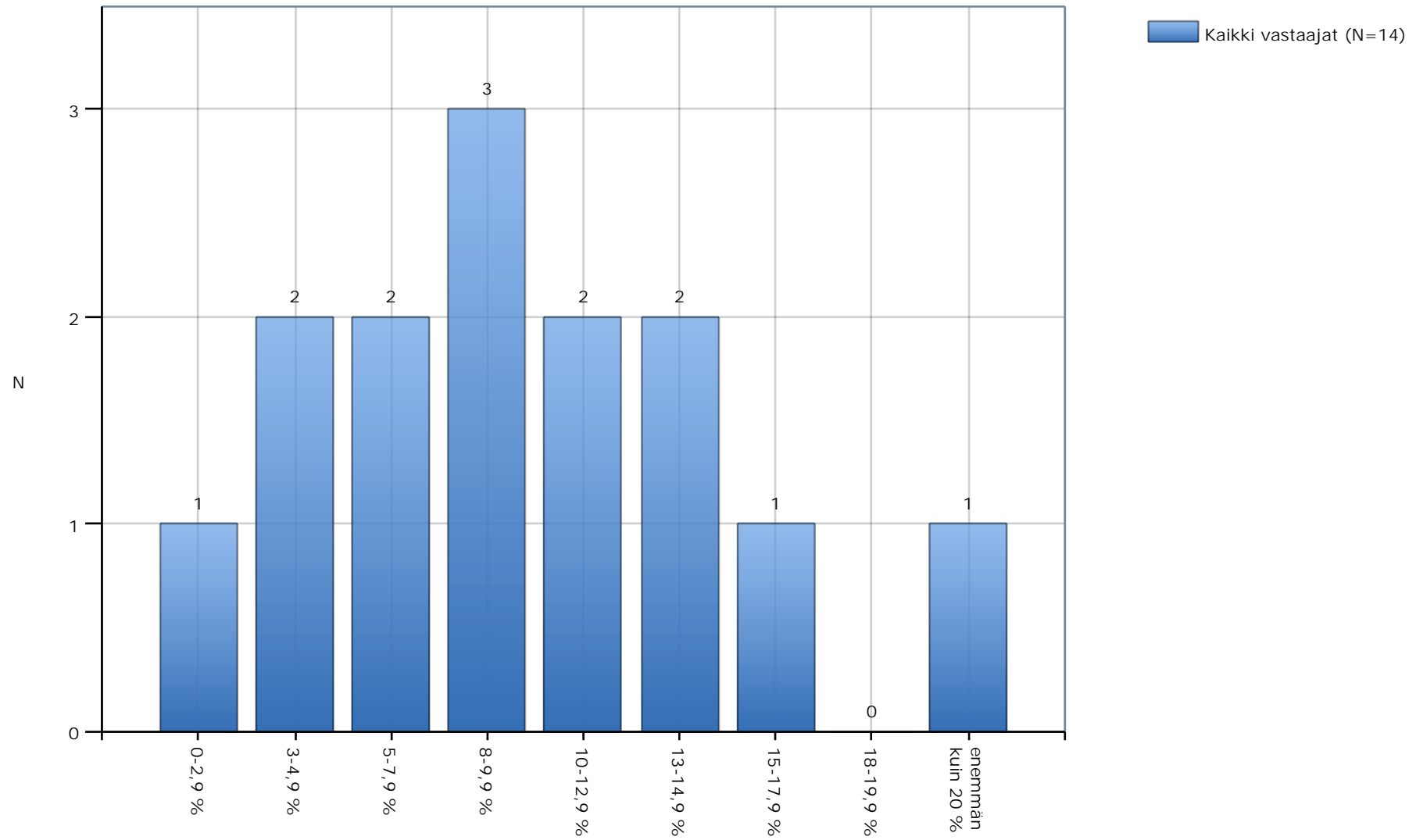


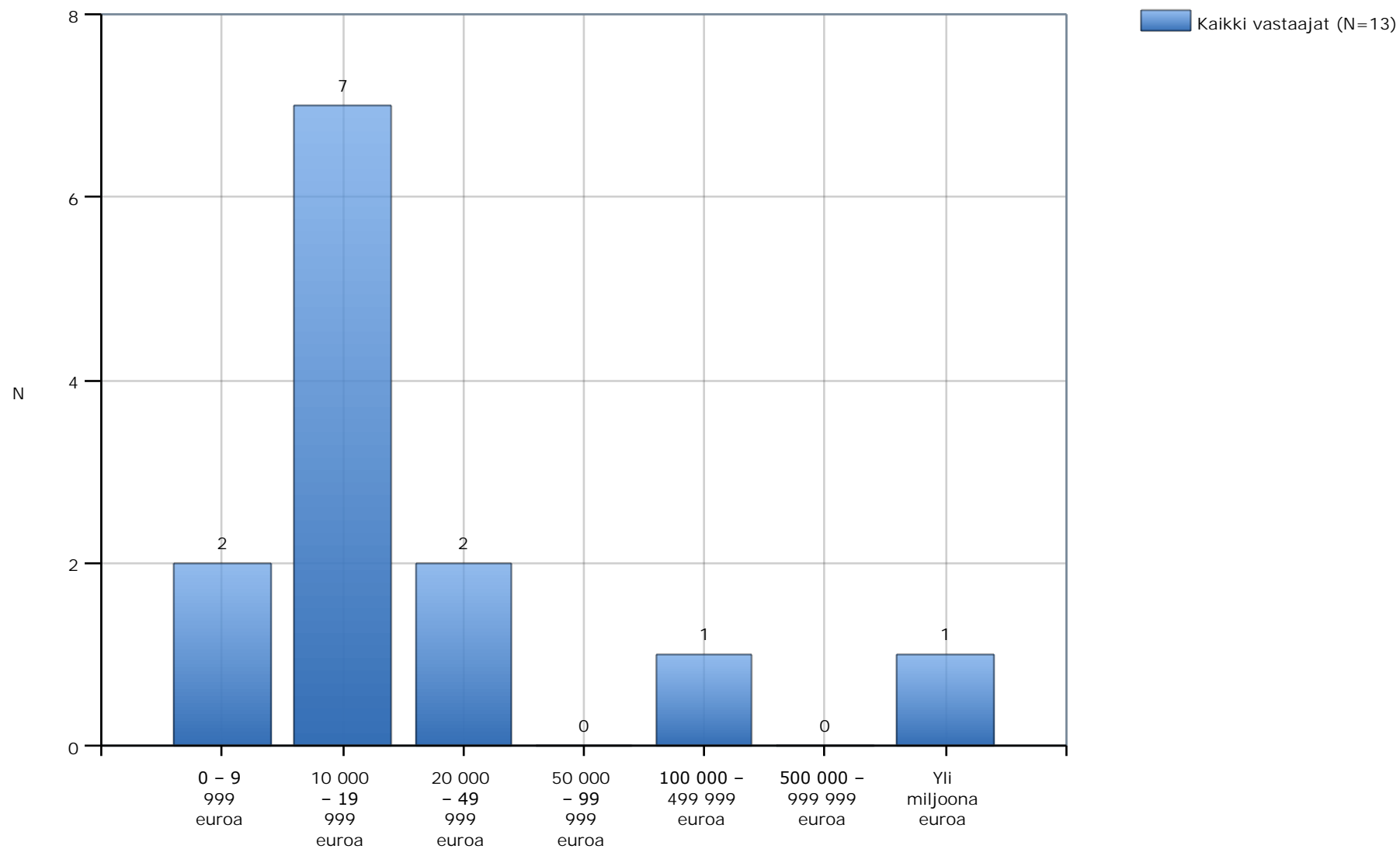
Tulospalkkion maksutapa ja niiden prosentuaalinen jakautuminen suhteessa kokonaispalkkaan: Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.



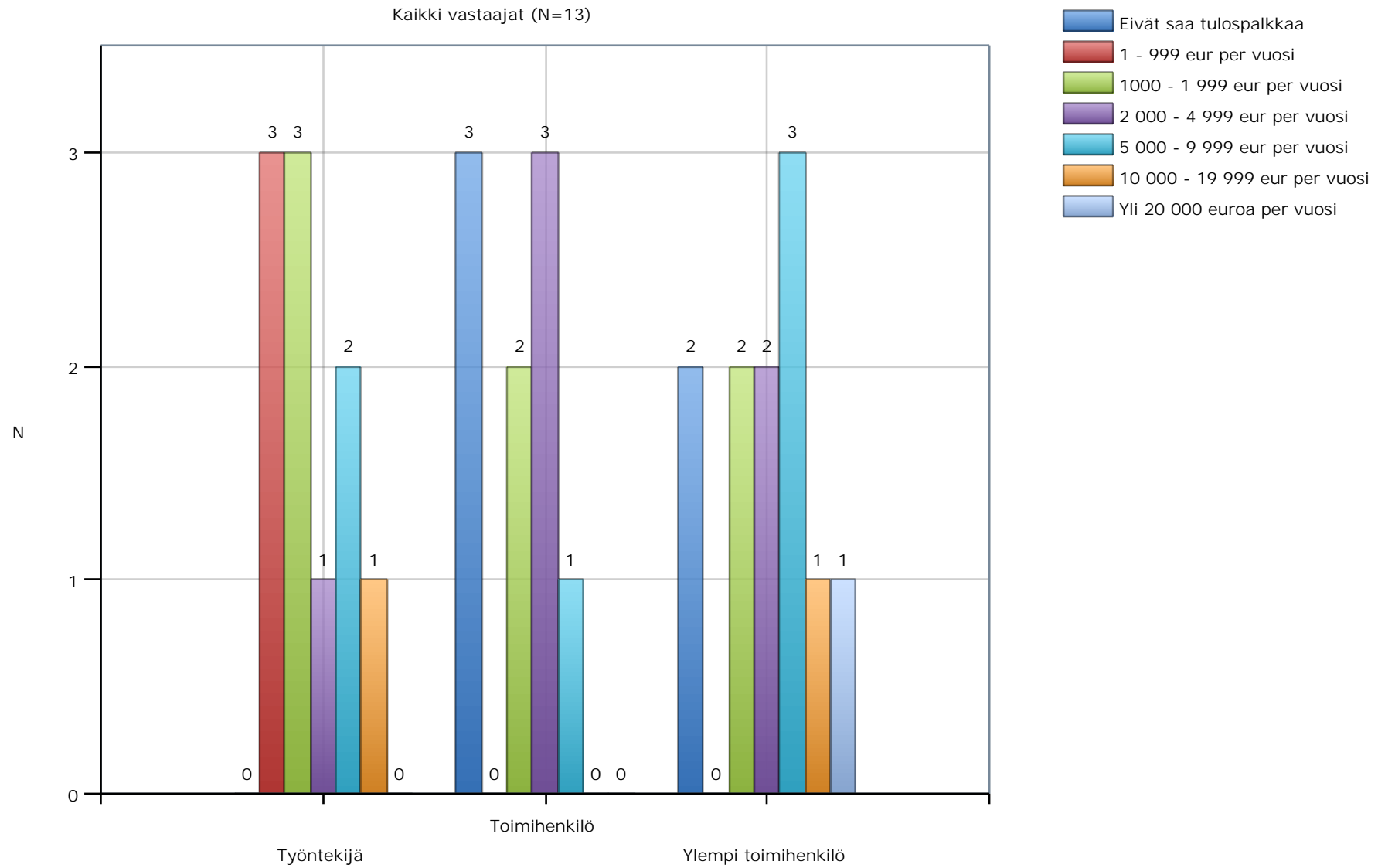
Tulospalkkion jakotapa yrityksessämme on

