

# TUOTANTOPALKKION MÄÄRITTÄMINEN

## Ehdotus kehitystyöryhmälle keskustelun avaukseksi

Jouko Koiranen

Opinnäytetyö  
toukokuu 2012

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma  
Tekniikan ja liikenteen ala





Tekijä(t) KOIRANEN, Jouko	Julkaisun laji Opinnäytetyö. YAMK	Päivämäärä 29.05.2012
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TUOTANTOPALKKION MÄÄRITTÄMINEN. Ehdotus kehitysryhmän keskustelun avaukseksi		
Koulutusohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma. Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto		
Työn ohjaaja(t) ALAKANGAS, Juhani, JURVELIN, Jouni		
Toimeksiantaja(t) Metso Foundries Jyväskylä Oy, SALO, Jukka		
Tiivistelmä Työn tavoite on ollut toimivan palkkiopalkkamallin kehittäminen Metso Foundries Jyväskylän valimolle. Asetettuja tutkimuskysymyksiä on kaksi: miten yrityksen tavoitteita tukeva palkkiopalkkamalli kehitetään ja minkälainen rakenne palkkiopalkkamallilla tulee olla? Tutkimusmenetelminä on käytetty haastatteluja, referenssejä muista valimoista Suomessa sekä kirjallisuuskatsausta. Teoreettisesti käsitellään kokonaispalkitsemista, palkkiopalkkaa, toimivaa palkitsemista, osallistuvaa suunnittelua sekä palkitsemisjärjestelmän kehittämistä. Tutkimustyyppi, rajaus, tieteellinen konteksti, tutkimuskysymykset, menetelmät ja aineisto käydään läpi. Tulososiossa kuvataan mallin rakenne, palkkiopalkkajärjestelmä sekä kustannusrakenne. Pohdinnassa esitetään johtopäätökset ja annetaan kehittämisehdotuksia. Työn tuloksena on saatu aikaan yrityksen tavoitteiden ja toimintatavan kanssa yhteensopiva ehdotus palkkiopalkkajärjestelmästä, joka toimii keskustelun avaajana kehitysryhmälle. Ehdotettu palkkiopalkkamalli palkitsee henkilöstöä paremmista työsuorituksista neljän mittarin perusteella.		
Avainsanat (asiasanat) Palkitseminen, palkkiopalkkamallin kehittämisprosessi		
Muut tiedot		



Author(s) KOIRANEN, Jouko	Type of publication Master's Thesis	Date 29.05.2012
	Pages 83	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title CREATING AN INCENTIVE WORK PAY MODEL		
Degree Programme Professional Master Degree Programme in Technological Competence Management		
Tutor(s) ALAKANGAS, Juhani, JURVELIN, Jouni		
Assigned by Metso Foundries Jyväskylä Oy, SALO, Jukka		
Abstract Aim for Master's Thesis was the creation of a functional compensation model for Metso Foundries Jyväskylä Inc.. There are two research questions: how to develop an incentive work pay model that supports organization's targets and what kind of structure an incentive work pay model should have? Research methods include interviews, references from other Finnish foundries and literary research. The theoretical part concentrates on describing a total rewards system, an incentive work pay system, participative design, and development of a compensation system. Results include the development process of the new incentive work pay model, its structure and basic rules of the system and its cost structure. The discussion consists of conclusions, proposals and recommendations. A proposal for incentive work pay model will be used as opening discussion with development group. The created model rewards personnel for better achievements. There are four indicators, which are used to evaluate employee's performance.		
Keywords total rewards system, incentive work pay, development process		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>TYÖN KUVAUS .....</b>	<b>4</b>
1.1	Tavoite ja rajaus.....	4
1.2	Toimeksiantaja .....	5
<b>2</b>	<b>PALKITSEMINEN .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>PALKITSEMISTAVAT .....</b>	<b>11</b>
3.1	Aineettomat palkitsemiskeinot.....	14
3.1.1	Työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt .....	14
3.1.2	Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet .....	15
3.1.3	Arvostus ja palaute .....	16
3.1.4	Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet sekä työn sisältö.....	16
3.3	Aineelliset palkitsemiskeinot .....	18
3.3.1	Palkkatermistöä.....	18
3.3.2	Palkan osat .....	19
3.3.3	Peruspalkka.....	19
3.3.4	Täydentävät palkkaustavat.....	23
<b>4</b>	<b>TOIMIVA PALKITSEMINEN .....</b>	<b>27</b>
4.1	Palkitsemisjärjestelmän arviointiprosessi.....	27
4.2	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus.....	31
<b>5</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYS JA TOTEUTUS .....</b>	<b>33</b>
5.1	Kehittämistyön rajaus.....	33
5.2	Kehittämistyön tyyppi.....	33
5.3	Tutkimusmenetelmät .....	34
5.4	Kehittämiskysymykset ja tavoiteasetanta .....	35