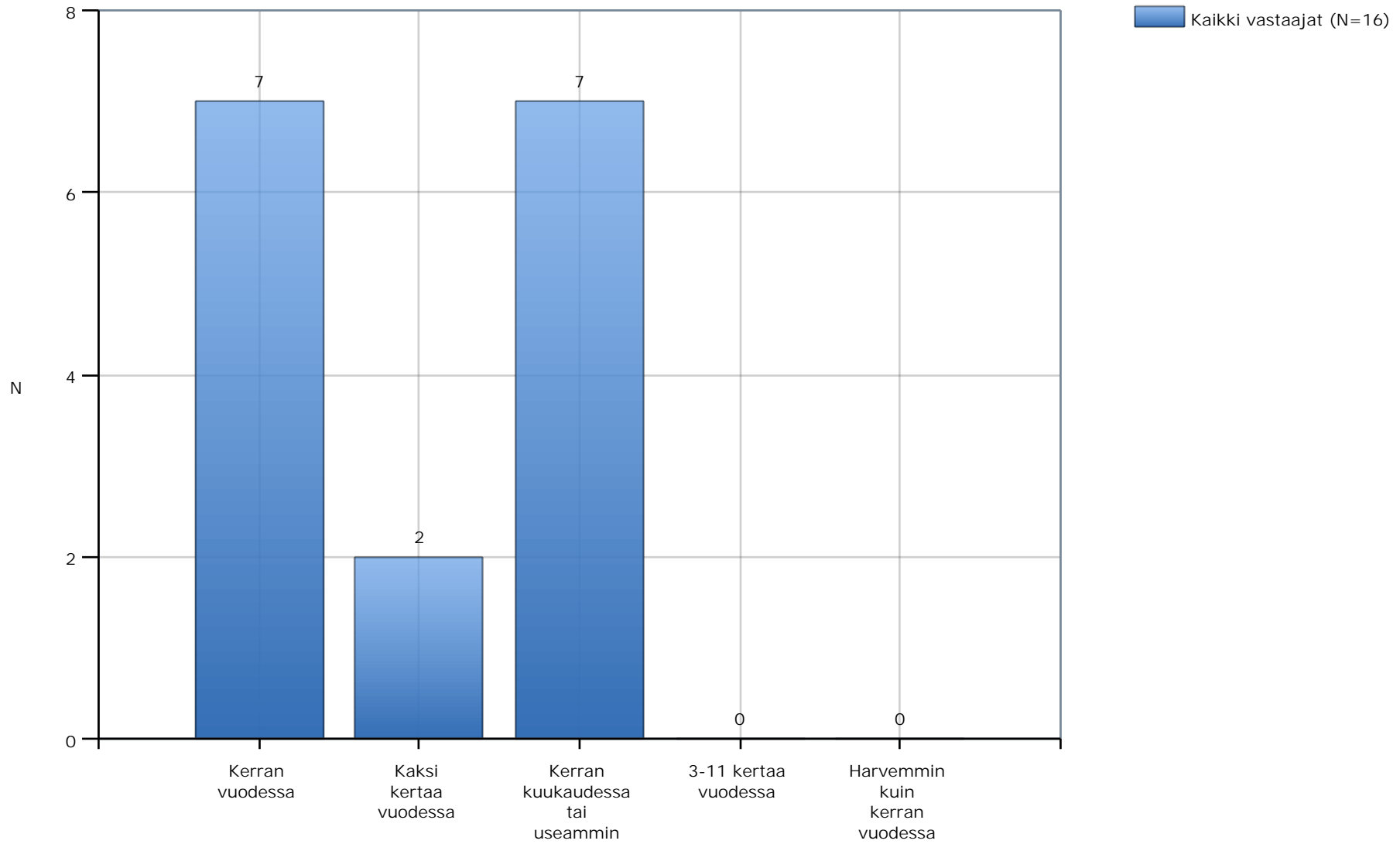


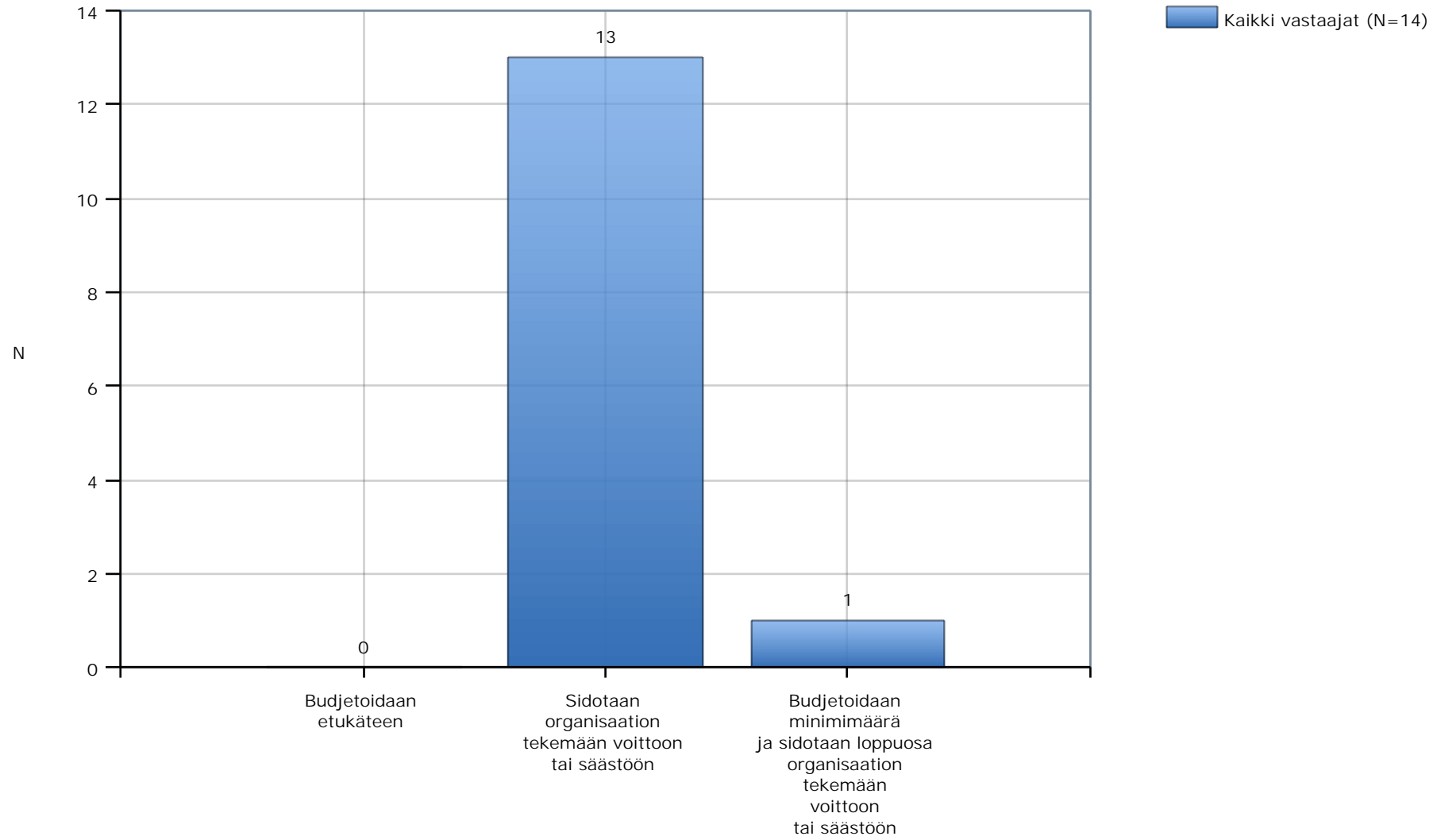


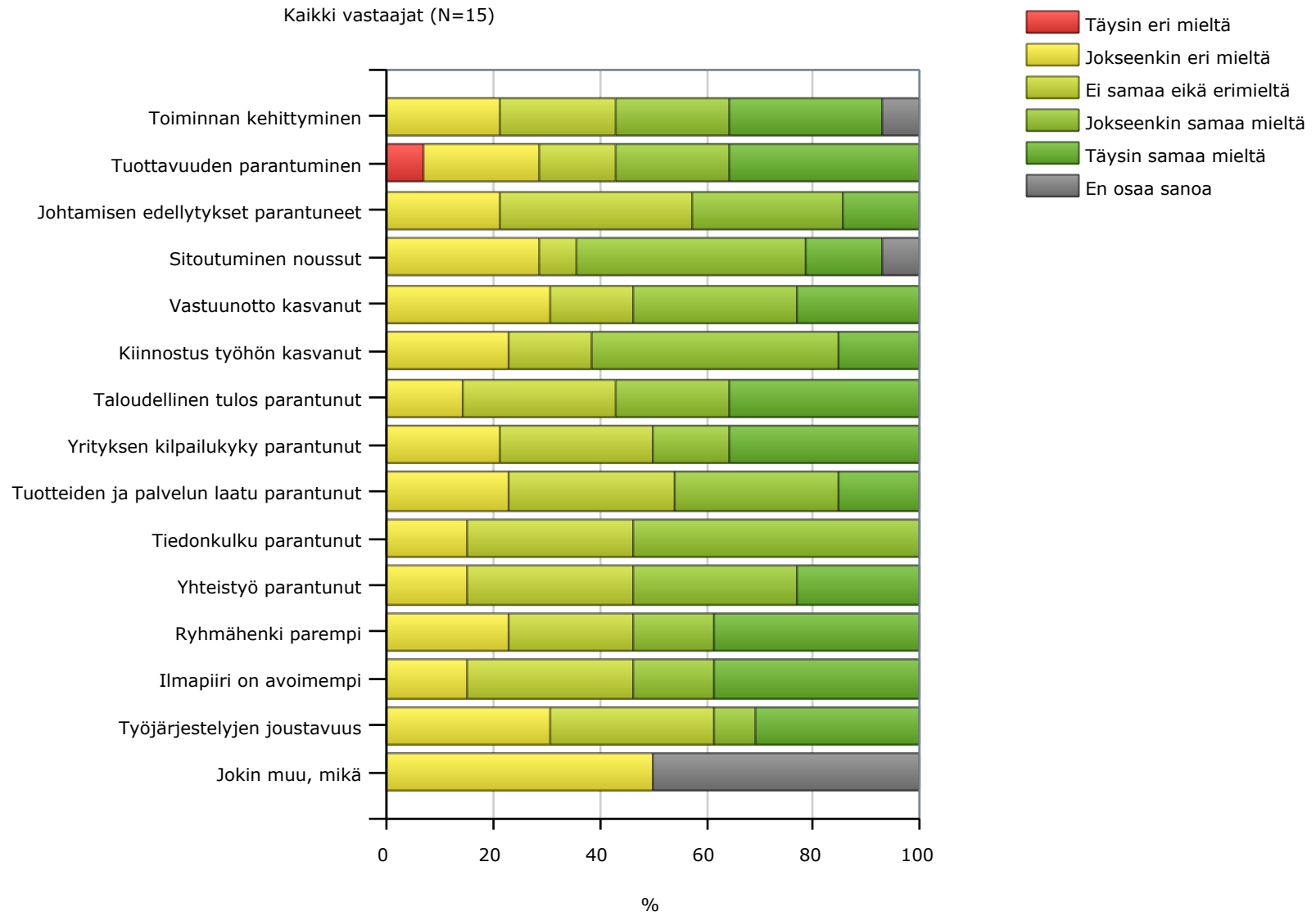


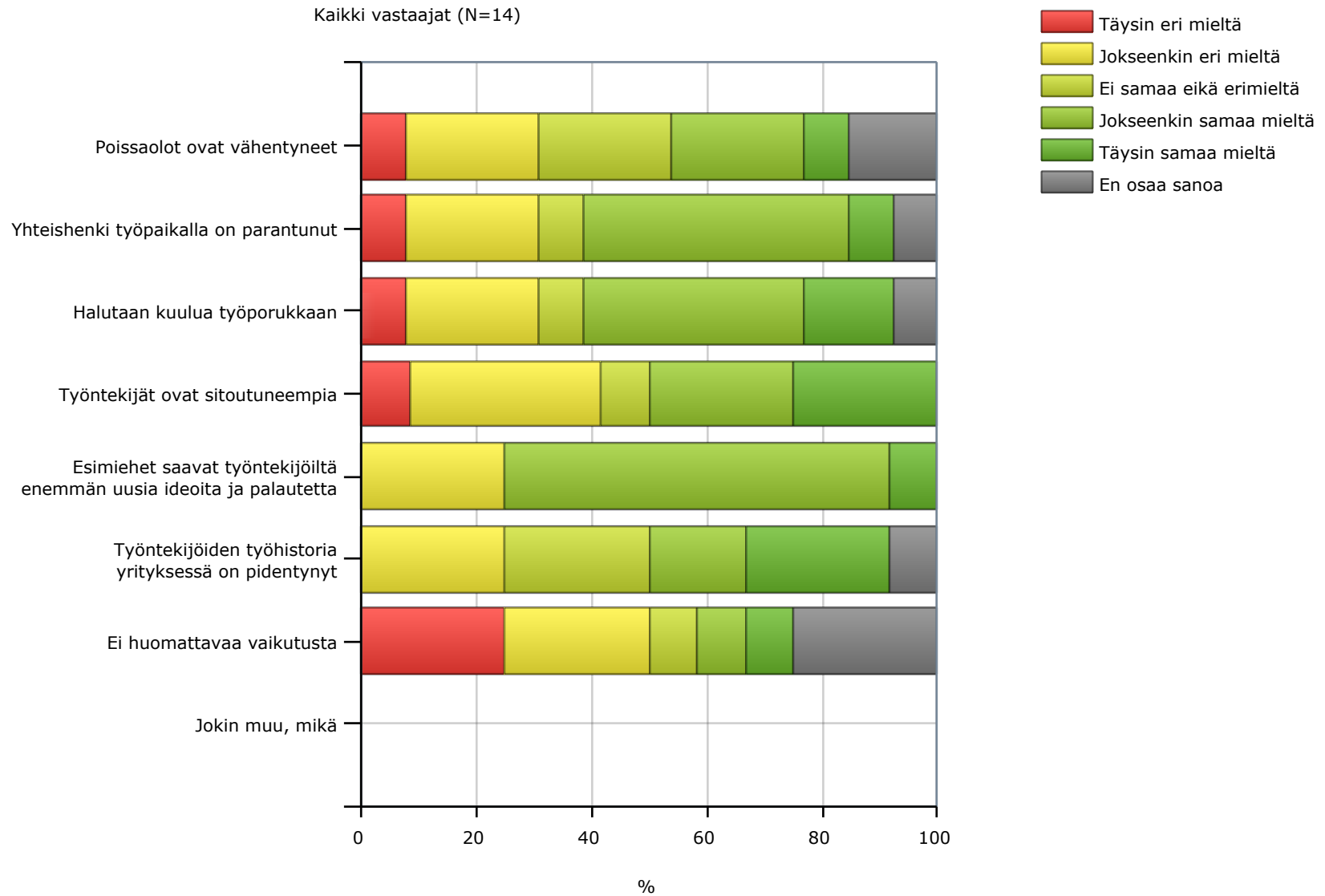
Yrityksessämme yksittäiset henkilöt saavat keskimäärin vuodessa tulospalkkiota: Tulospalkkio keskimäärin vuodessa



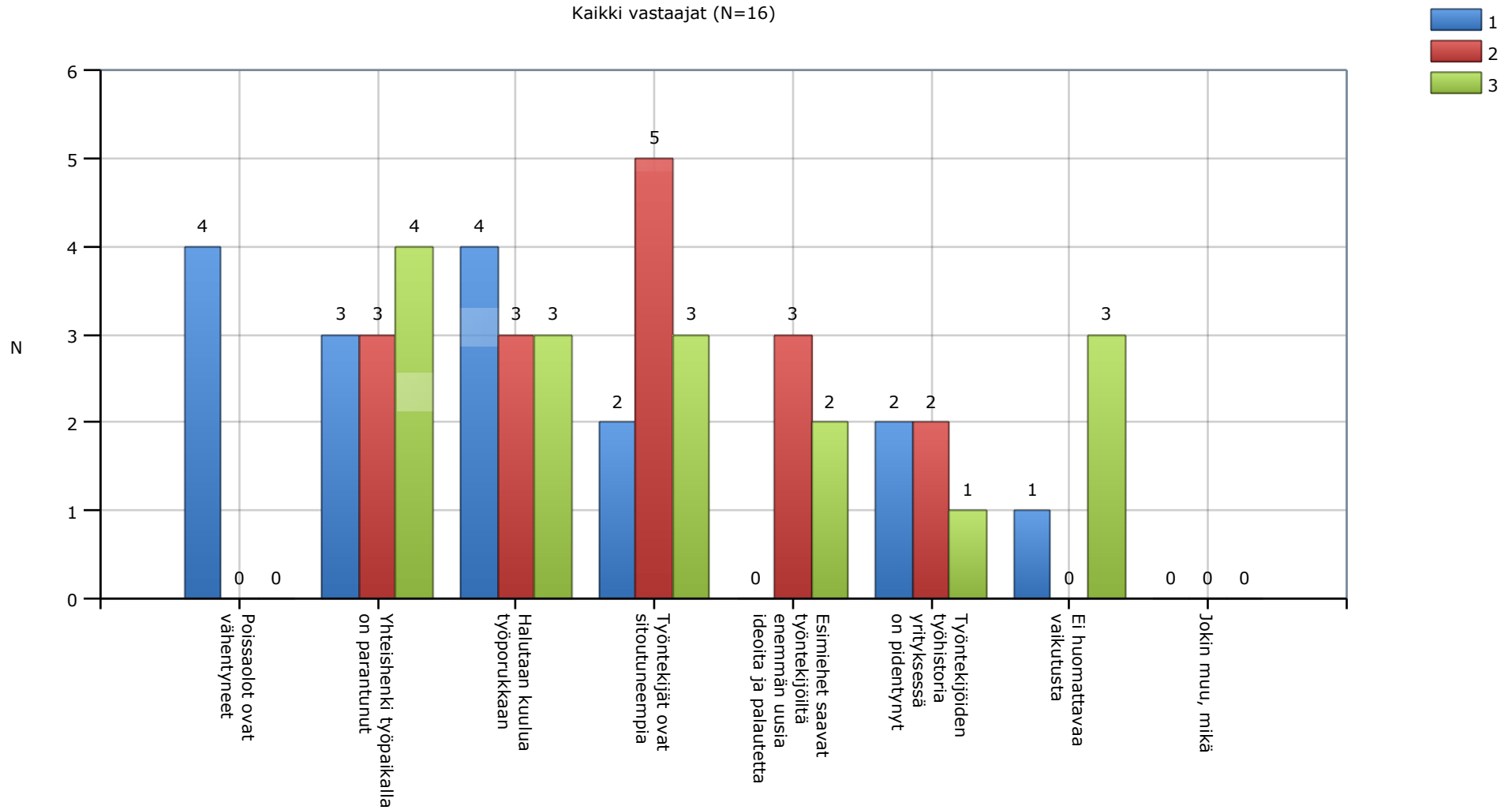


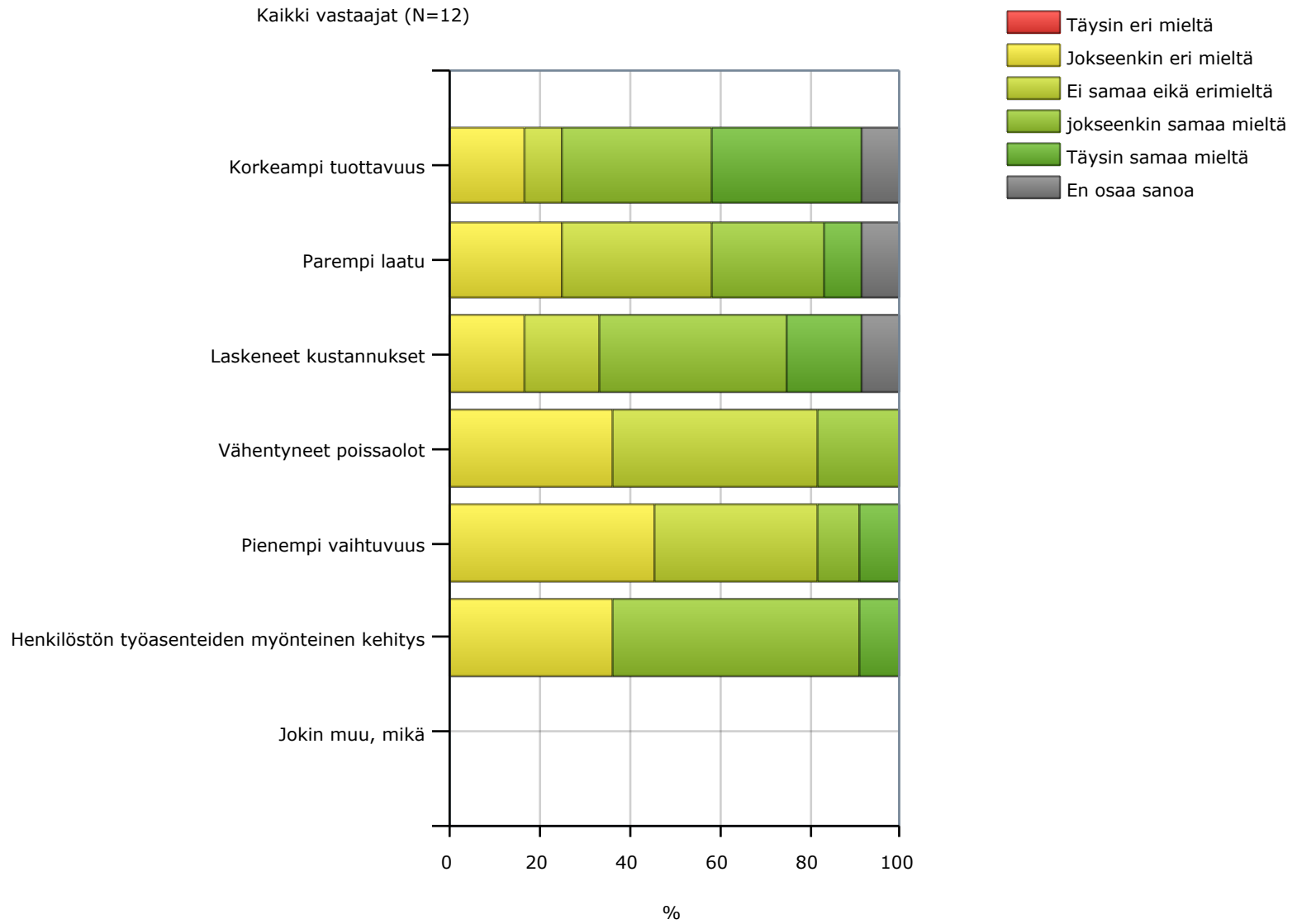




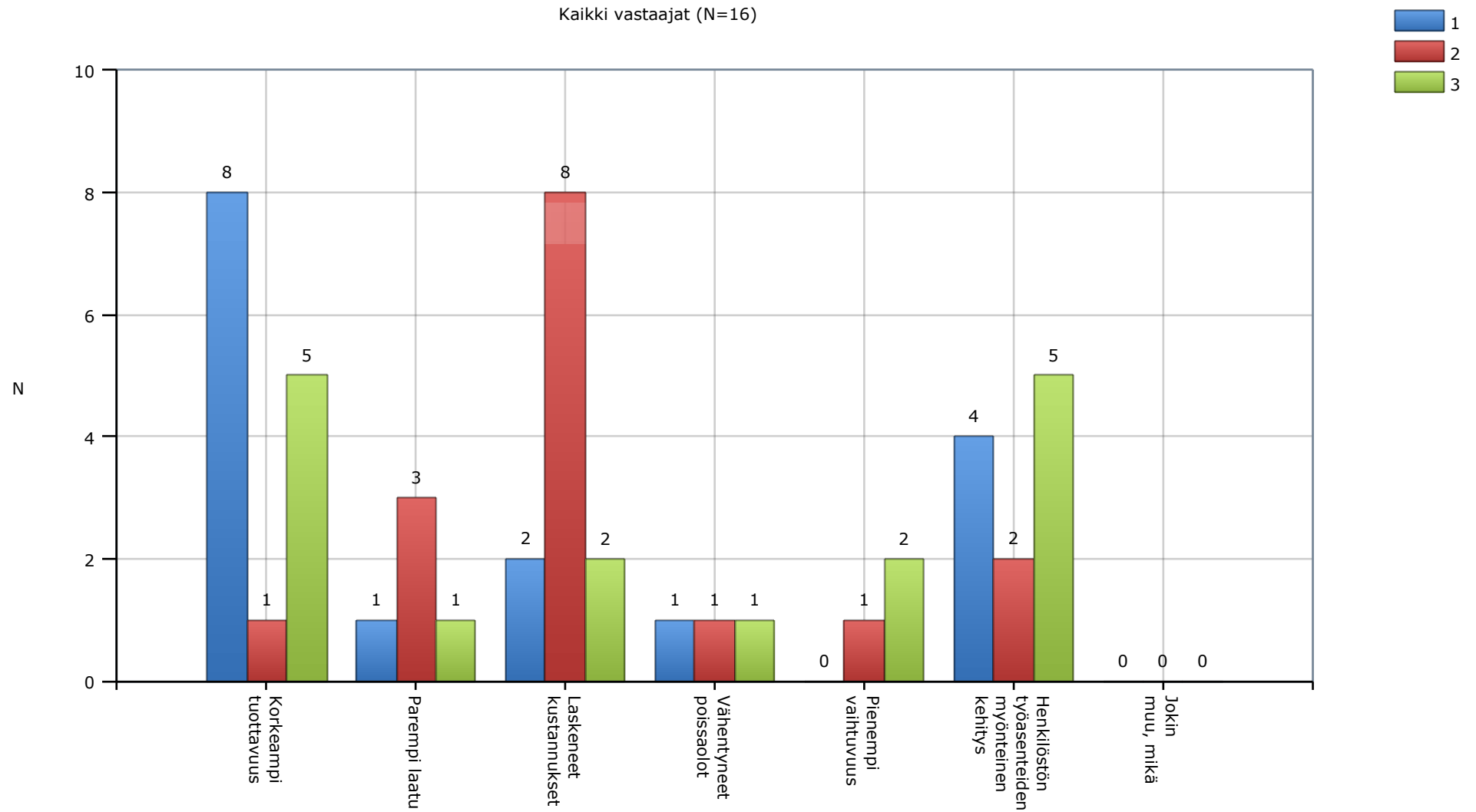


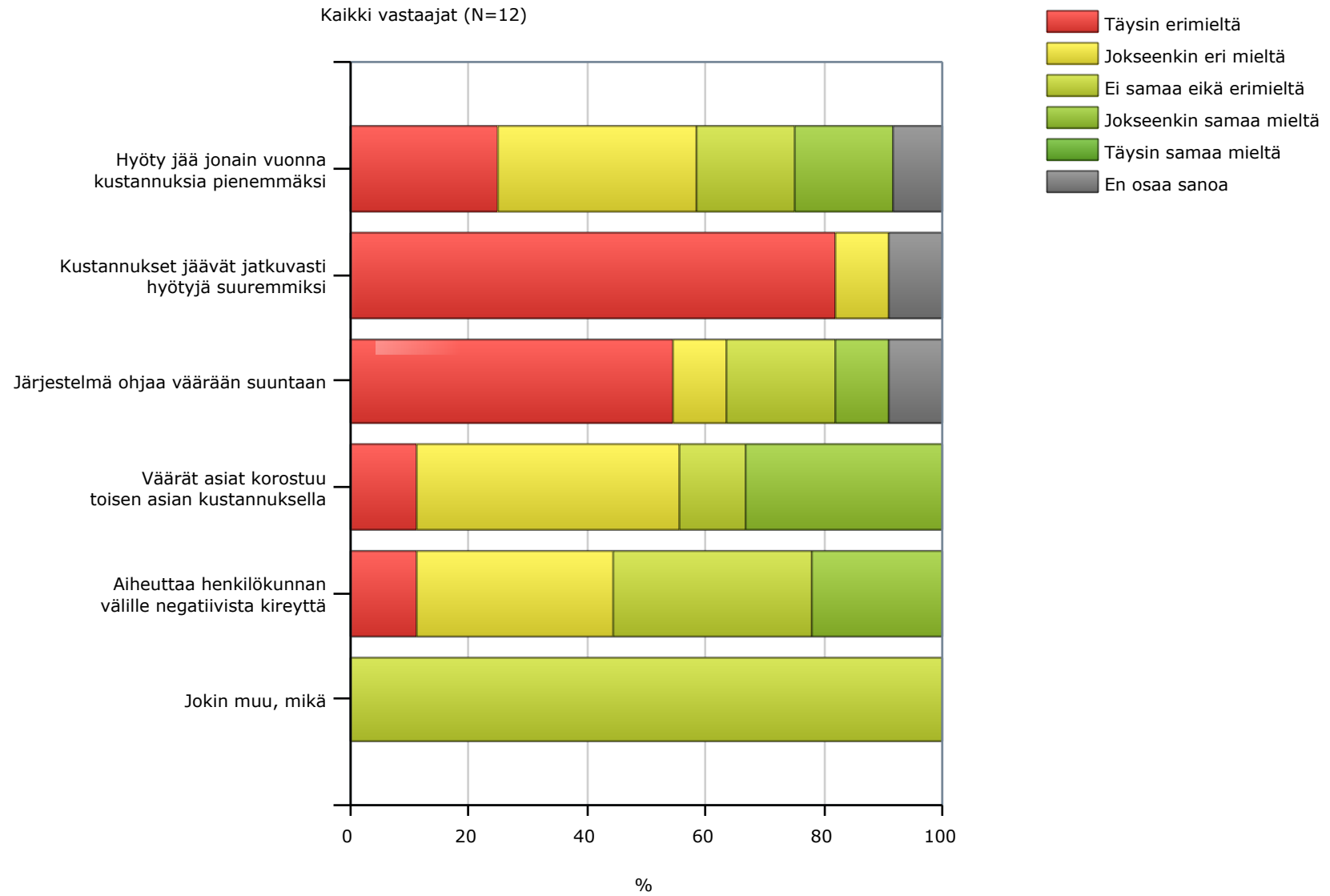
Miten tulospalkkausjärjestelmä on vaikuttanut työntekijöihinne: Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)



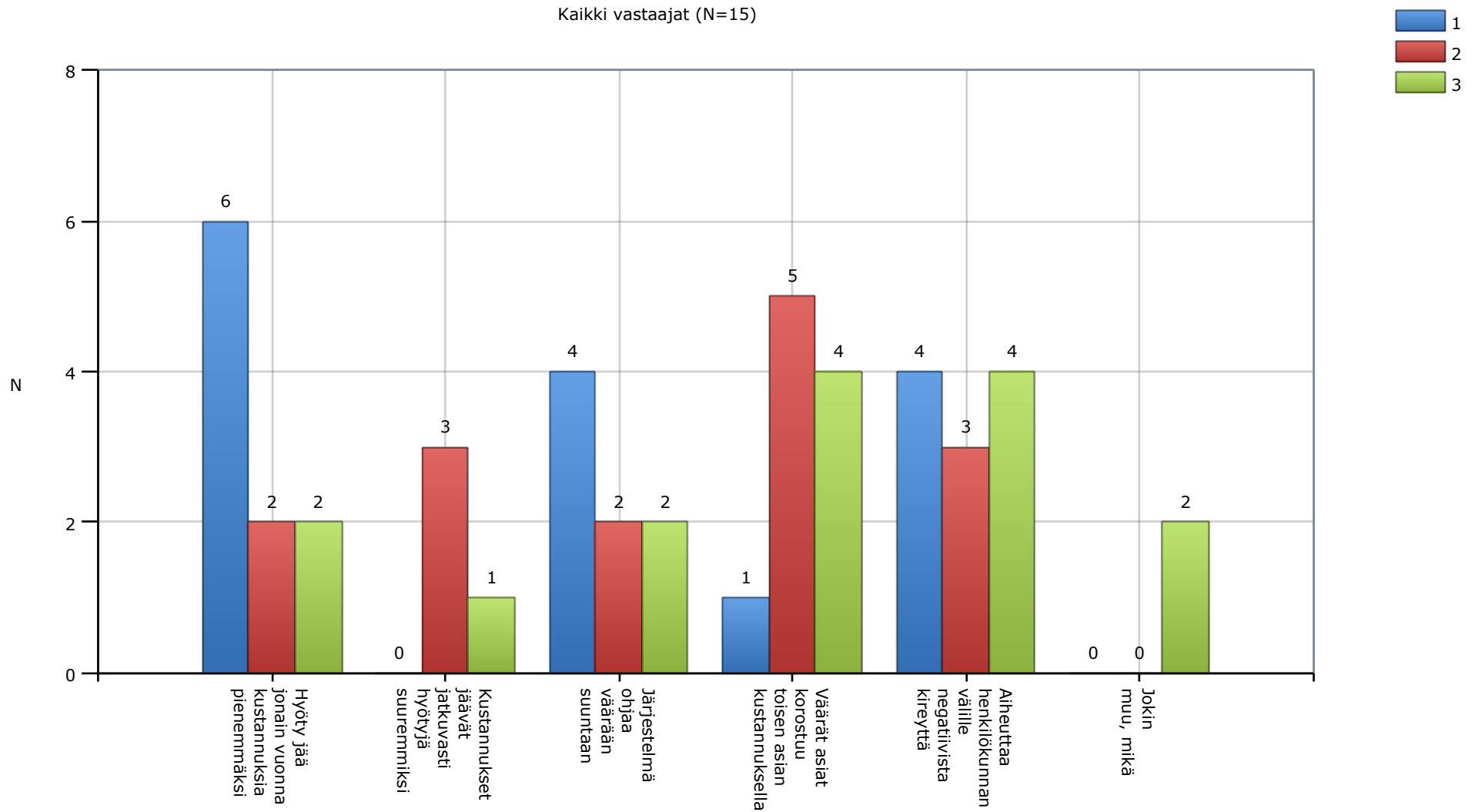


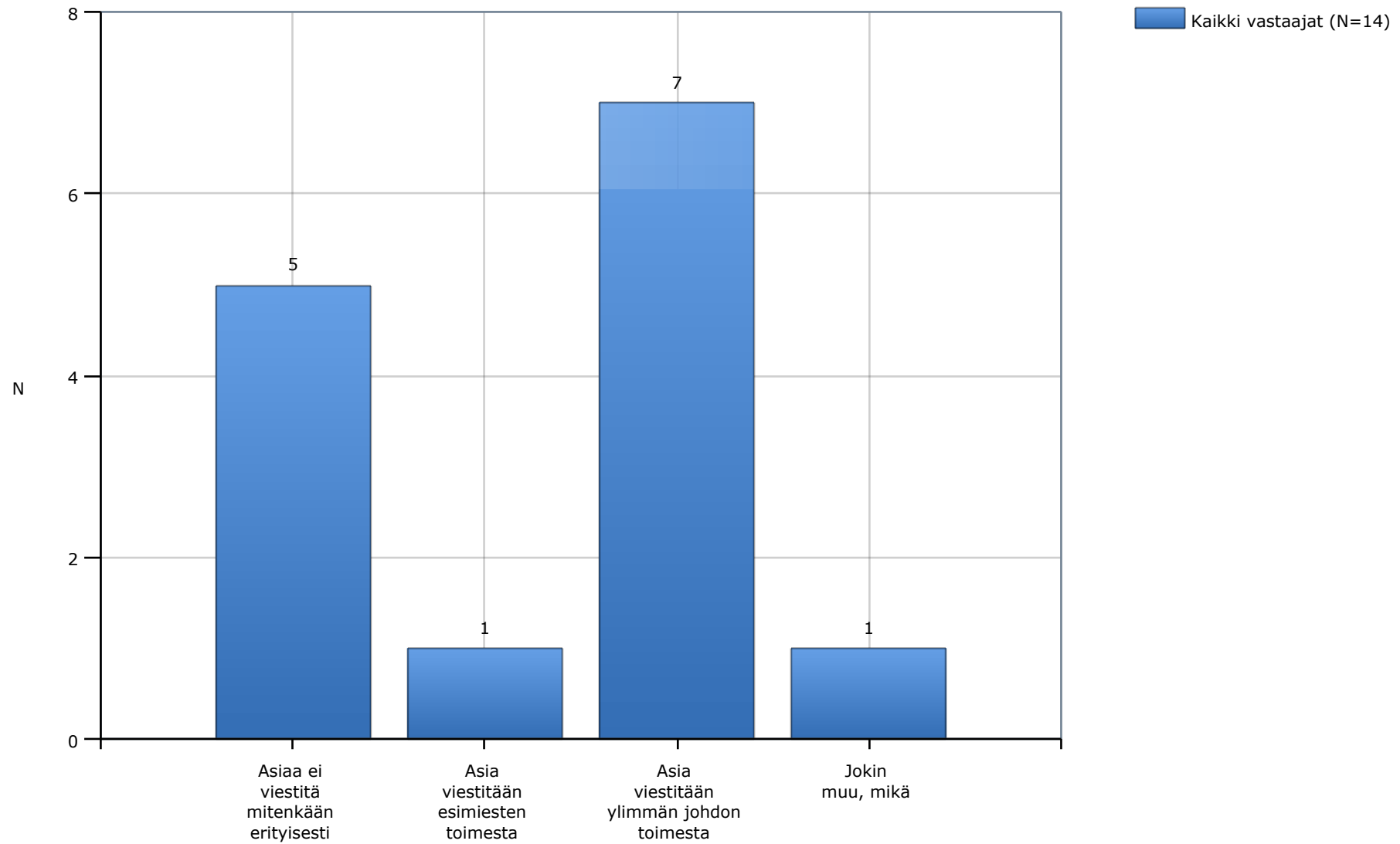
Tulospalkkauksen hyödyt ovat olleet meidän yrityksessä: Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)



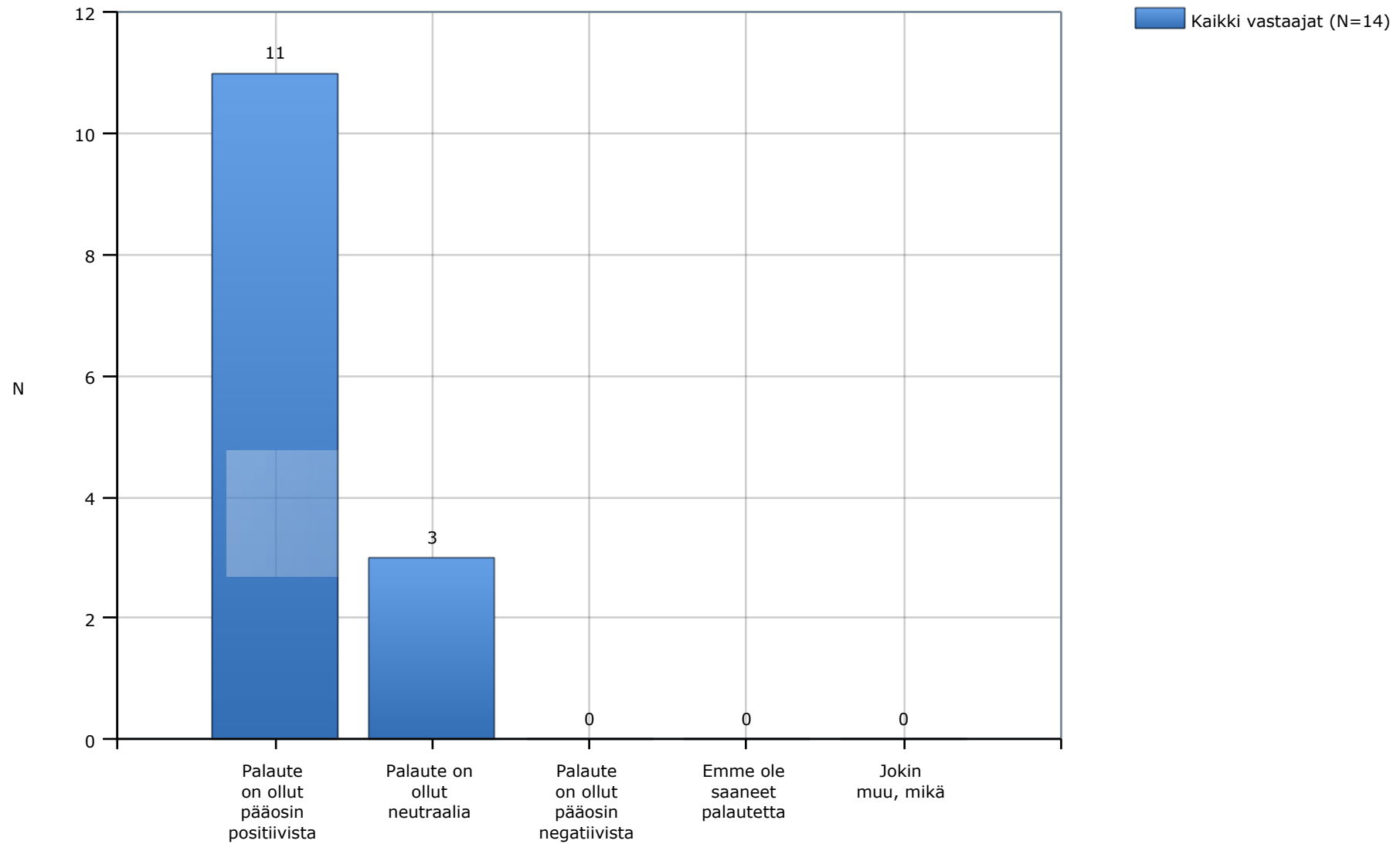


Tulospalkkauksen haittoja ovat olleet meidän yrityksessä: Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi suurinta haittaa (1=suuri, 3=kaikista suurin)