5.5	Kehittämisympäristö.....	35
5.6	Palkitsemisen nykytila valimolla.....	37
<b>6</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET .....</b>	<b>38</b>
6.1	Tutkimustulokset.....	39
6.1.1	Kyselytutkimus henkilöstölle .....	39
6.1.2	Kyselytutkimus johtoryhmälle.....	40
6.1.3	Benchmarking / Referenssit.....	41
6.1.4	Tutkimustulokset ja uuden tuotantopalkkiopalkkajärjestelmän rakentaminen .....	42
6.2	Tuotantopalkkiopalkkamallin rakenne.....	42
6.2.1	Yleisiä tuotantopalkkiopalkkajärjestelmän sääntöjä.....	43
6.2.2	Tuotantopalkkiopalkkamallin mittarit .....	44
6.2.3	Tuotantopalkkiopalkkamallisovellus ja palkkion määräytyminen.....	46
6.4	Tuotantopalkkiopalkkajärjestelmän kuvaus .....	48
6.5	Tuotantopalkkiopalkkamallin kustannusrakenne .....	52
<b>7</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>53</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>57</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>59</b>
	Liite 1. Kysely työntekijöille.....	59
	Liite 2. Kysely työntekijöille, vastaukset.....	63
	Liite 3. Kysely johtoryhmälle.....	76
	Liite 4. Kysely johtoryhmälle, vastaukset .....	78
	Liite 5. Referenssivalimot.....	81

## KUVIOT

KUVIO 1. Palkitsemisen kokonaisuuden malli.....	7
KUVIO 2. Erilaiset palkkaustavat.....	12
KUVIO 3. Teknolohiateollisuuden palkitsemistavat .....	13
KUVIO 4. Tyypilliset palkanosat .....	19
KUVIO 5. Kuva ilmentää suuntaa-antavasti peruspalkkaustapojen käytettävyyttä työkohtaisesti palkkausteknisten edellytysten perusteella .....	23
KUVIO 6. Tulospalkkiojärjestelmän arviointikohteet.....	28
KUVIO 7. Esimerkki TP% -muuntotaulukosta.....	48
KUVIO 8. Esimerkki maksuportaista .....	49

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Palkkatermistöä.....	18
TAULUKKO 2. Vastaaajien työtehtävät ja palvelusvuodet.....	39

# 1 TYÖN KUVAUS

## 1.1 Tavoite ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on syntynyt Metso Foundries Jyväskylä Oy:n (jatkossa MFJ) tarpeesta saada käyttöönsä strategisista tavoitteista tukeva tuotantopalkkiopalkkamalli. Tuotantopalkkiopalkkamalli kehitetään osaksi yrityksen kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Opinnäytetyön tarkoituksena on toimia keskustelun avauksena tuotantopalkkiopalkkamallia suunniteltaessa.

Teoriaosuudessa käydään läpi kokonaispalkitsemisen kenttää sekä valotetaan toimivan palkitsemisen käsitettä. Kaikkien käytössä olevien johtamisvälineiden tulisi tukea toisiaan sekä organisaation strategiaa ja tavoitteita. Myös palkitsemisen ohjaava vaikutus tuodaan esille teoriaosuudessa. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on yksi tärkeimmistä elementeistä organisaation strategian toteuttamiseksi käytännössä. Tuotantopalkkiopalkkamallin tavoitteena on yrityksen toimintamallien kehittyminen ja sitä kautta hyvästä suorituksesta palkitseminen. Tavoitteen saavuttamiseksi keskeiseen osaan nousevat järjestelmälle yhdessä luodut pelisäännöt. Toimenpiteillä pyritään aidosti sellaiseen tilanteeseen, jossa sekä työntekijä- että työnantajaosapuoli kokevat hyötyvänsä mallin käyttöönotosta. Runsaasti taloudellista panostusta vaativan työvoiman ylläpitämisestä on saatava vastineeksi kilpailullinen etulyöntiasema esimerkiksi tehokkaiden, virheettömien sekä innovatiivisten toimintamallien muodossa.