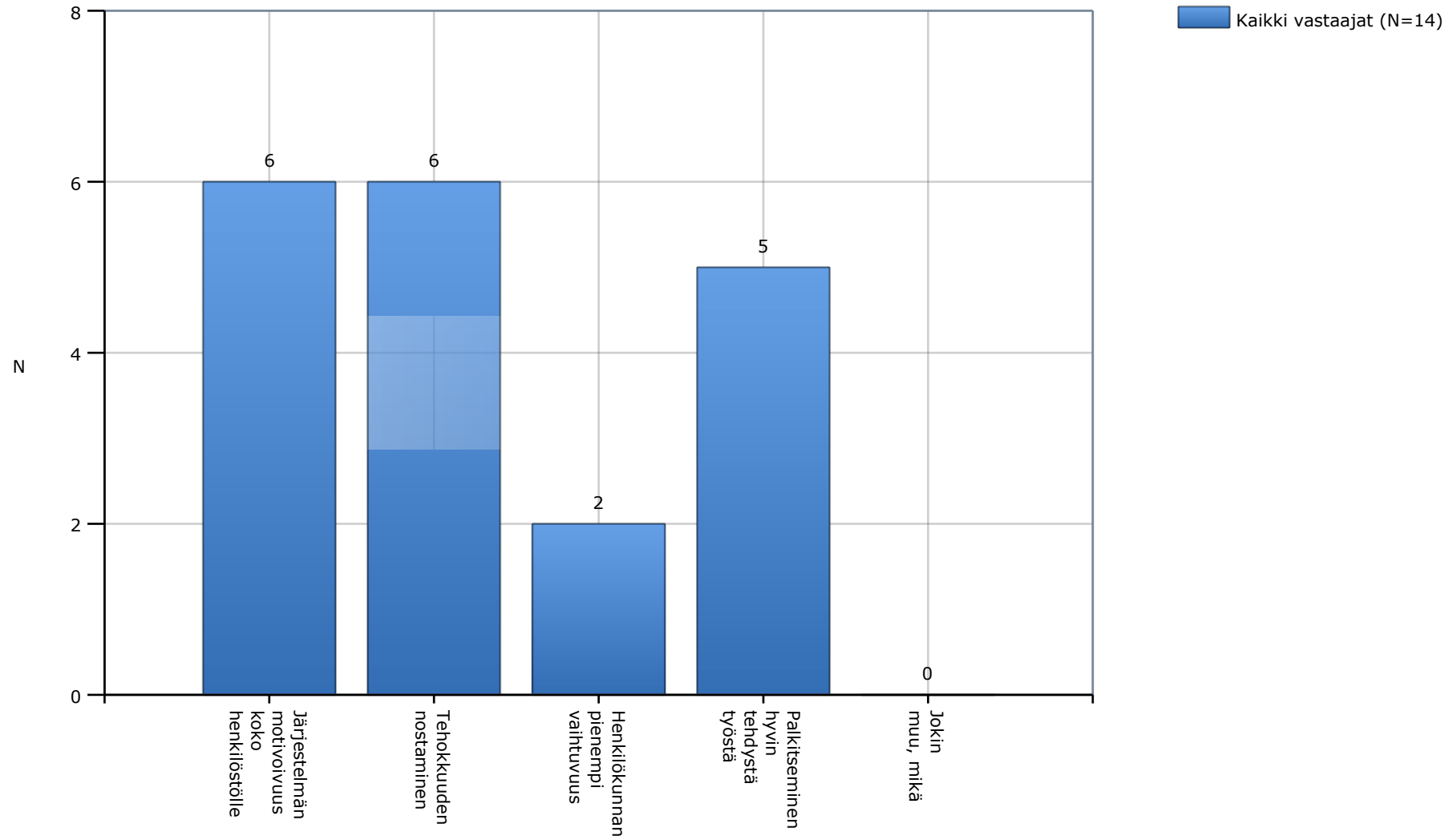


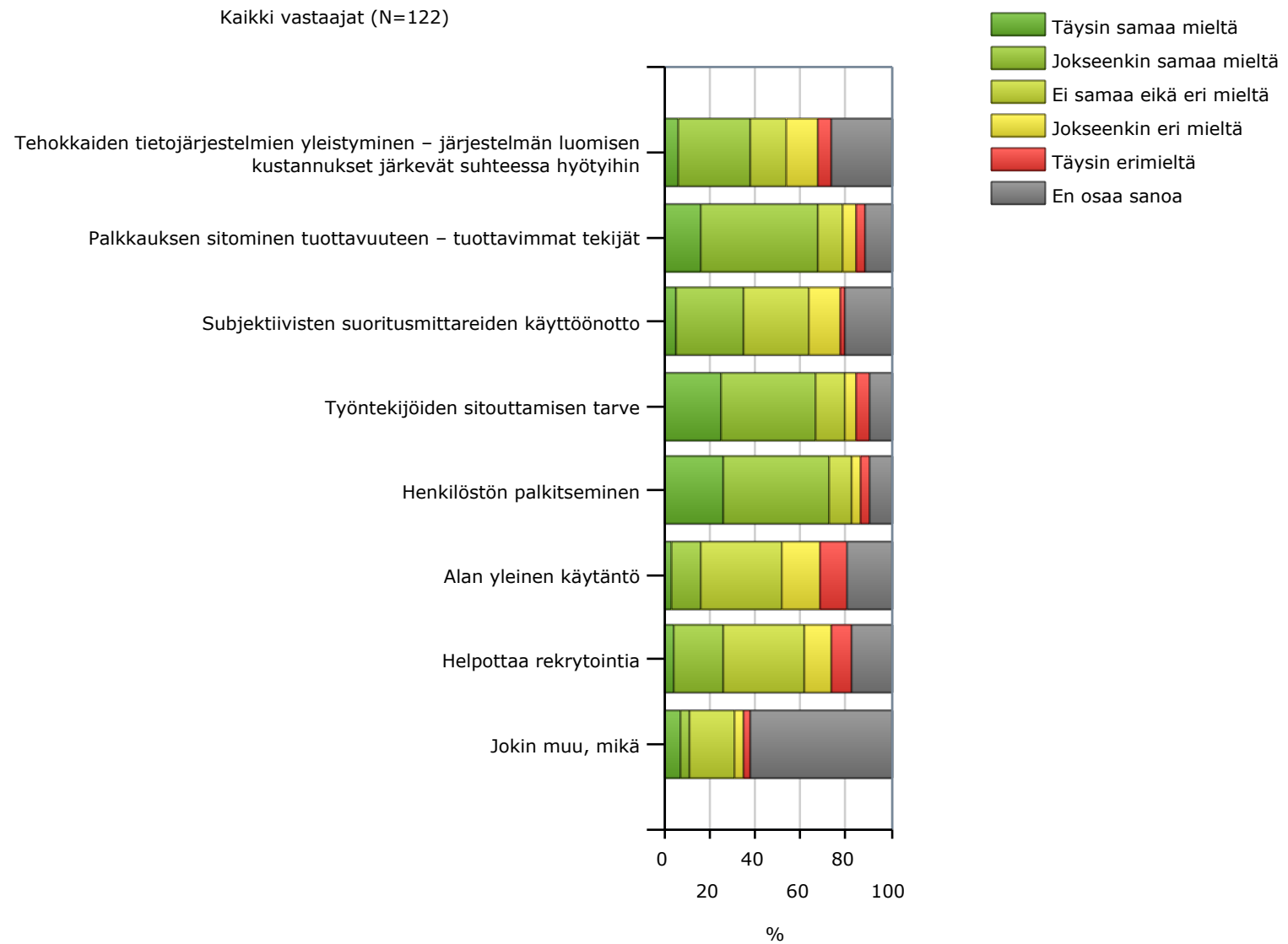


Miten henkilökunta on ottanut vastaan tulospalkkauksen

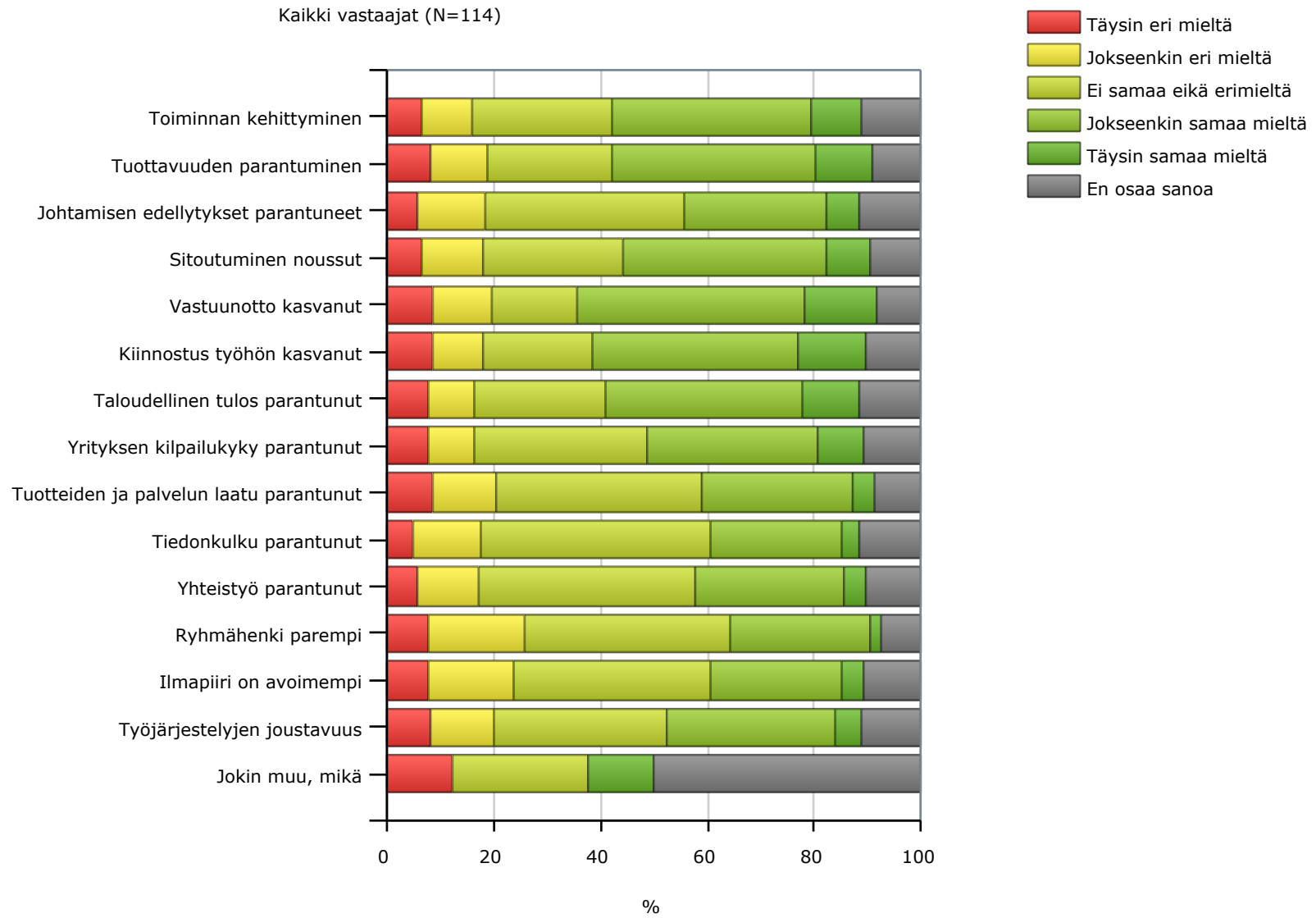


Mitkä ovat olleet teidän yrityksessänne tärkeimmät huomioon otettavat asiat suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää?

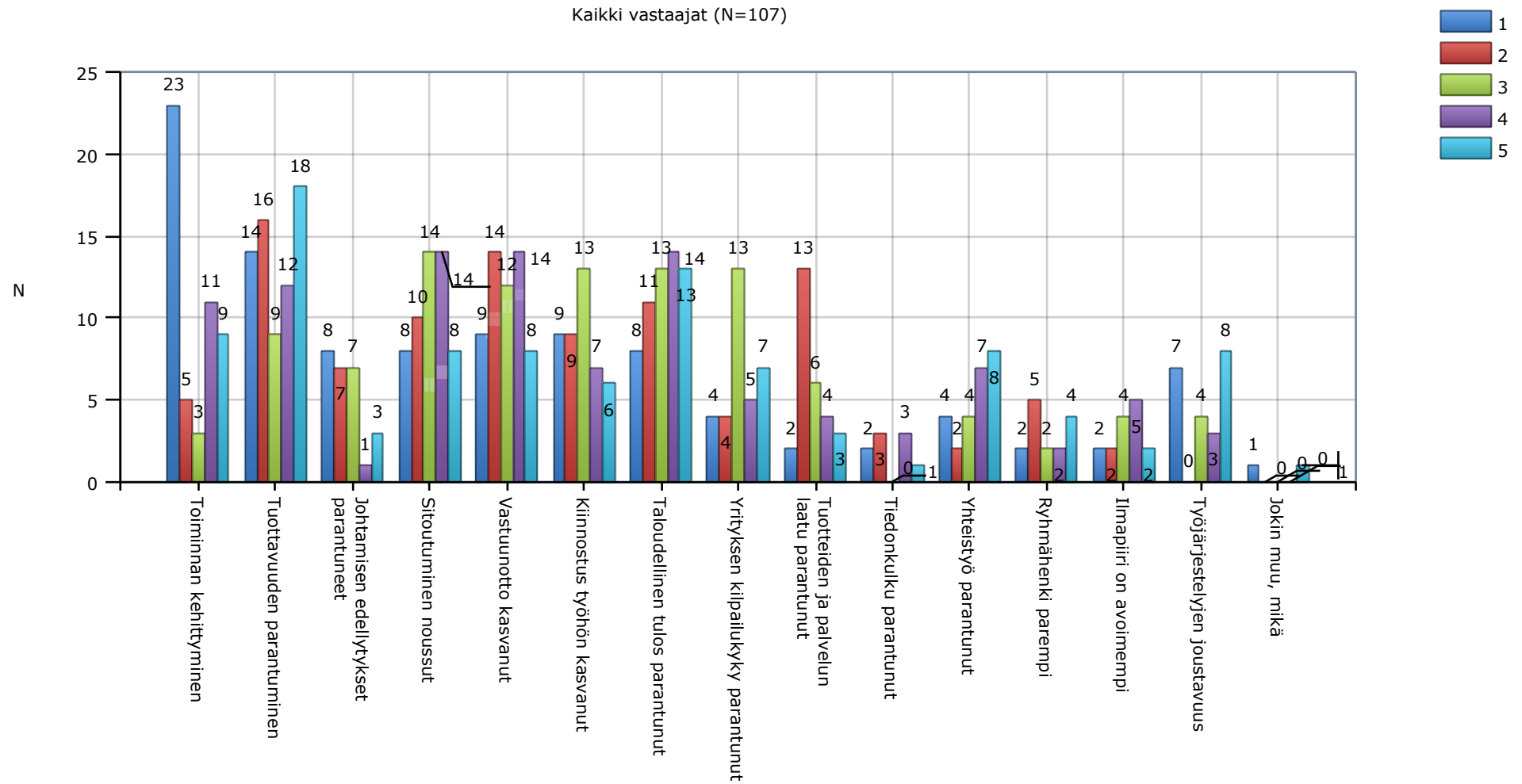




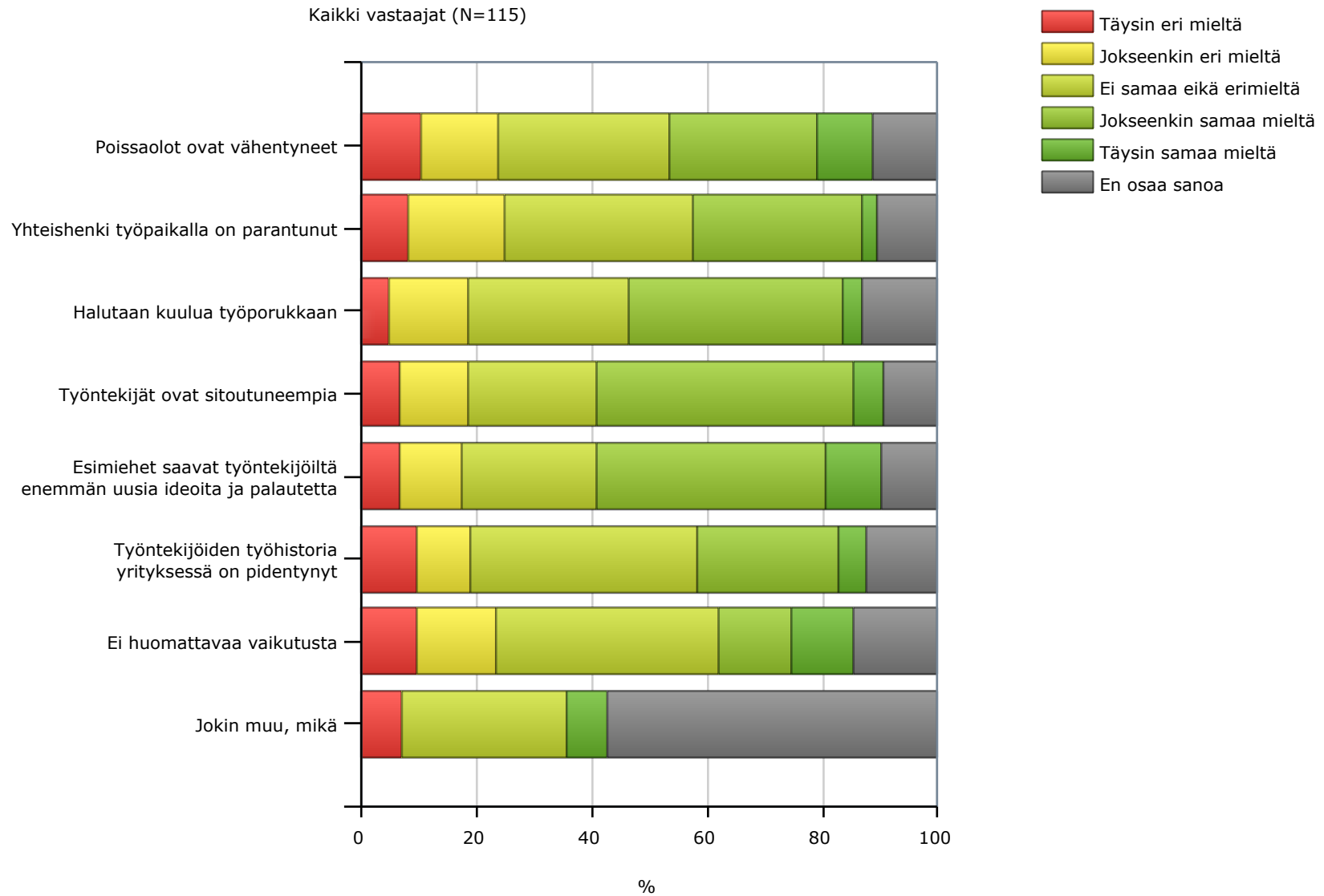
Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä niin, mitkä olisivat sen vaikutukset yrityksessänne



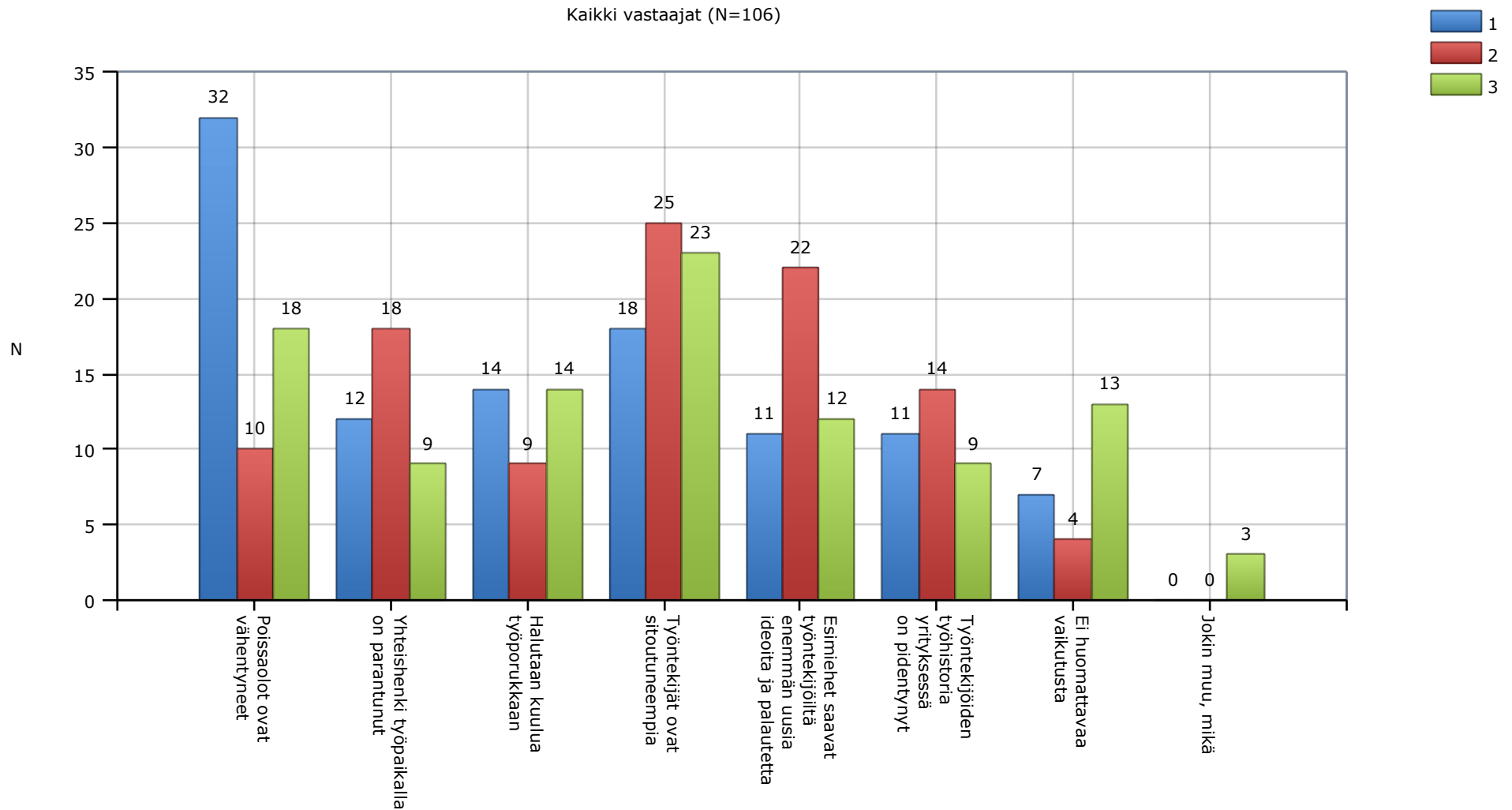
Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä niin, mitkä olisivat sen vaikutukset yrityksessä: Laita tärkeysjärjestykseen 5 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 5=kaikista tärkein)



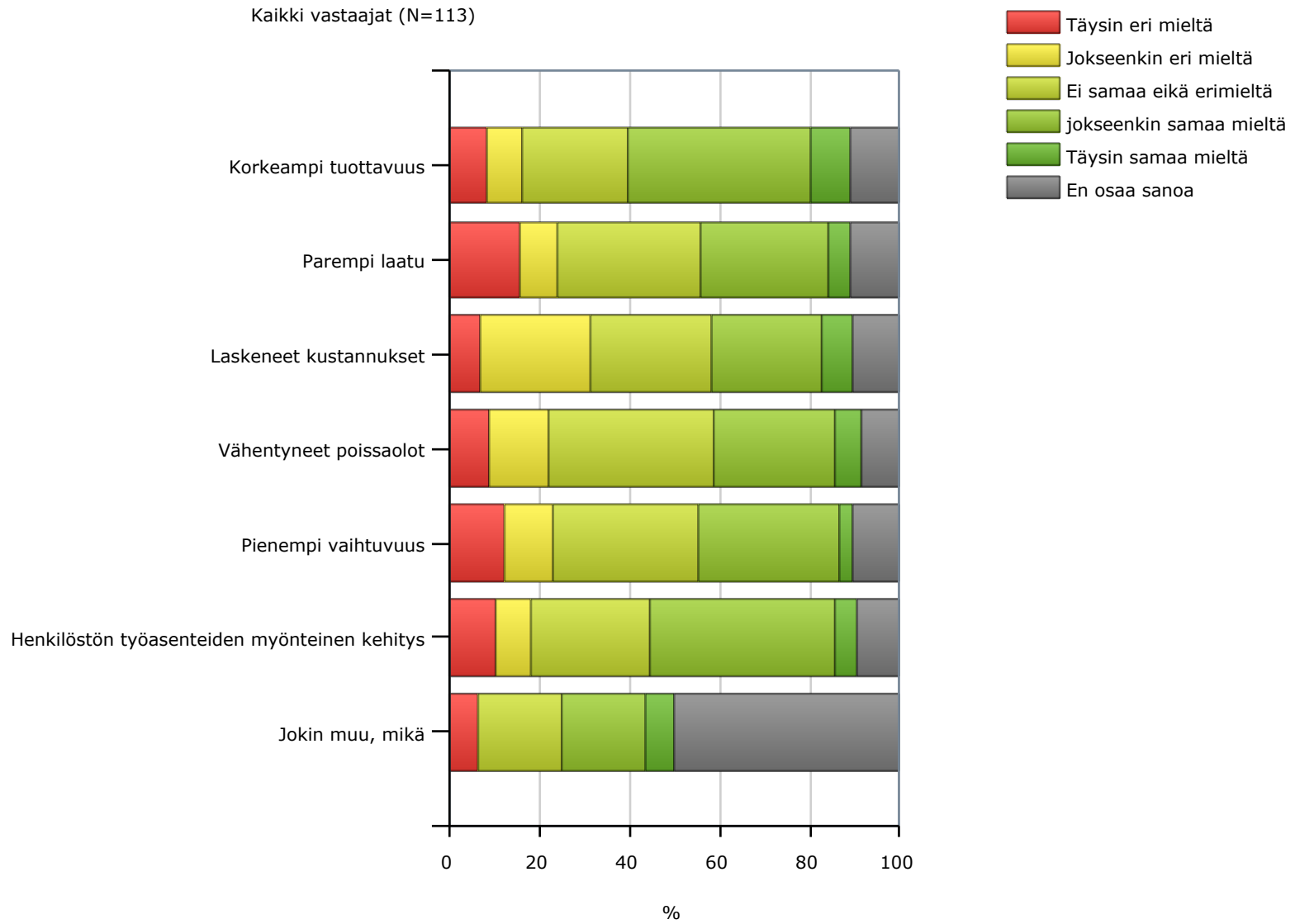
Mikäli teidän yrityksessä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä, niin miten luulisitte sen vaikuttavan työntekijöihinne



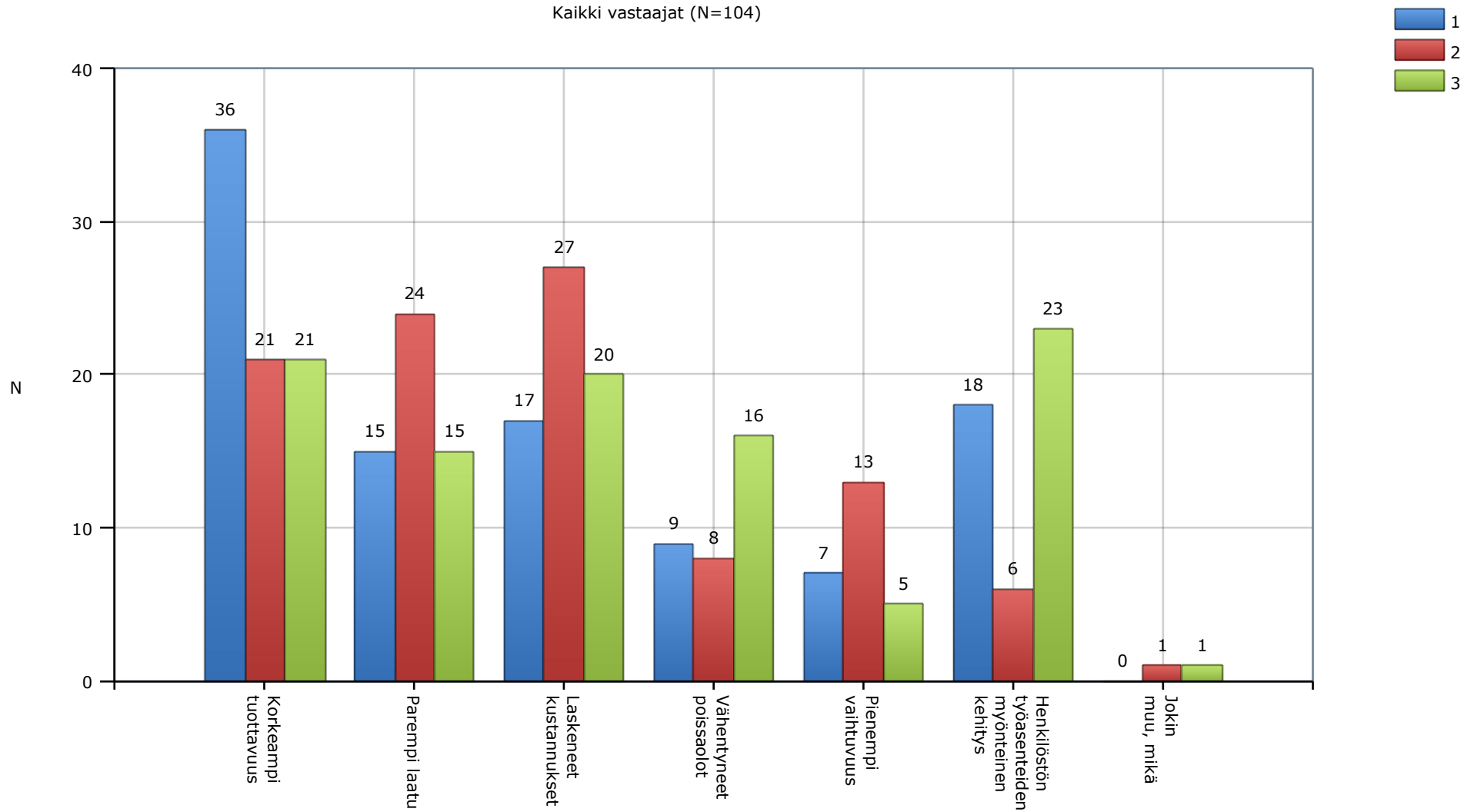
Mikäli teidän yrityksessä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä, niin miten luulisitte sen vaikuttavan työntekijöihin: Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)



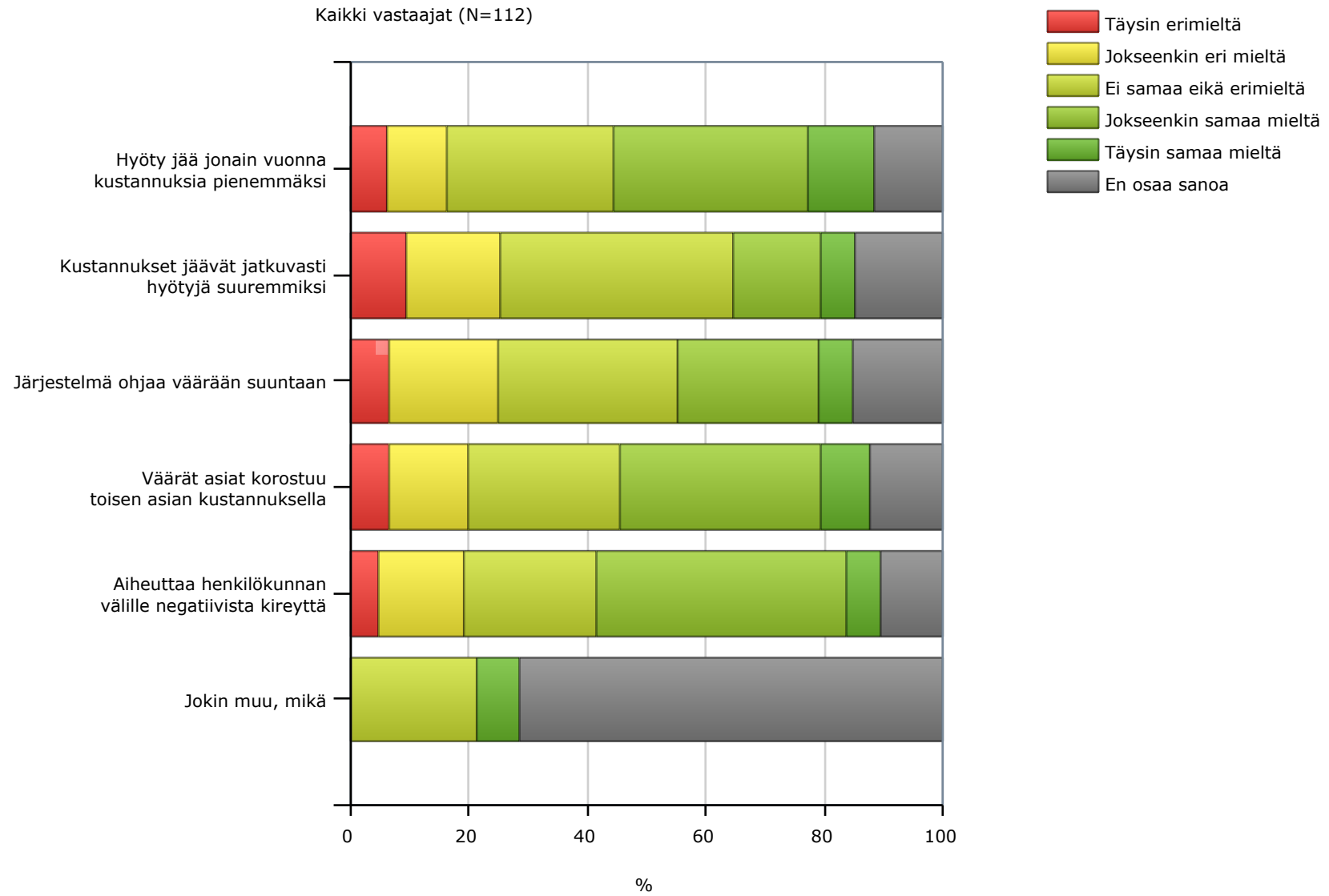
Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulette olevan sen hyödyt yrityksellenne



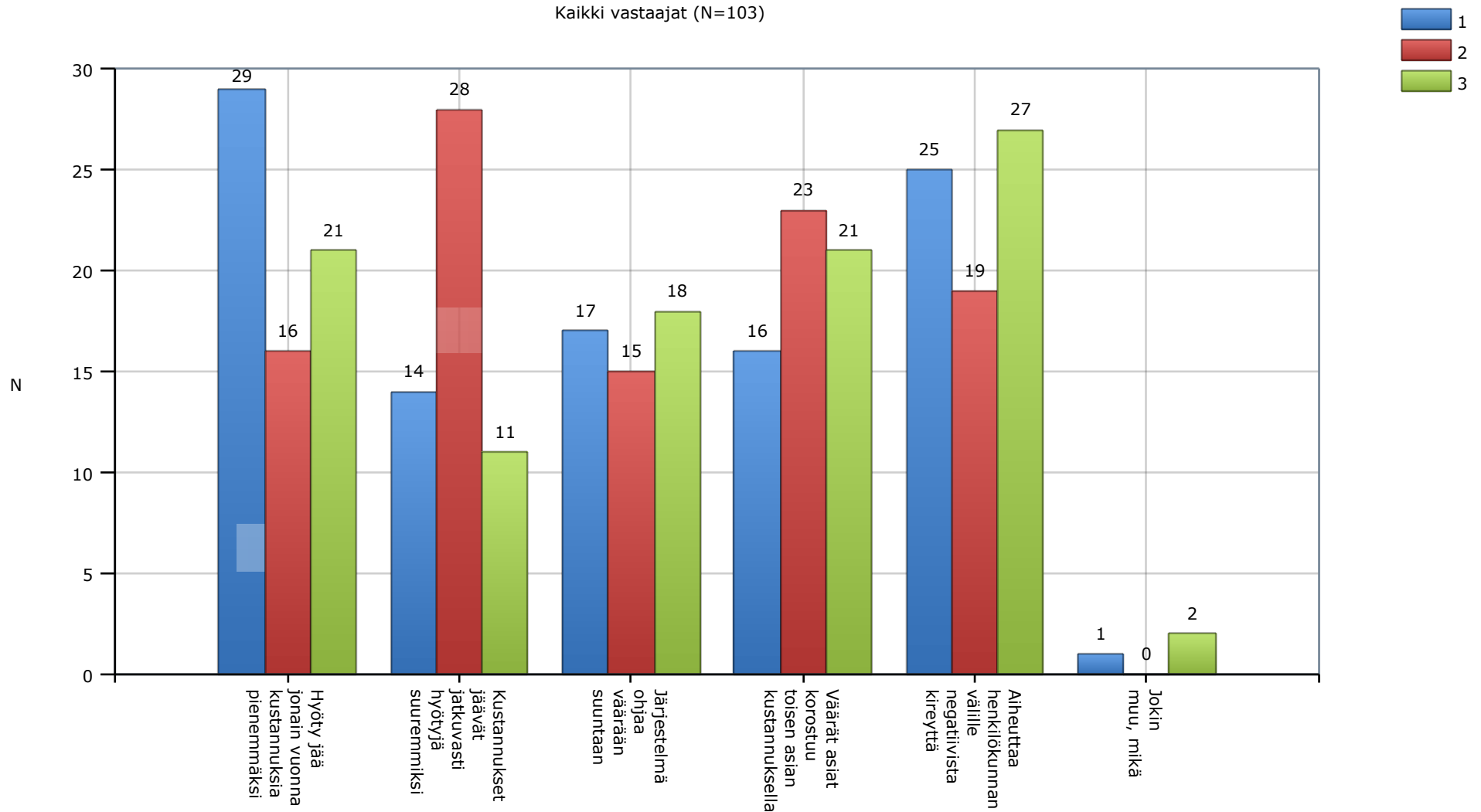
Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulette olevan sen hyödyt yrityksellenne: Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)

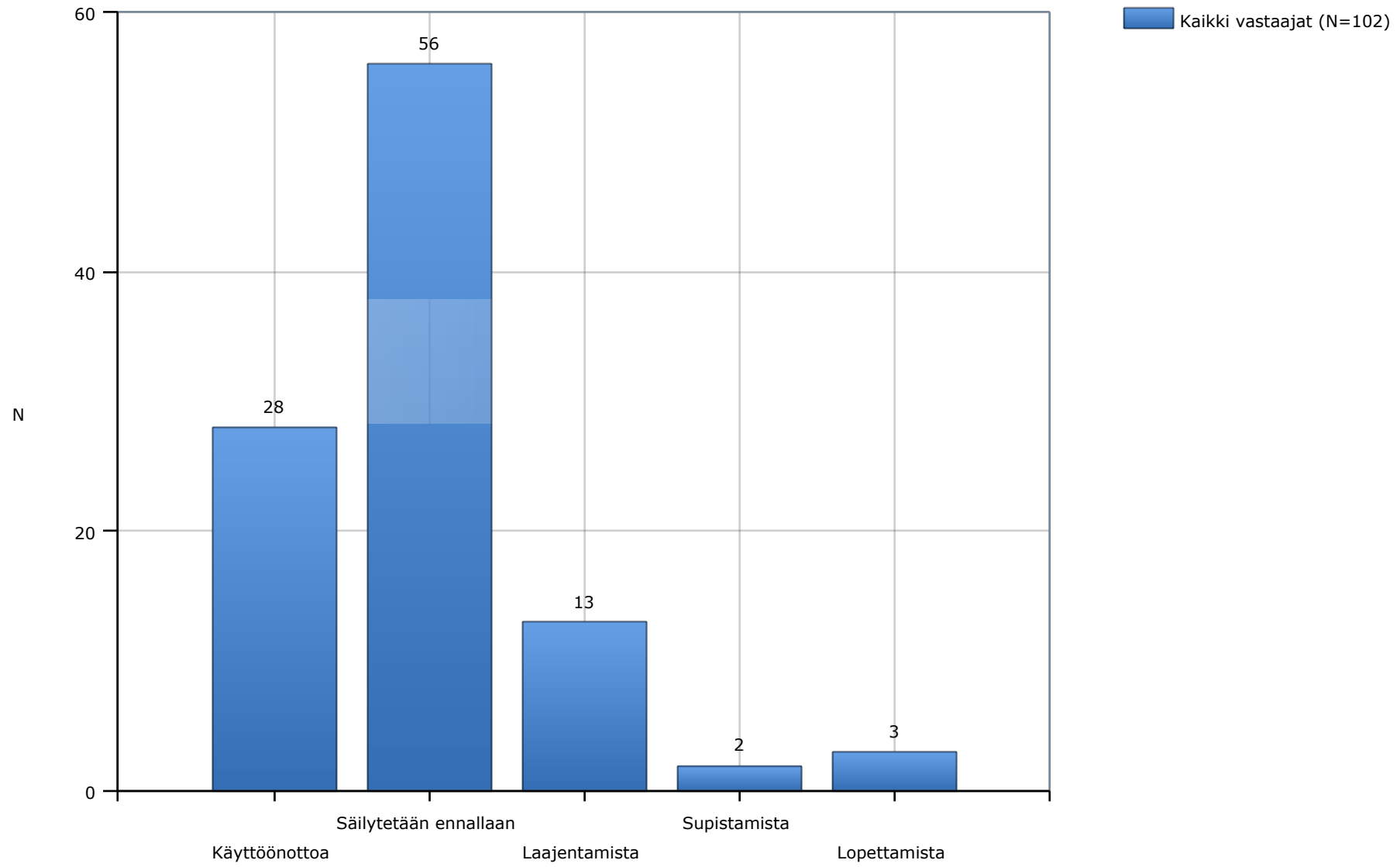


Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulisitte olevan sen haitat yrityksellenne

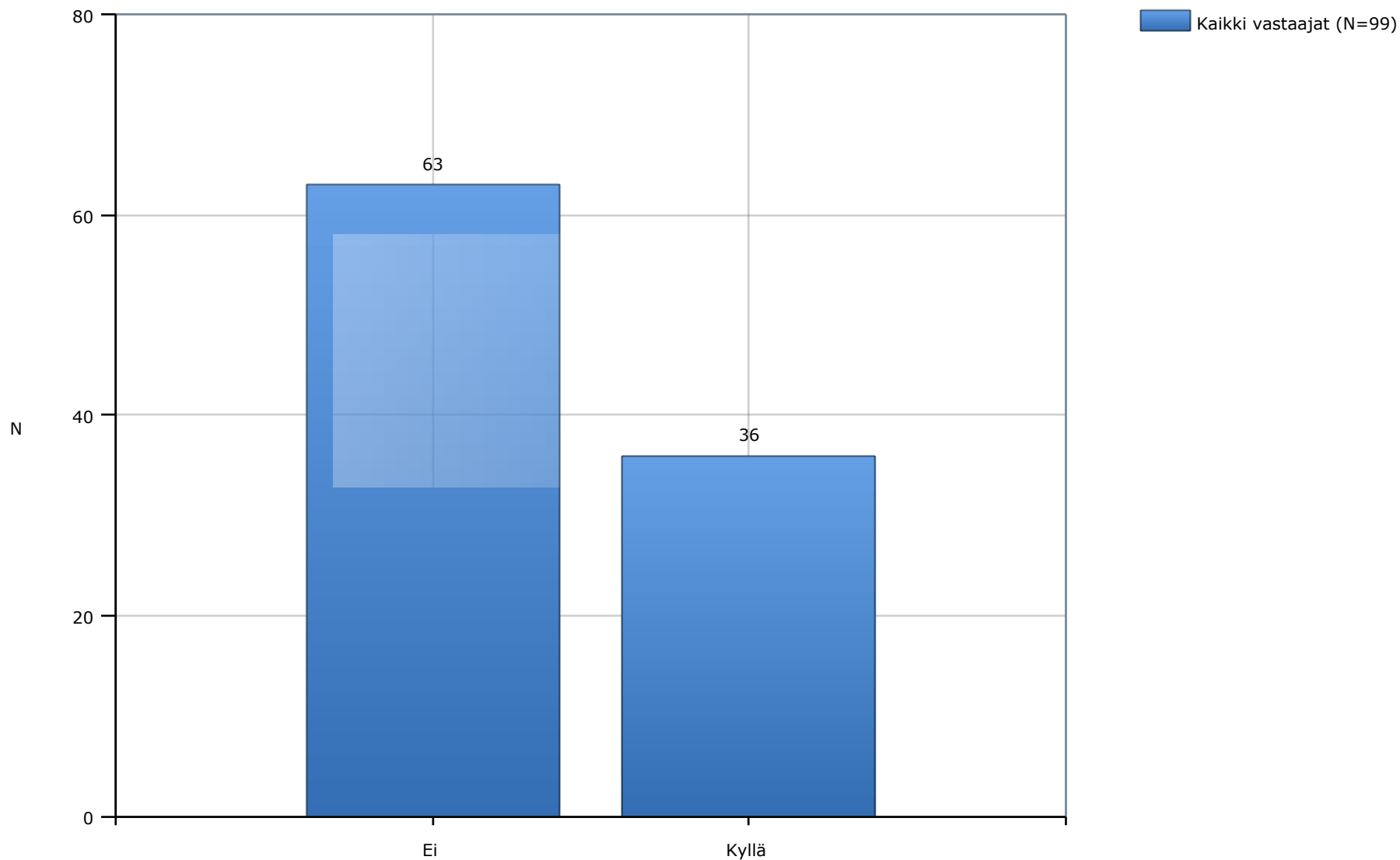


Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulisitte olevan sen haitat yrityksellenne: Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi suurinta haittaa (1=suuri, 3=kaikista suurin)





Kiitos vastauksistasi! Opinnäytetyön toisessa vaiheessa analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset ja tehdään päätös jatkotutkimuksessa käsiteltävistä aiheista. Opinnäytetyön toisessa vaiheessa tulemme haastattelemaan muutamia yrityksiä. Toivottavasti haluat