Kirjallisuuteen perehtymisen lisäksi on opinnäytetyössä suoritettu laajahko kyselytutkimus sekä työntekijöille, että johtoryhmälle. Referenssit muista valimoista valottavat myös osaltaan pohdintaa ehdotetusta tuotantopalkkiopalkkamallin rakenteesta.

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osaan: ehdotettuun tuotantopalkkiopalkkamallin kehittämisprosessiin ja toisaalta sen varsinaiseen rakenteeseen. Kehittämisprosessi sisältää mm. tiedottamista, päätöksentekoa, esimiestoimintaa

sekä tuki-, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitapoja. Tuotantopalkkiopalkkamallin rakenne käsittää mm. mallin kohderyhmän, käytettävät mittarit, mittaus- ja tavoitetasot ja ansaintakauden sekä maksutiheyden ja -perusteet.

## **1.2 Toimeksiantaja**

Metso Foundries Jyväskylä Oy on yksi Suomen suurimmista rautavalimoista. Valimon tuotanto käsittää 25 % koko Suomen valurautatuotannosta. Valimo kuuluu Metson Massa, paperi ja voimantuotanto- segmenttiin. Valimo valmistaa somu- ja pallografiittisia valurautakomponentteja. Tuotanto koostuu sylinteri- ja telavaluista sekä käsinkaavatuista valuista. Valimossa työskentelee noin 165 työntekijää, joista 30 on toimihenkilöitä. (Metso Foundries Jyväskylä Inc. 2011; Metso 2012)

## 2 PALKITSEMINEN

Palkitsemisjärjestelmä on keskeinen osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Sen avulla tuetaan yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Parhaiten palkitsemisjärjestelmä edistää näitä tavoitteita, jos se koetaan oikeudenmukaiseksi ja kannustavaksi, ollen samalla riittävän joustava. (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväen Liitto ry 2006b, 20.)

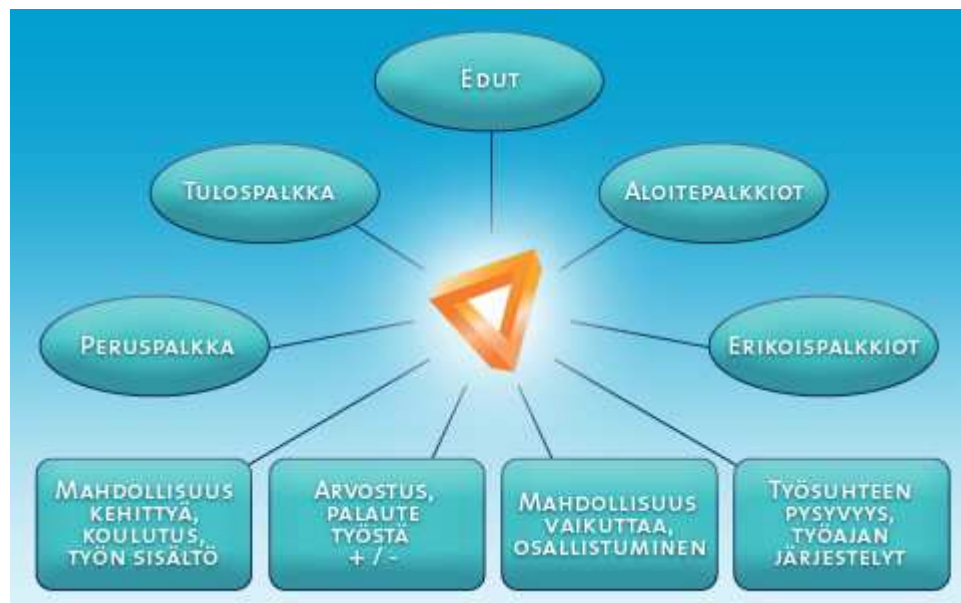
Organisaationäkökulmasta tarkasteltuna palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Se on organisaation ja tämän jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Lisäksi palkitsemisella välitetään viesti halutusta toiminnasta; viestin tulkinta vaikuttaa edelleen organisaation jäsenten toimintaan. Organisaationäkökulmasta huolimatta käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 54.)