Maa- ja viherrakentamisen toimivin tulospalkkausjärjestelmä

Yhteenvetoraportti

N=338

Julkaistu: 6.3.2013

Raportti sisältää keskeneräisiä vastauksia
 Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

 Vertailuryhmä: Tulospalkkauksen omaavat yritykset
Yrityksemme on

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Viheraluerakentajat ry:n jäsen	69	31,94%					
	14	53,85%					
2. INFRA ry:n jäsen	147	68,06%					
	12	46,15%					
Yhteensä	216	100%					
Yhteensä	26	100%					

Yrityksemme on perustettu











Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
2. 2012	7	3,26%					
	1	3,85%					
3. 2011	3	1,40%					
	0	0,00%					
4. 2010	12	5,58%					
	0	0,00%					
6. 2008	5	2,33%					
	0	0,00%					
7. 2007	4	1,86%					
	1	3,85%					
8. 2006	8	3,72%					
	0	0,00%					
9. 2005	3	1,40%					
	0	0,00%					
10. 2004	6	2,79%					

		0	0,00%	
11.	2003	6 0	2,79% 0,00%	
12.	2002	1 0	0,47% 0,00%	
13.	2001	3 0	1,40% 0,00%	
14.	2000	9 3	4,19% 11,54%	
15.	1999	3 0	1,40% 0,00%	
16.	1998	1 0	0,47% 0,00%	
17.	1997	2 1	0,93% 3,85%	
18.	1996	5 1	2,33% 3,85%	
19.	1995	5 1	2,33% 3,85%	
20.	1994	6 0	2,79% 0,00%	
21.	1993	8 2	3,72% 7,69%	
22.	1992	8 0	3,72% 0,00%	
23.	1991	4 0	1,86% 0,00%	
24.	1990	9 0	4,19% 0,00%	
25.	1989	9 1	4,19% 3,85%	
26.	1988	7 2	3,26% 7,69%	











27.	1987	7 2	3,26% 7,69%	
28.	1986	4 0	1,86% 0,00%	
29.	1985	5 1	2,33% 3,85%	
30.	1984	6 1	2,79% 3,85%	
31.	1983	6 0	2,79% 0,00%	
32.	1982	2 1	0,93% 3,85%	
33.	1981	2 0	0,93% 0,00%	
34.	1980	4 0	1,86% 0,00%	
35.	1979	1 0	0,47% 0,00%	
36.	1978	1 1	0,47% 3,85%	
38.	1976	5 0	2,33% 0,00%	
39.	1975	2 0	0,93% 0,00%	
40.	1974	1 0	0,47% 0,00%	
41.	1973	4 3	1,86% 11,54%	
42.	1972	2 1	0,93% 3,85%	
44.	1970	2 0	0,93% 0,00%	
45.	1969	1	0,47%	

		0	0,00%	
46.	1968	1 0	0,47% 0,00%	
47.	1967	1 0	0,47% 0,00%	
48.	1966	1 1	0,47% 3,85%	
49.	1965	3 0	1,40% 0,00%	
50.	1964	2 0	0,93% 0,00%	
52.	1962	2 0	0,93% 0,00%	
53.	1961	3 1	1,40% 3,85%	
54.	1960	1 0	0,47% 0,00%	
58.	1956	1 0	0,47% 0,00%	
59.	1955	1 0	0,47% 0,00%	
60.	1954	3 1	1,40% 3,85%	
61.	1953	1 0	0,47% 0,00%	
63.	1951	1 0	0,47% 0,00%	
64.	1950	5 0	2,33% 0,00%	
Yhteensä		215	100%	
Yhteensä		26	100%	











Yrityksemme liikevaihto on

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	0 - 99 999 euroa	26	12,68%					
		1	4,00%					
2.	100 000 - 499 999 euroa	70	34,15%					
		8	32,00%					
3.	500 000 - 2 999 999 euroa	73	35,61%					
		5	20,00%					
4.	3 - 4 999 999 euroa	18	8,78%					
		6	24,00%					
5.	yli 5 milj. euroa	18	8,78%					
		5	20,00%					
Yhteensä		205	100%					
Yhteensä		25	100%					







Yrityksemme henkilömäärä ympärivuotisesti on

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 - 9	150	69,77%					
		16	61,54%					
2.	10 - 29	50	23,26%					
		7	26,92%					
3.	30 - 49	5	2,33%					
		2	7,69%					
4.	50 - 99	5	2,33%					
		0	0,00%					
5.	100 - 199	2	0,93%					
		0	0,00%					
6.	200 - 499	0	0,00%					
		0	0,00%					
7.	enemmän kuin 500	3	1,40%					
		1	3,85%					
Yhteensä		215	100%					
Yhteensä		26	100%					

Työllistämme kausiluontoisesti lisäksi henkilökuntaa

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	1 - 9	131	78,92%					
		14	66,67%					
2.	10 - 29	26	15,66%					
		5	23,81%					
3.	30 - 49	6	3,61%					
		1	4,76%					
4.	50 - 99	0	0,00%					
		0	0,00%					
5.	100 - 199	1	0,60%					
		0	0,00%					
6.	200 - 499	1	0,60%					
		1	4,76%					
7.	enemmän kuin 500	1	0,60%					
		0	0,00%					
Yhteensä		166	100%					
Yhteensä		21	100%					

Yrityksemme sijaitsee

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ahvenanmaa	0	0,00%					
		0	0,00%					
2.	Etelä-Karjala	7	3,32%					
		0	0,00%					
3.	Etelä Pohjanmaa	5	2,37%					
		0	0,00%					
4.	Etelä-Savo	3	1,42%					
		0	0,00%					
5.	Kainuu	4	1,90%					
		0	0,00%					
6.	Kanta-Häme	9	4,27%					
		3	12,00%					
7.	Keski-Pohjanmaa	0	0,00%					

		0	0,00%	
8.	Keski-Suomi	14 0	6,64% 0,00%	
9.	Kymenlaakso	13 4	6,16% 16,00%	
10.	Lappi	5 0	2,37% 0,00%	
11.	Pirkanmaa	14 4	6,64% 16,00%	
12.	Pohjanmaa	5 2	2,37% 8,00%	
13.	Pohjois-Karjala	5 0	2,37% 0,00%	
14.	Pohjois-Pohjanmaa	16 3	7,58% 12,00%	
15.	Pohjois-Savo	9 0	4,27% 0,00%	
16.	Päijät-Häme	6 0	2,84% 0,00%	
17.	Satakunta	12 0	5,69% 0,00%	
18.	Uusimaa	68 8	32,23% 32,00%	
19.	Varsinais-Suomi	16 1	7,58% 4,00%	
	Yhteensä	211	100%	
	Yhteensä	25	100%	

Yrityksemme toiminta-alue on

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ahvenanmaa	0 0	0,00% 0,00%					

2.	Etelä-Karjala	7 0	3,40% 0,00%	
3.	Etelä Pohjanmaa	4 0	1,94% 0,00%	
4.	Etelä-Savo	3 0	1,46% 0,00%	
5.	Etelä-Suomi	17 1	8,25% 4,00%	
6.	Itä-Suomi	2 0	0,97% 0,00%	
7.	Kainuu	2 0	0,97% 0,00%	
8.	Koko Suomi	20 5	9,71% 20,00%	
9.	Kanta-Häme	4 2	1,94% 8,00%	
10.	Keski-Pohjanmaa	0 0	0,00% 0,00%	
11.	Keski-Suomi	13 0	6,31% 0,00%	
12.	Kymenlaakso	9 3	4,37% 12,00%	
13.	Lappi	4 0	1,94% 0,00%	
14.	Länsi-Suomi	5 3	2,43% 12,00%	
15.	Pirkanmaa	11 1	5,34% 4,00%	
16.	Pohjanmaa	6 2	2,91% 8,00%	
17.	Pohjois-Karjala	4 0	1,94% 0,00%	
18.	Pohjois-Pohjanmaa	11	5,34%	





















		0	0,00%	
19.	Pohjois-Savo	6	2,91%	
		0	0,00%	
20.	Pohjois-Suomi	0	0,00%	
		0	0,00%	
21.	Päijät-Häme	5	2,43%	
		0	0,00%	
22.	Satakunta	5	2,43%	
		0	0,00%	
23.	Uusimaa	52	25,24%	
		7	28,00%	
24.	Varsinais-Suomi	16	7,77%	
		1	4,00%	
	Yhteensä	206	100%	
	Yhteensä	25	100%	

Yrityksemme omistus pohja on

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Yrittäjä(t)	200	94,79%					
	22	88,00%					
2. Yhdistelmä yrittäjä(t) ja sijoittaja(t)	1	0,47%					
	0	0,00%					
3. Sijoittaja(t)	1	0,47%					
	0	0,00%					
4. Konserni	9	4,27%					
	3	12,00%					
Yhteensä	211	100%					
Yhteensä	25	100%					

Yrityksemme päätoimiala on

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Asfaltointi	0	0,00%					
	0	0,00%					
2. Kiviaines	11	5,42%					

		1	3,85%	
3.	Kivityöt	7	3,45%	
		2	7,69%	
4.	Konepalvelut	12	5,91%	
		0	0,00%	
5.	Leikkivälineiden asennus, huolto ja korjaus	2	0,99%	
		0	0,00%	
6.	Louhinta	7	3,45%	
		3	11,54%	
7.	Maanrakennus	82	40,39%	
		7	26,92%	
8.	Nostopalvelut	7	3,45%	
		0	0,00%	
9.	Purku ja kierrätys	2	0,99%	
		0	0,00%	
10.	Suunnittelu	2	0,99%	
		0	0,00%	
11.	Sähkötyöt	1	0,49%	
		0	0,00%	
12.	Talvikunnossapito	1	0,49%	
		0	0,00%	
13.	Tarvike- ja muu myynti	1	0,49%	
		0	0,00%	
14.	Ylläpito	4	1,97%	
		0	0,00%	
15.	Viherrakentaminen	48	23,65%	
		9	34,62%	
16.	Jokin muu, mikä	16	7,88%	
		4	15,38%	
Yhteensä		203	100%	
Yhteensä		26	100%	

Yrityksemme sivutoimialat ovat

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Asfaltointi	1	0,60%					
		0	0,00%					
2.	Kiviaines	20	11,90%					
		3	12,50%					
3.	Kivityöt	41	24,40%					
		8	33,33%					
4.	Konepalvelut	75	44,64%					
		11	45,83%					
5.	Leikkivälineiden asennus, huolto ja korjaus	19	11,31%					
		4	16,67%					
6.	Louhinta	7	4,17%					
		1	4,17%					
7.	Maanrakennus	41	24,40%					
		6	25,00%					
8.	Nostopalvelut	11	6,55%					
		0	0,00%					
9.	Purku ja kierrätys	16	9,52%					
		1	4,17%					
10.	Suunnittelu	23	13,69%					
		4	16,67%					
11.	Sähkötyöt	0	0,00%					
		0	0,00%					
12.	Talvikunnossapito	60	35,71%					
		9	37,50%					
13.	Tarvike- ja muu myynti	11	6,55%					
		0	0,00%					
14.	Ylläpito	18	10,71%					
		2	8,33%					
15.	Viherrakentaminen	44	26,19%					
		4	16,67%					
16.	Jokin muu, mikä	20	11,90%					
		2	8,33%					

Yhteensä		
Yhteensä		

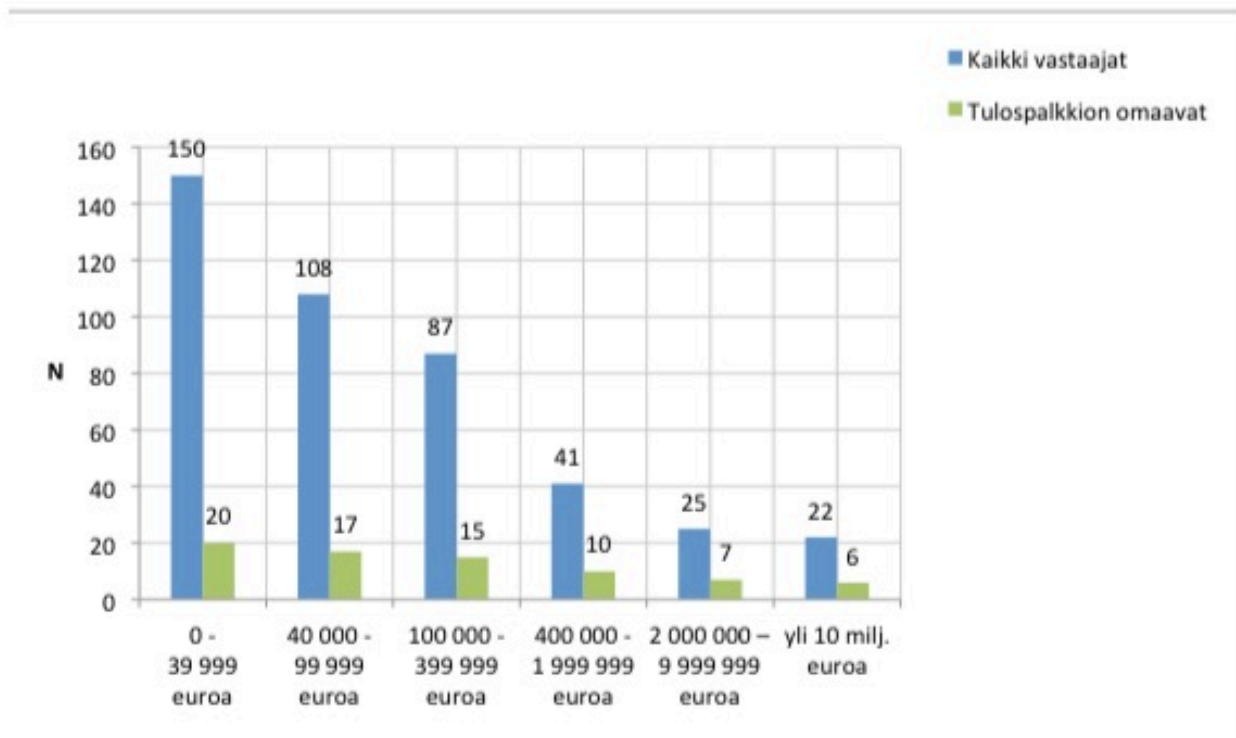
Asiakaskuntamme koostuu pääasiassa

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Yksityiset henkilöt	38	19,00%					
	3	11,54%					
2. Julkinen sektori	64	32,00%					
	10	38,46%					
3. Kiinteistö ja asunto-osakeyhtiö	9	4,50%					
	0	0,00%					
4. Rakennusliike	71	35,50%					
	12	46,15%					
5. Jokin muu, mikä	18	9,00%					
	1	3,85%					
Yhteensä	200	100%					
Yhteensä	26	100%					

**Yrityksemme tekee arvioni mukaan vuodessa seuraavien koko luokkien projekteja
Kappaletta per vuosi**

HUOM! Grafiikka muutettu käsin selkeämmiksi Digiumin antamasta valmiista grafiikasta.

Yrityksemme tekee arvioni mukaan vuodessa seuraavien koko luokkien projekteja (kappaletta per vuosi)



Projektien koko luokat	Kaikki vastaajat	Tulospalkkion omaavat	Kaikki vrt tulospalkkion omaavat %
0 - 39 999 euroa	150	20	13,33
40 000 - 99 999 euroa	108	17	15,74
100 000 - 399 999 euroa	87	15	17,24
400 000 - 1 999 999 euroa	41	10	24,39
2 000 000 - 9 999 999 euroa	25	7	28,00
yli 10 milj. euroa	22	6	27,27
Yhteensä	433	75	

Meidän yrityksessä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Kyllä	26	13,00%					
		26	100,00%					
2.	Ei	174	87,00%					
		0	0,00%					
Yhteensä		200	100%					
Yhteensä		26	100%					

Tulospalkkausjärjestelmä koskee seuraavia henkilöitä (Niin sanottu henkinen työ, joka tapahtuu usein toimistossa, koulussa, sairaalassa jne. katsotaan toimihenkilötyöksi, kun taas tehtaassa tapahtuva ruumiillinen työ, tavarantuotanto, tavaroiden ja ihmisten kuljetus sekä fyysisiä suorituksia vaativat suojele- ja vartiointitehtävät katsotaan työntekijätyöksi. Ylempiä toimihenkilöiksi katsotaan kaikki suunnittelu-, tutkimus- ja esittelytehtävissä toimivat, opetustehtävissä toimivat sekä muut yleensä ylempään korkeakoulututkinnon suorittaneet toimihenkilöt.)

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Työntekijöitä	11	50,00%					
		11	50,00%					
2.	Toimihenkilöitä	2	9,09%					
		2	9,09%					
3.	Ylempiä toimihenkilöitä	6	27,27%					
		6	27,27%					
4.	Koko henkilöstöä	3	13,64%					
		3	13,64%					
5.	Jokin muu, mikä	0	0,00%					
		0	0,00%					
Yhteensä		22	100%					
Yhteensä		22	100%					

Tulospalkkausjärjestelmä on ollut meillä käytössä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	0-3 vuotta	8	36,36%					
		8	36,36%					
2.	4-9 vuotta	7	31,82%					
		7	31,82%					

3.	10-19 vuotta	5	22,73%	
		5	22,73%	
4.	enemmän kuin 20 vuotta	2	9,09%	
		2	9,09%	
Yhteensä		22	100%	
Yhteensä		22	100%	

Yrityksellämme on kynnysehto tulospalkkion maksamiseen ja kynnysehtona käytetään

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Ei ole	7	33,33%					
	7	33,33%					
2. Käyttökattavuuden ylittäminen	2	9,52%					
	2	9,52%					
3. Taloudellinen tulos ennen satunnaisia eriä	7	33,33%					
	7	33,33%					
4. Jokin muu, mikä	5	23,81%					
	5	23,81%					
Yhteensä	21	100%					
Yhteensä	21	100%					

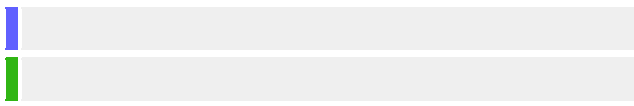
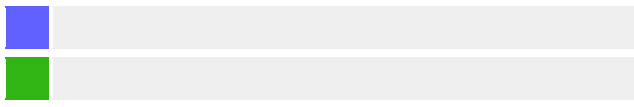
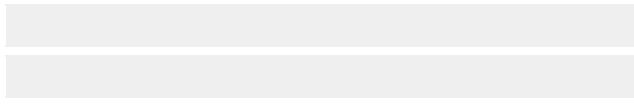
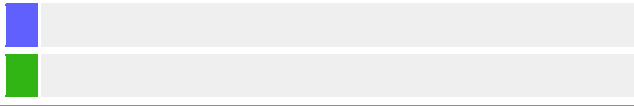
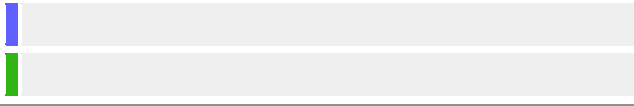





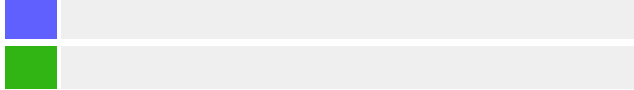
'Jokin muu mikä' vaihtoehdon vastausteksti:

- Työn laatu ja aikataulussa pysyminen
- Reipas virheetön työskentely
- Urakka

Mitkä ovat tulospalkkion määräytymisperusteet yrityksessänne

Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.




Vastaus	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Liiketaloudellinen tulos	40,00%					
	40,00%					
2. Tuottavuus	16,25%					
	16,25%					
3. Kehitystavoite	0,63%					
	0,63%					

4.	Asiakaspalvelu	1,88%	1,88%	
5.	Käyttökate	6,88%	6,88%	
6.	Vaikuttavuus	0,00%	0,00%	
7.	Kustannustehokkuus	5,00%	5,00%	
8.	Kehityshankkeiden läpivienti	1,25%	1,25%	
9.	Tuotannon läpimenoaika	11,88%	11,88%	
10.	Pääoman käytön tehostuminen	0,00%	0,00%	
11.	Varastojen määrä tai arvo	1,88%	1,88%	
12.	Liikevaihto	6,25%	6,25%	
13.	Jalostusarvo	0,00%	0,00%	
14.		8,13%	8,13%	

'Jokin muu mikä' vaihtoehdon vastausteksti:

- Motivaation lisääminen
- Työturvallisuus

Tulospalkkauksessa voidaan painottaa seuraavia asioita, mitkä teidän yrityksessänne on painoalueet ja otatteko huomioon vielä joitain muita asioita?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Käytettävän tuntimäärän alittaminen	4	21,05%					
		4	21,05%					
2.	Alihankintakustannuksissa	3	15,79%					



	säästäminen	3	15,79%	
3.	Yrityksen koko tulos	10	52,63%	
		10	52,63%	
4.	Asiakaspalaute	7	36,84%	
		7	36,84%	
5.	Yhteistyökumppaneiden palaute (alihankkijat ja muut kumppanit)	2	10,53%	
		2	10,53%	
6.	Esimiehen ja johdon palaute	2	10,53%	
		2	10,53%	
7.	Työkavereiden palaute	3	15,79%	
		3	15,79%	
8.	Jokin muu, mikä	3	15,79%	
		3	15,79%	
Yhteensä				
Yhteensä				

Meidän tulospalkkio järjestelmän on suunnitellut

































	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Toimitusjohtaja tai omistajat	16	88,89%					
		16	88,89%					
2.	Johto tai esimiehet	0	0,00%					
		0	0,00%					
3.	Johto henkilöstön edustajien kanssa	2	11,11%					
		2	11,11%					
Yhteensä		18	100%					
Yhteensä		18	100%					

Kuka teillä vastaa tulospalkkiojärjestelmän ylläpidosta ja toteutumisen seurannasta sekä kehittämisestä

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Toimitusjohtaja tai omistajat	13	76,47%					
		13	76,47%					
2.	Johto tai esimiehet	3	17,65%					
		3	17,65%					

3.	Johto henkilöstön edustajien kanssa	1	5,88%		
		1	5,88%		
Yhteensä		17	100%		
Yhteensä		17	100%		

Tulospalkkaus on otettu käyttöön meillä seuraavien syiden takia

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Ei samaa eikä eri mieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin erimieltä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Tehokkaiden tietojärjestelmien yleistymisen – järjestelmän luomisen kustannukset järkevät suhteessa hyötyihin (avg: 2,50)							100%
Palkkauksen sitominen tuottavuuteen – tuottavimmat tekijät (avg: 4,19)							100%
Subjekttiivisten suorituskriteerien käyttöönotto (avg: 3,07)							100%
Työntekijöiden sitouttamisen tarve (avg: 4,36)							100%
Henkilöstön palkitseminen (avg: 4,44)							100%
Alan yleinen käytäntö (avg: 2,75)							100%
Helpottaa rekrytointia (avg: 2,92)							100%

(avg: 2,00)							100%
Yhteensä	25%	30%	22%	13%	9%	2%	

Tulospalkkio kohdistuu yrityksessämme

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Koko konserniin	4	23,53%					
		4	23,53%					
2.	Yritykseen	5	29,41%					
		5	29,41%					
3.	Työpaikkaan	0	0,00%					
		0	0,00%					
4.	Tulosityksikköön	3	17,65%					
		3	17,65%					
5.	Osastoon	0	0,00%					
		0	0,00%					
6.	Ryhmään	4	23,53%					
		4	23,53%					
7.	Omaan työhön	0	0,00%					
		0	0,00%					
8.	Jokin muu, mikä	1	5,88%					
		1	5,88%					
	Yhteensä	17	100%					
	Yhteensä	17	100%					

Tulospalkkiojärjestelmämme maksimikatto työntekijää kohden on

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ei ole	4	26,67%					
		4	26,67%					
2.	0 - 999 eur per vuosi	1	6,67%					
		1	6,67%					
3.	1 000 - 1 999 eur per vuosi	1	6,67%					
		1	6,67%					
4.	2 000 - 4 999 eur per vuosi	2	13,33%					
		2	13,33%					

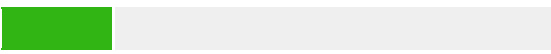
5.	5 000 - 9 999 eur per vuosi	4	26,67%	
		4	26,67%	
6.	10 000 - 19 999 eur per vuosi	2	13,33%	
		2	13,33%	
7.	Yli 20 000 euroa per vuosi	1	6,67%	
		1	6,67%	
Yhteensä		15	100%	
Yhteensä		15	100%	

**Tulospalkkion maksutapa ja niiden prosentuaalinen jakautuminen suhteessa kokonaispalkkaan
Merkitse osuudet numeerisina niin, että yhteenlaskettu summa on 100 %.**

















Vastaus	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Käteinen	86,67%					
	86,67%					
2. Eläkevakuutus	6,00%					
	6,00%					
3. Henkilöstörahassto	5,33%					
	5,33%					
4. Pitkäaikaissäästötili (talletukset, osakkeet ja rahasto-osuudet)	0,00%					
	0,00%					
5. Lomamatka	0,00%					
	0,00%					
6.	2,00%					
	2,00%					

Tulospalkkion jakotapa yrityksessämme on






Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Tietty prosenttiosuus henkilökohtaisesta palkasta	3	20,00%					
	3	20,00%					
2. Euromääräisesti tasan jaettu palkkio	7	46,67%					
	7	46,67%					
3. Yhdistelmä yllä mainituista	2	13,33%					
	2	13,33%					
4. Jokin muu, mikä	3	20,00%					

		3	20,00%	
Yhteensä	15	100%		
Yhteensä	15	100%		

Tulospalkkion suuruus prosentteina kokonaispalkkaan nähden on keskimäärin

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	0-2,9 %	1	7,14%					
			7,14%					
2.	3-4,9 %	2	14,29%					
			14,29%					
3.	5-7,9 %	2	14,29%					
			14,29%					
4.	8-9,9 %	3	21,43%					
			21,43%					
5.	10-12,9 %	2	14,29%					
			14,29%					
6.	13-14,9 %	2	14,29%					
			14,29%					
7.	15-17,9 %	1	7,14%					
			7,14%					
8.	18-19,9 %	0	0,00%					
			0,00%					
9.	enemmän kuin 20 %	1	7,14%					
			7,14%					
	Yhteensä	14	100%					
	Yhteensä	14	100%					

Yrityksemme maksaa vuodessa tulospalkkioita arvioni mukaan noin

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	0 – 9 999 euroa	2	15,38%					
			15,38%					
2.	10 000 – 19 999 euroa	7	53,85%					
			53,85%					
3.	20 000 – 49 999 euroa	2	15,38%					
			15,38%					

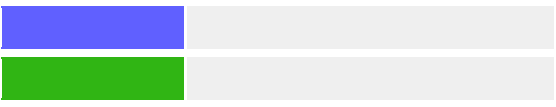
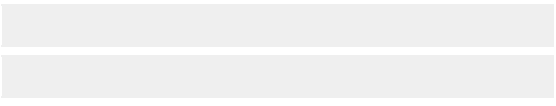
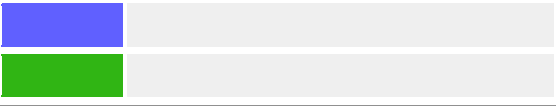




4.	50 000 – 99 999 euroa	0 0	0,00% 0,00%	
5.	100 000 – 499 999 euroa	1 1	7,69% 7,69%	
6.	500 000 – 999 999 euroa	0 0	0,00% 0,00%	
7.	Yli miljoona euroa	1 1	7,69% 7,69%	
Yhteensä		13	100%	
Yhteensä		13	100%	

**Yrityksessämme yksittäiset henkilöt saavat keskimäärin vuodessa tulospalkkiota
Tulospalkkio keskimäärin vuodessa**

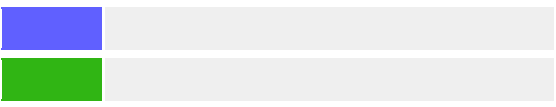
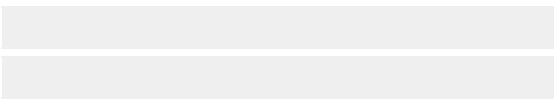
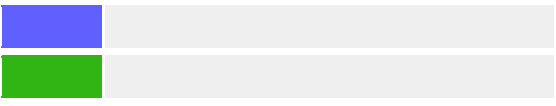
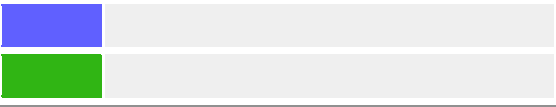


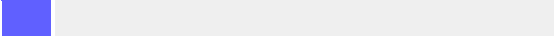
Työntekijä

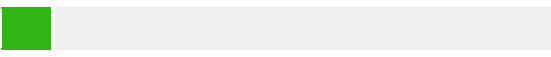
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eivät saa tulospalkkaa	0 0	0,00% 0,00%					
2.	1 - 999 eur per vuosi	3 3	30,00% 30,00%					
3.	1000 - 1 999 eur per vuosi	3 3	30,00% 30,00%					
4.	2 000 - 4 999 eur per vuosi	1 1	10,00% 10,00%					
5.	5 000 - 9 999 eur per vuosi	2 2	20,00% 20,00%					
6.	10 000 - 19 999 eur per vuosi	1 1	10,00% 10,00%					
7.	Yli 20 000 euroa per vuosi	0 0	0,00% 0,00%					
Yhteensä		10	100%					
Yhteensä		10	100%					

Toimihenkilö

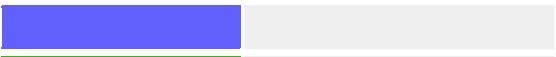
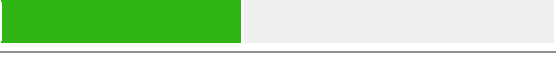
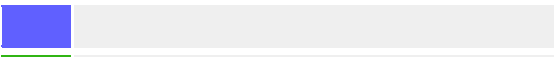
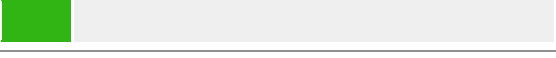
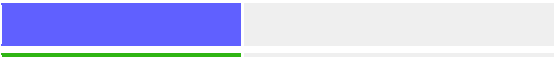
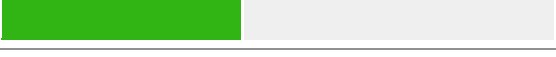
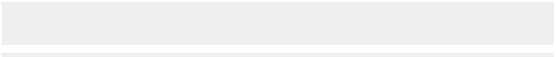
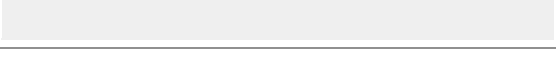
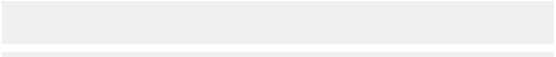
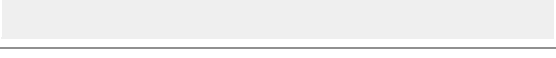
	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eivät saa tulospalkkaa	3	33,33%					
		3	33,33%					
2.	1 - 999 eur per vuosi	0	0,00%					
		0	0,00%					
3.	1000 - 1 999 eur per vuosi	2	22,22%					
		2	22,22%					
4.	2 000 - 4 999 eur per vuosi	3	33,33%					
		3	33,33%					
5.	5 000 - 9 999 eur per vuosi	1	11,11%					
		1	11,11%					
6.	10 000 - 19 999 eur per vuosi	0	0,00%					
		0	0,00%					
7.	Yli 20 000 euroa per vuosi	0	0,00%					
		0	0,00%					
	Yhteensä	9	100%					
	Yhteensä	9	100%					

Ylempi toimihenkilö

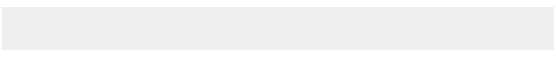





	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Eivät saa tulospalkkaa	2	18,18%					
		2	18,18%					
2.	1 - 999 eur per vuosi	0	0,00%					
		0	0,00%					
3.	1000 - 1 999 eur per vuosi	2	18,18%					
		2	18,18%					
4.	2 000 - 4 999 eur per vuosi	2	18,18%					
		2	18,18%					
5.	5 000 - 9 999 eur per vuosi	3	27,27%					
		3	27,27%					
6.	10 000 - 19 999 eur per vuosi	1	9,09%					
		1	9,09%					
7.	Yli 20 000 euroa per	1	9,09%					

vuosi	1	9,09%	
Yhteensä	11	100%	
Yhteensä	11	100%	

Tulospalkkiot maksetaan meillä

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Kerran vuodessa	7	43,75%					
	7	43,75%					
2. Kaksi kertaa vuodessa	2	12,50%					
	2	12,50%					
3. Kerran kuukaudessa tai useammin	7	43,75%					
	7	43,75%					
4. 3-11 kertaa vuodessa	0	0,00%					
	0	0,00%					
5. Harvemmin kuin kerran vuodessa	0	0,00%					
	0	0,00%					
Yhteensä	16	100%					
Yhteensä	16	100%					

Yrityksemme tulospalkkiot rahoitetaan seuraavalla tavalla

Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1. Budjetoidaan etukäteen	0	0,00%					
	0	0,00%					
2. Sidotaan organisaation tekemään voittoon tai säästöön	13	92,86%					
	13	92,86%					
3. Budjetoidaan minimimäärä ja sidotaan loppuosa organisaation tekemään voittoon tai säästöön	1	7,14%					
	1	7,14%					
Yhteensä	14	100%					
Yhteensä	14	100%					

Tulospalkkion vaikutukset yrityksessämme

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Toiminnan kehittyminen (avg: 3,62)							100%
Tuottavuuden parantuminen (avg: 3,57)							100%
Johtamisen edellytykset parantuneet (avg: 3,36)							100%
Sitoutuminen noussut (avg: 3,46)							100%
Vastuunotto kasvanut (avg: 3,46)							100%
Kiinnostus työhön kasvanut (avg: 3,54)							100%
Taloudellinen tulos parantunut (avg: 3,79)							100%
Yrityksen kilpailukyky parantunut (avg: 3,64)							100%
Tuotteiden ja palvelun laatu parantunut (avg: 3,38)							100%
Tiedonkulku parantunut (avg: 3,38)							100%
Yhteistyö parantunut (avg: 3,62)							100%
Ryhmähenki parempi (avg: 3,62)							100%

3,69)							
Ilmapiiri on avoimempi (avg: 3,77)							100%
Työjärjestelyjen joustavuus (avg: 3,38)							100%
(avg: 2,00)							100%
Yhteensä	1%	22%	24%	27%	25%	2%	

Laita tärkeysjärjestykseen 5 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 5=kaikista tärkein)

Sijoitus	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tuottavuuden parantuminen	5	31,25%	0	0,00%	1	6,25%	4	25,00%	2	12,50%
Toiminnan kehittyminen	3	18,75%	3	18,75%	2	12,50%	1	6,25%	0	0,00%
Sitoutuminen nousut	2	12,50%	0	0,00%	4	25,00%	1	6,25%	0	0,00%
Johtamisen edellytykset parantuneet	1	6,25%	0	0,00%	1	6,25%	0	0,00%	2	12,50%
Vastuunotto kasvanut	1	6,25%	4	25,00%	2	12,50%	2	12,50%	3	18,75%
Taloudellinen tulos parantunut	1	6,25%	4	25,00%	1	6,25%	0	0,00%	2	12,50%
Yrityksen kilpailukyky parantunut	1	6,25%	2	12,50%	1	6,25%	2	12,50%	1	6,25%
Tuotteiden ja palvelun laatu parantunut	1	6,25%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	6,25%
Ryhmähenki parempi	1	6,25%	1	6,25%	0	0,00%	2	12,50%	0	0,00%
Kiinnostus työhön kasvanut	0	0,00%	1	6,25%	1	6,25%	0	0,00%	1	6,25%
Tiedonkulku parantunut	0	0,00%	0	0,00%	1	6,25%	1	6,25%	0	0,00%
Yhteistyö parantunut	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	18,75%	1	6,25%
Ilmapiiri on avoimempi	0	0,00%	1	6,25%	1	6,25%	0	0,00%	0	0,00%
Työjärjestelyjen joustavuus	0	0,00%	0	0,00%	1	6,25%	0	0,00%	2	12,50%
	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	6,25%
Yhteensä	16	100,00%	16	100,00%	16	100,00%	16	100,00%	16	100,00%

Miten tulospalkkausjärjestelmä on vaikuttanut työntekijöihinne

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Poissaolot ovat vähentyneet (avg: 3,00)							100%
Yhteishenki työpaikalla on parantunut (avg: 3,25)							100%
Halutaan kuulua työporukkaan (avg: 3,33)							100%
Työntekijät ovat sitoutuneempia (avg: 3,25)							100%
Esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta (avg: 3,58)							100%
Työntekijöiden työhistoria yrityksessä on pidentynyt (avg: 3,45)							100%
Ei huomattavaa vaikutusta (avg: 2,33)							100%
(avg: 0,00)							100%
Yhteensä	8%	25%	11%	32%	14%	9%	

Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)

Sijoitus	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Poissaolot ovat vähentyneet	4	25,00%	0	0,00%	0	0,00%

Halutaan kuulua työporukkaan	4	25,00%	3	18,75%	3	18,75%
Yhteishenki työpaikalla on parantunut	3	18,75%	3	18,75%	4	25,00%
Työntekijät ovat sitoutuneempia	2	12,50%	5	31,25%	3	18,75%
Työntekijöiden työhistoria yrityksessä on pidentynyt	2	12,50%	2	12,50%	1	6,25%
Ei huomattavaa vaikutusta	1	6,25%	0	0,00%	3	18,75%
Esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta	0	0,00%	3	18,75%	2	12,50%
	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Yhteensä	16	100,00%	16	100,00%	16	100,00%

Tulospalkkauksen hyödyt ovat olleet meidän yrityksessä





	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Korkeampi tuottavuus (avg: 3,91)							100%
Parempi laatu (avg: 3,18)							100%
Laskeneet kustannukset (avg: 3,64)							100%
Vähentyneet poissaolot (avg: 2,82)							100%
Pienempi vaihtuvuus (avg: 2,82)							100%
Henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys (avg: 3,36)							100%
(avg: 0,00)							100%



Yhteensä	0%	29%	23%	30%	13%	4%	
-----------------	----	-----	-----	-----	-----	----	--

Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)

Sijoitus	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Korkeampi tuottavuus	8	50,00%	1	6,25%	5	31,25%
Henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys	4	25,00%	2	12,50%	5	31,25%
Laskeneet kustannukset	2	12,50%	8	50,00%	2	12,50%
Parempi laatu	1	6,25%	3	18,75%	1	6,25%
Vähentyneet poissaolot	1	6,25%	1	6,25%	1	6,25%
Pienempi vaihtuvuus	0	0,00%	1	6,25%	2	12,50%
	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Yhteensä	16	100,00%	16	100,00%	16	100,00%

Tulospalkkauksen haittoja ovat olleet meidän yrityksessä







	Täysin erimieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Hyöty jää jonain vuonna kustannuksia pienemmäksi (avg: 2,27)							100%
Kustannukset jäävät jatkuvasti hyötyjä suuremmiksi (avg: 1,10)							100%
Järjestelmä ohjaa väärään suuntaan (avg: 1,80)							100%
Väärät asiat korostuu toisen asian							100%


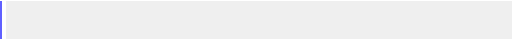

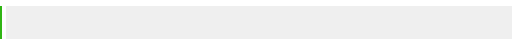
kustannuksella (avg: 2,67)							
Aiheuttaa henkilökunnan välille negatiivista kireyttä (avg: 2,67)							100%
(avg: 3,00)							100%
Yhteensä	38%	25%	17%	15%	0%	6%	

Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi suurinta haittaa (1=suuri, 3=kaikista suurin)





Sijoitus	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Hyöty jää jonain vuonna kustannuksia pienemmäksi	6	40,00%	2	13,33%	2	13,33%
Järjestelmä ohjaa väärään suuntaan	4	26,67%	2	13,33%	2	13,33%
Aiheuttaa henkilökunnan välille negatiivista kireyttä	4	26,67%	3	20,00%	4	26,67%
Väärät asiat korostuu toisen asian kustannuksella	1	6,67%	5	33,33%	4	26,67%
Kustannukset jäävät jatkuvasti hyötyjä suuremmiksi	0	0,00%	3	20,00%	1	6,67%
	0	0,00%	0	0,00%	2	13,33%
Yhteensä	15	100,00%	15	100,00%	15	100,00%

Miten tulospalkkauksesta viestitään henkilökunnalle









	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Asiaa ei viestitä mitenkään erityisesti	5	35,71%					
		5	35,71%					
2.	Asia viestitään esimiesten toimesta	1	7,14%					
		1	7,14%					
3.	Asia viestitään ylimmän johdon toimesta	7	50,00%					
		7	50,00%					

4.	Jokin muu, mikä	1	7,14%		
		1	7,14%		
Yhteensä		14	100%		
Yhteensä		14	100%		

Miten henkilökunta on ottanut vastaan tulospalkkauksen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Palaute on ollut pääosin positiivista	11	78,57%					
		11	78,57%					
2.	Palaute on ollut neutraalia	3	21,43%					
		3	21,43%					
3.	Palaute on ollut pääosin negatiivista	0	0,00%					
		0	0,00%					
4.	Emme ole saaneet palautetta	0	0,00%					
		0	0,00%					
5.	Jokin muu, mikä	0	0,00%					
		0	0,00%					
Yhteensä		14	100%					
Yhteensä		14	100%					

Mitkä ovat olleet teidän yrityksessänne tärkeimmät huomioon otettavat asiat suunniteltaessa tulospalkkiojärjestelmää?