Henkilöstön näkökulmasta hyvä palkitseminen palkitsee oikeista asioista monipuolisesti, hyväksyttävästi, avoimesti, tasapuolisesti ja perustellusti eli hyvä palkitseminen on ennen kaikkea oikeudenmukaista. Viestintä ja vuorovaikutus pitää hoitaa huolellisesti. Tämä koskee niin palkka- ja palkitsemisjärjestelmien tavoitteita, niiden toteutumista kuin kehittämistarpeitakin. Tällöin kannustamisen ja palkitsemisen ohjausvaikutus toteutuu. Kannustaminen ja palkitseminen ovat henkilöstön näkökulmasta positiivisia asioita. Hyvinvointi niin taloudellisesta kuin työilmapiirinkin näkökulmasta voi kehittyä myönteisesti, kunhan palkitsemisjärjestelmää ylläpidetään riittävällä yhteistyöllä. Työntekijöiden tulee kokea se oikeudenmukaiseksi sekä riittävän hyvin ennustettavaksi ja turvalliseksi. (EK-SAK- ja EK-STTK -tuottavuustyöryhmät 2011, 11.)

Työsuhdetta kuvataan usein vaihtokaupaksi, jossa työnantaja saa henkilön työpanoksen, osaamisen, innostuksen ja aikaa. Palkitsemista taas on kaikkinen, mitä työntekijä saa vastineeksi. Organisaatiossa kaikki jäsenet ovat palkitsemisen kohteena. Palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työntekijälle annetaan vastineeksi työpanoksestaan. Näitä voivat olla mm. raha, etuudet,

tunnustus, arvostus ja mahdollisuus kehittyä. Rousseau (1996) mukaan psykologinen työsopimus tarkoittaa kaikkea sitä, mitä henkilö mielessään olettaa tai kuvittelee saavansa ja antavansa työsuhteessa. Aikaisemmin tämä psykologinen työsopimus kesti läpi elämän, nykyisin yritysfuusioiden ja globaalien kilpailun takia työsuhteiden luonne on muuttunut. Tästä syystä oman ammattitaidon kehittäminen on ollut viime vuosina entistäkin tärkeämpää. Myös esimiestaitona palkitsemisesta on tullut yhä merkittävämpää. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13 - 14.)

Kuviossa 1 on havainnollistettu palkitsemisen kokonaisuuden malli, johon on koottu useimmille organisaatioille tutut palkitsemistavat. Näistä jokaisen ympärille pystytään rakentamaan kokonainen palkitsemisjärjestelmä prosesseineen. (Tuottavuustyö 2012.)



KUVIO 1. Palkitsemisen kokonaisuuden malli (Tuottavuustyö 2012.)

Palkitsemisen kokonaisuus on monikäyttöinen johtamisen väline. Palkitsemiselle on tyypillistä, että siihen on koottu erityyppisiä ja eri tilanteissa käyttökelpoisia elementtejä, riippumatta siitä ovatko ne määriteltä työehtosopimukses-

sa vai ei. Hakonen ja muut (2005, 22 - 23) ovat todenneet, että elementtejä voivat olla esimerkiksi:

- aineellisia, kuten palkka ja merkkipäivälahjat tai aineettomia, kuten joustava työaika
- lakien ja työ- tai virkaehtosopimusten määrittelemiä tai niitä täydentäviä, kuten erikoispalkkiot
- kustannuksiltaan merkittäviä, kuten peruspalkka ja henkilöstöedut.
- kustannuksiltaan edullisia, kuten pienet tavarapalkkiot tai esimiehen tarjoamat kakkukahvit
- hitaasti ja yleensä melko harvoin muuttuvia, kuten peruspalkka tai tarvittaessa nopeasti reagoivia, kuten tunnustus ja erikoispalkkiot
- henkilön pitkäaikaista arvoa työnantajalle heijastavia, kuten peruspalkka ja tiettyjen ennalta määriteltujen tavoitteiden saavuttamisesta palkitsevia, kuten tulospalkkiot
- työsuhteen jatkuessa turvattuja, kuten palkan kiinteä osa tai riskialttiita, kuten voittopalkkiot
- työntekijän elämäntilanteen mukaan joustavia, kuten liukuva työaika tai joustamattomia työvuoron aloittamisen ja päättymisen suhteen
- kaikkia samalla lailla koskevia, kuten työpaikkaruokailu tai asemaan perustuvia, kuten puhelinetu tai toimitusjohtajan erilainen työsuhdeturva
- yksilöiden palkitsemiseen soveltuvia, kuten palkan henkilökohtainen osa tai ryhmien palkitsemiseen soveltuvia, kuten tuotantopalkkiot ja tulospalkkiot
- motivoinnin kannalta tärkeitä, kuten palaute ja muuttuva palkan osa tai pysymisen kannalta keskeisiä, kuten arvostus
- palkitsemisen kannalta hankalia, kuten vanhentunut sopimuksen palkkausjärjestelmä tai kahden kerroksen järjestelmät
- esimiehelle paljon työtä aiheuttava ja usein muuttuva palkkiojärjestelmä tai helppokäyttöinen sopimuksen palkkataulukko

- ylimmässä johdossa päätettäviä, kuten henkilöstörahastoon maksettavat voittopalkkiot tai esimiehen päätettäviä, kuten pätevyysarviointi tai työryhmään valitseminen.

Hakonen ja muut (2005, 43) lainaavat edelleen Milkovichiä ja Stevensiä (2000), jotka luettelevat neljä palkitsemisen historiasta opittua asiaa:

1. Yhden ainoan oikean palkitsemisstrategian etsiminen voidaan lopettaa. Palkkausjärjestelmissä tulee aina olemaan eroja sekä yritysten välillä että sen välillä, mitä järjestelmät ovat nykyisin ja mitä ne tulevat olemaan tulevaisuudessa.
2. On ymmärrettävä, millä on merkitystä palkitsemisen kannalta. Vaatimuksia asettavat mm. taloudelliset odotukset, verotus ja työehtosopimukset sekä lainsäädäntö.
3. Kokeiluja kannattaa tukea työpaikoilla. Palkkausjärjestelmät kehittyvät pitkälti yrityksen ja erehdyksen tietä. Kokeiluja voi tukea esimerkiksi tutkimuksen keinoin.
4. Jatkuva palkitsemisen opettelu on suositeltavaa. Suomalainen tutkimus on päätenyt samaan: jatkuva oppiminen on tapa saada palkitsemisjärjestelmät toimiviksi. Organisaatioiden tulee siis kasvattaa palkitsemisen valmiuksia.

Palkitsemisen suhde organisaatiokulttuuriin on vahva, vaikka organisaatiokulttuuri ei ole varsinainen johtamisen väline. Se on enemmänkin seuraus siitä, miten aiemmin on opittu ja totuttu toimimaan. Organisaatiokulttuurin muuttaminen voi olla vaikeaa. Palkitsemisen kokonaisuus kuitenkin vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja palkitsemista voidaan muuttaa. Siksi on tärkeää ottaa palkitseminen käyttöön johtamisen välineenä. (Hakonen ym. 2005, 288.)

Palkitsemisperusteelle pitää voida asettaa vaatimuksia. Perusteiden pitää olla oleellisia ja tärkeitä tuottavuuden ja kannattavuuden kannalta, työntekijöiden pitää pystyä vaikuttamaan työn tuloksiin, perusteiden tulee tukea työn organi-



sointia ja työnsisältöä sekä niille voidaan määrittää normi. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 13.)