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Järjestelmän motivoivuus koko henkilöstölle	6	42,86%					
		6	42,86%					
2.	Tehokkuuden nostaminen	6	42,86%					
		6	42,86%					
3.	Henkilökunnan pienempi vaihtuvuus	2	14,29%					
		2	14,29%					
4.	Palkitseminen hyvin tehdystä työstä	5	35,71%					
		5	35,71%					
5.	Jokin muu, mikä	0	0,00%					
		0	0,00%					
Yhteensä								
Yhteensä								

Tulospalkkauksen käyttöönottoa teidän yrityksessä voisi miettiä seuraavien syiden takia

	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Ei samaa eikä eri mieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Täysin erimielistä (Arvo: 1)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Tehokkaiden tietojärjestelmien yleistymisen – järjestelmän luomisen kustannukset järkevät suhteessa hyötyihin (avg: 3,26)							100%
Palkkauksen sitominen tuottavuuteen – tuottavimmat tekijät (avg: 3,78)							100%
Subjekttiivisten suoritussmittareiden käyttöönotto (avg: 3,26)							100%
Työntekijöiden sitouttamisen tarve (avg: 3,82)							100%
Henkilöstön palkitseminen (avg: 3,95)							100%
Alan yleinen käytäntö (avg: 2,72)							100%
Helpottaa rekrytointia (avg: 2,98)							100%
(avg: 3,18)							100%
Yhteensä	12%	33%	21%	10%	6%	18%	

'Jokin muu, mikä?' vaihtoehdon vastaustekstit:

- Tuottavuuden parantaminen
- Työhyvinvointi on tulospalkkausta tärkeämpi
- Jos laskutus kasvaa

Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä niin, mitkä olisivat sen vaikutukset yrityksessänne

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Toiminnan kehittyminen (avg: 3,38)							100%
Tuottavuuden parantuminen (avg: 3,36)							100%
Johtamisen edellytykset parantuneet (avg: 3,16)							100%
Sitoutuminen noussut (avg: 3,33)							100%
Vastuunotto kasvanut (avg: 3,44)							100%
Kiinnostus työhön kasvanut (avg: 3,41)							100%
Taloudellinen tulos parantunut (avg: 3,38)							100%
Yrityksen kilpailukyky parantunut (avg: 3,28)							100%
Tuotteiden ja palvelun laatu							100%

parantunut (avg: 3,08)							
Tiedonkulku parantunut (avg: 3,09)							100%
Yhteistyö parantunut (avg: 3,14)							100%
Ryhmähenki parempi (avg: 2,96)							100%
Ilmapiiri on avoimempi (avg: 3,01)							100%
Työjärjestelyjen joustavuus (avg: 3,15)							100%
(avg: 3,00)							100%
(avg: 0,00)							100%
Yhteensä	7%	12%	31%	32%	7%	11%	

Laita tärkeysjärjestykseen 5 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 5=kaikista tärkein)

Sijoitus	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Toiminnan kehittyminen	23	22,33%	5	4,95%	3	2,88%	11	10,78%	9	9,09%
Tuottavuuden parantuminen	14	13,59%	16	15,84%	9	8,65%	12	11,76%	18	18,18%
Vastuunotto kasvanut	9	8,74%	14	13,86%	12	11,54%	14	13,73%	8	8,08%
Kiinnostus työhön kasvanut	9	8,74%	9	8,91%	13	12,50%	7	6,86%	6	6,06%
Johtamisen edellytykset parantuneet	8	7,77%	7	6,93%	7	6,73%	1	0,98%	3	3,03%
Sitoutuminen noussut	8	7,77%	10	9,90%	14	13,46%	14	13,73%	8	8,08%
Taloudellinen tulos parantunut	8	7,77%	11	10,89%	13	12,50%	14	13,73%	13	13,13%
Työjärjestelyjen joustavuus	7	6,80%	0	0,00%	4	3,85%	3	2,94%	8	8,08%
Yrityksen kilpailukyky parantunut	4	3,88%	4	3,96%	13	12,50%	5	4,90%	7	7,07%
Yhteistyö parantunut	4	3,88%	2	1,98%	4	3,85%	7	6,86%	8	8,08%

Tuotteiden ja palvelun laatu parantunut	2	1,94%	13	12,87%	6	5,77%	4	3,92%	3	3,03%
Tiedonkulku parantunut	2	1,94%	3	2,97%	0	0,00%	3	2,94%	1	1,01%
Ryhmähenki parempi	2	1,94%	5	4,95%	2	1,92%	2	1,96%	4	4,04%
Ilmapiiri on avoimempi	2	1,94%	2	1,98%	4	3,85%	5	4,90%	2	2,02%
	1	0,97%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,01%
Yhteensä	103	100,00%	101	100,00%	104	100,00%	102	100,00%	99	100,00%

'Jokin muu, mikä? vaihtoehdon vastaustekstit:

- Sisäinen kilpailu on haitallinen
- Vuosilomien pitäminen sesongin ulkopuolella

Mikäli teidän yrityksessä olisi käytössä tulospalkkiojärjestelmä, niin miten luulisitte sen vaikuttavan työntekijöihinne

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Poissaolot ovat vähentyneet (avg: 3,12)							100%
Yhteishenki työpaikalla on parantunut (avg: 3,02)							100%
Halutaan kuulua työporukkaan (avg: 3,24)							100%
Työntekijät ovat sitoutuneempia (avg: 3,34)							100%
Esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta (avg: 3,39)							100%
Työntekijöiden työhistoria yrityksessä on							100%

pidentynyt (avg: 3,07)							
Ei huomattavaa vaikutusta (avg: 3,01)							100%
(avg: 3,00)							100%
(avg: 0,00)							100%
Yhteensä	8%	13%	30%	30%	7%	12%	

Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)

Sijoitus	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Poissaolot ovat vähentyneet	32	30,48%	10	9,80%	18	17,82%
Työntekijät ovat sitoutuneempia	18	17,14%	25	24,51%	23	22,77%
Halutaan kuulua työporukkaan	14	13,33%	9	8,82%	14	13,86%
Yhteishenki työpaikalla on parantunut	12	11,43%	18	17,65%	9	8,91%
Esimiehet saavat työntekijöiltä enemmän uusia ideoita ja palautetta	11	10,48%	22	21,57%	12	11,88%
Työntekijöiden työhistoria yrityksessä on pidentynyt	11	10,48%	14	13,73%	9	8,91%
Ei huomattavaa vaikutusta	7	6,67%	4	3,92%	13	12,87%
	0	0,00%	0	0,00%	3	2,97%
Yhteensä	105	100,00%	102	100,00%	101	100,00%

'Jokin muu, mikä?' vaihtoehdon vastaustekstit:

- Eriarvoistuminen, ristiriidat
- Omien jälkien siivoaminen

Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulette olevan sen hyödyt yrityksellenne

	Täysin eri mieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Korkeampi tuottavuus (avg: 3,38)							100%
Parempi laatu (avg: 2,98)							100%
Laskeneet kustannukset (avg: 3,00)							100%
Vähentyneet poissaolot (avg: 3,08)							100%
Pienempi vaihtuvuus (avg: 3,02)							100%
Henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys (avg: 3,25)							100%
(avg: 3,38)							100%
(avg: 0,00)							100%
Yhteensä	10%	12%	29%	32%	6%	11%	

Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi tärkeintä (1=tärkeä, 3=kaikista tärkein)



Sijoitus	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Korkeampi tuottavuus	36	35,29%	21	21,00%	21	20,79%
Henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys	18	17,65%	6	6,00%	23	22,77%
Laskeneet kustannukset	17	16,67%	27	27,00%	20	19,80%
Parempi laatu	15	14,71%	24	24,00%	15	14,85%
Vähentyneet poissaolot	9	8,82%	8	8,00%	16	15,84%
Pienempi vaihtuvuus	7	6,86%	13	13,00%	5	4,95%

	0	0,00%	1	1,00%	1	0,99%
Yhteensä	102	100,00%	100	100,00%	101	100,00%

Sijoitus	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Korkeampi tuottavuus	0		0		0	
Parempi laatu	0		0		0	
Laskeneet kustannukset	0		0		0	
Vähentyneet poissaolot	0		0		0	
Pienempi vaihtuvuus	0		0		0	
Henkilöstön työasenteiden myönteinen kehitys	0		0		0	
	0		0		0	
Yhteensä	0		0		0	

Mikäli teillä olisi käytössä tulospalkkausjärjestelmä, niin mitkä luulisitte olevan sen haitat yrityksellenne

	Täysin erimieltä (Arvo: 1)	Jokseenkin eri mieltä (Arvo: 2)	Ei samaa eikä erimieltä (Arvo: 3)	Jokseenkin samaa mieltä (Arvo: 4)	Täysin samaa mieltä (Arvo: 5)	En osaa sanoa (Arvo: 0)	Yhteensä
Hyöty jää jonain vuonna kustannuksia pienemmäksi (avg: 3,36)							100%
Kustannukset jäävät jatkuvasti hyötyjä suuremmiksi (avg: 2,90)							100%
Järjestelmä ohjaa väärään suuntaan (avg: 3,04)							100%
Väärät asiat korostuu toisen asian							100%

kustannuksella (avg: 3,28)							
Aiheuttaa henkilökunnan välille negatiivista kireyttä (avg: 3,33)							100%
(avg: 3,50)							100%
Yhteensä	7%	14%	29%	29%	7%	14%	

Laita tärkeysjärjestykseen 3 mielestäsi suurinta haittaa (1=suuri, 3=kaikista suurin)

Sijoitus	1		2		3	
	n	%	n	%	n	%
Hyöty jää jonain vuonna kustannuksia pienemmäksi	29	28,43%	16	15,84%	21	21,00%
Aiheuttaa henkilökunnan välille negatiivista kireyttä	25	24,51%	19	18,81%	27	27,00%
Järjestelmä ohjaa väärään suuntaan	17	16,67%	15	14,85%	18	18,00%
Väärät asiat korostuu toisen asian kustannuksella	16	15,69%	23	22,77%	21	21,00%
Kustannukset jäävät jatkuvasti hyötyjä suuremmiksi	14	13,73%	28	27,72%	11	11,00%
	1	0,98%	0	0,00%	2	2,00%
Yhteensä	102	100,00%	101	100,00%	100	100,00%

Suunniteltteko muutoksia tulospalkkioon liittyen seuraavan kolmen vuoden aikana

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Käyttöönottoa	28 0	27,45% 0,00%					
2.	Säilytetään ennallaan	56 6	54,90% 42,86%					
3.	Laajentamista	13 8	12,75% 57,14%					
4.	Supistamista	2 0	1,96% 0,00%					
5.	Lopettamista	3 0	2,94% 0,00%					
	Yhteensä	102	100%					
	Yhteensä	14	100%					



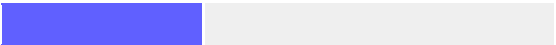
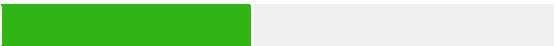
Mitkä ovat asiat ovat vaikuttaneet suunniteltuun muutokseen?

- Urakkatahti ja tuntipalkka on yritykselle kannattavin, vaatii kovan työpäällikön.
- Kilpailu kiristynyt
- Muuttunut markkina; työt jaetaan urakalla tehtäviksi, ei laskutusperusteisia
- Työn teettäminen kallistunut; palkkaus, energia, materiaalit
- Onko työmoraali huonontunut?
- Työntekijöiden sitouttaminen ja saaminen enemmän kiinnostuneeksi työtä kohtaan
- Kausiluontoinen työ.
- Huippuyksilöiden saaminen yritykseen.
- Haluan enemmän henkilökuntaa tulospalkkauksen piiriin.
- Tulospalkkausjärjestelmän luomisen vaikeus.
- Sitouttaminen ja kulujen pienentäminen. Työlaadun parantaminen.
- Tavoite saada henkilöstö motivoitumaan tekevänsä tulosta heille itselleen ja yritykselle.
- Tulospalkkauksesta saadut myönteiset kokemukset
- Ei järjestelmää, eikä aiota ottaa käyttöön, koska työt erittäin vaihtelevia.
- Laskentaperusteita tarkistetaan
- Tuottavuuden parantaminen. Seurannan kehittäminen jälkilaskelmia varten.
- Työntekijöiden sitouttaminen kokonaisurakkaan pelkästään oman osuuden tekemisen sijaan.
- Urakka hinnat laskevat, vaikka kustannukset nousee ja suuryritykset käyttävät hyväkseen pienyrittäjiä.
- Ei ole tulospalkkausta eikä tule
- Oikeudenmukaisen mittausperusteen luominen
- Kilpailukyvyyn ja tuloksen parantaminen sekä henkilöstö motiivointi/pysyvyys

Puuttuiko kyselystä jotain tai onko sinulla jotain muita huomioita jaettavaksi tulospalkkaukseen liittyen? Voit antaa tässä myös yleistä palautetta kyselytutkimuksesta.

- Meillä tuntitöiden suuri osuus kahtena viime vuonna ja nähtävästi tänäkin vuonna tavallaan estää tulospalkkauksen, koska tulospalkkaus kohdistusi jaksottain vain 2 -4 henkilöön.
- Piiskaraha ollut kymmeniä vuosia käytössä esim. kuormatessa, porauksessa yms.
- Millä perusteella tulospalkkausta toteutetaan? Onko työvaiheet/tehtävät eri 'arvostuksella' tulospalkan laskemisen suhteen. Näistä olisi kiinnostavaa tietää.
- Hyvän työpaikan luonteeseen kuuluu, että halutaan olla töissä ja halutaan kehittää työpaikan toimintaan ja se tehdään yhdessä. Työnantaja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista ja mahdollistaa kehittymisen. Asioista puhutaan reilusti ja avoimesti. Palkkio on myös se, että viihdytään työpaikalla ja halutaan tehdä työt hyvin. Työnantajan velvollisuus on hankkia henkilöstölle töitä ja työntekijän velvollisuus on tehdä työt parhaalla tavalla. Sitten työnantaja maksaa siitä sovittun korvauksen sovittuna päivänä. Huonosti hoidettu tulospalkkiojärjestelmä tuhoaa kaiken tämän.
- Uskoisin alan kausiluontoisuuden takia olevan hyvä kehittää asiaa.
- Kysely ei oikein soveltunut kaltaisemme yrityksen arviointiin.... Mutta ei se mitään.
- Tulospalkkauksessa herkästi tuottavuuden parantaminen saattaa heikentää palvelun laatua
- Suurin osa vastauksista puhdasta arvausta, koska ei ole tulospalkkiojärjestelmää, nmiin miten hyödyt ja haitat arvioidaan eli kysely ei osaltani vastaa mihinkään, pelklää arvausta.
- Alalla missä tehdään paljon laskutukseen perustuvaa työtä ja hälytys luontoisia töitä tulospalkkaus voi hankaloittaa palkanlaskentaa.
- Ei mielestäni välttämättä sovellu yrityksille, joiden työn tuntilaskutuksella. Vain selkeisiin urakoihin, joihin säät ym ei juuri vaikuta.
- Tulospalkkaus koskee enemmän suuria yrityksiä kuin meitä pienempiä !
- Tulospalkkaus suosii nopeutta laadun kustannuksella, laatuksiteerit pyritään täyttämään vain rittävästi. Tulospalkkaus ruokkii lyhytnäköisyyttä ja pikatilejä eikä kannusta monivuotiseen pitkäjännitteiseen kehitys- tai laadunparannustyöhön, jossa hyöty saataisiin vasta muutaman vuoden kuluttua, ehkä moninkertaisena.
- Meillä on tällä hetkellä porukan kesken hyvä yhteishenki ja työntekijät ovat hienosti sitoutuneita työhönsä, vaikka meillä ei ole käytössä vakioitua palkkiojärjestelmiä. Pyrimme palkitsemaan koko porukkaa onnistuneiden suoritusten jälkeen esim. palkallisilla vapaila, teatterilipuilla, yhteisillä retkillä tmv. Tätä taustaa vasten vastaaminen oli hiukan haastellista, koska meillä sitoutumisessa ei välttämättä tapahtuisi tässä tilanteessa merkittäviä muutoksia, jos ottaisimme käyttöön vakioitun palkkiojärjestelmän, mutta uskon muuten palkitsemisen kannustavan parempaa työsuoritukseen ja sitoutumiseen. Kyselyssä voisi olla myös nykytilan kartoitus henkilökunnan sitoutumisesta ja työmotivaatiosta, jotta voisi verrata yrittäjän näkemyksiä siitä, miten hän arvioi palkkiojärjestelmän käyttöönoton vaikuttavan henkilökunnan sitoutumiseen ym.
- Tämä huolistuttaa,että jopa valtion suuret maanrakennus firmat käyttää hyväksi olemassa olevaa tilannetta kilpailuttaminen on huutokauppaa ja hyväksikäyttöä.
- Voisi kertoa ensin mitä tarkoittaa tulospalkkiolla.
- Malleja.
- Turha tutkimus näin yhden hengen yrityksen kannalta. Tulipahan vastattua kun näin monta kertaa kerjättiin.
- Tulos tehdään laadun kustannuksella.
- Koko kyselyn malli kannattaisi pitää samana, nyt alussa oli ensimmäisessä kohdassa täysin samaamieltä vasen sarake ja toisessa kysymyksessä vasen sarake tarkoitti täysin erimieltä. Saattaa tulla outoja tuloksi jos vaihdellaan noin. Täysin samaa mieltä on mielestäni parempi olla ensimmäinen valittava vaihtoehto. Muuten kyllä hyvän oloinen tutkimus, Kiitos tekijälle!
- Järjestelmä ei voi olla on/off. Meillä se on pienellä osalla ja vain osasta mittareita saatavalla tiedolla jaettavissa...

Haluan osallistua jatkotutkimukseen

	Vastaus	Lukumäärä	Prosentti	20%	40%	60%	80%	100%
1.	Ei	63	63,64%					
		6	54,55%					
2.	Kyllä	36	36,36%					
		5	45,45%					
	Yhteensä	99	100%					
	Yhteensä	11	100%					