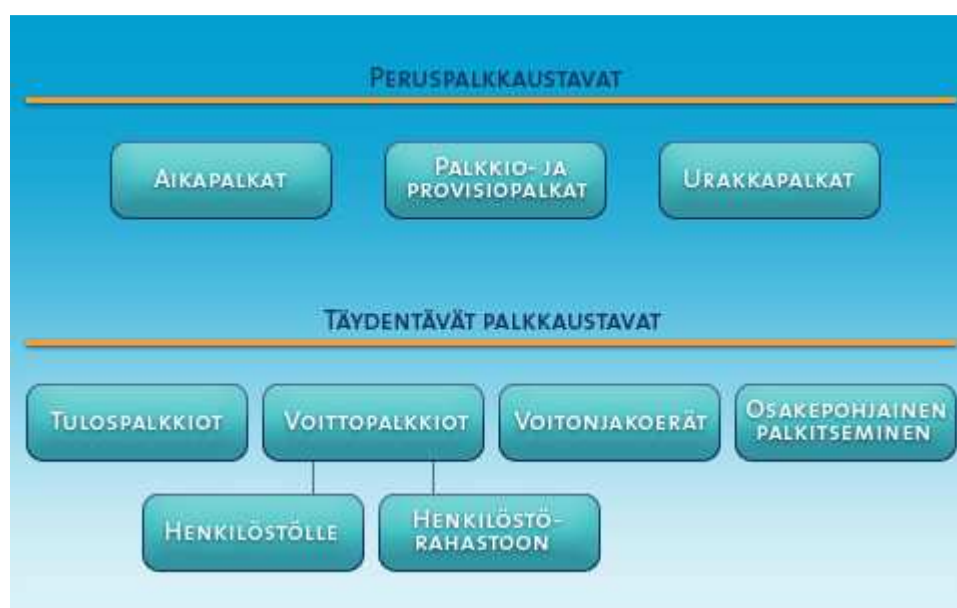
Yrityksen näkökulmasta katsottaessa palkitseminen tulisi sitoa ainoastaan kannattavuuteen. Parhaan työmotivaation saavuttamiseksi henkilötasolla, palkitsemisen tulisi perustua vain yksilön omaan tekemiseen. Palkitseminen yksilön oman suorituksen perusteella on tarkoituksenmukaista työtehtävissä, joissa toimitaan täysin yksin ja muista riippumatta. Tuotteen tai palvelun aikaansaaminen tapahtuu yleensä kuitenkin suurempana kokonaisuutena. Tällöin on kyseessä yleensä työryhmä, osasto tai vastaava. Palkitsemisperusteena on tällöin koko ryhmän aikaansaannos, eikä yksilön yksittäinen työ tai työvaiheen suoritus. Erot eri yksilöiden pätevyudessa ja työsuoritteista suoriutumisessa tulee ottaa huomioon määritettäessä palkan kiinteää osuutta. Palkitsemisen tulee tukea tavoitteenasettelussa sitä, että asiakas saisi haluamansa tuotteen tai palvelun oikea-aikaisesti ja oikeanlaatuisena. Kaikkien yritysten yhteinen halu on toteuttaa kannattavasti asiakkaiden odotukset. Töiden organisointi ja työnsisältö ja myös palkitseminen on suunniteltava tätä tavoitetta tukemaan. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 13.)

### 3 PALKITSEMISTAVAT

Palkitseminen viestittää organisaation tavoitteita ja arvoja ja on tähän organisaation työkalupakin voimakkain keino. Palkitsemalla organisaatio viestittää milloin ollaan tosissaan ja minkälaista tekemistä halutaan kannustaa. (Hakonen ym. 2005, 277.)

Kuten kuvioista 1 voitiin havaita, palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Aineellisiin palkitsemistapoihin kuuluu mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettoman palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Työnantaja voi tarjota kaikkia näitä palkitsemistapoja ja ne voivat olla merkityksellisiä työntekijän kannalta. Eri palkitsemistavoilla pystytään tavoittelemaan erilaisia asioita. Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toinen toisiaan parhaimmassa tapauksessa. Tällöin palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristön tilanne ja tarpeet huomioiden. Palkitsemisen kokonaisuus on työntekijän kannalta merkittävämpi asia kun hän arvioi työpaikkansa hyvyttä kuin jonkin yksittäisen järjestelmän käyttäminen. (Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskuksen Palkitsemisen tutkimusohjelma 2012.)

Suomessa palkkaustavat jaetaan peruspalkkaustapoihin ja niitä täydentäviin palkkaustapoihin kuvion 2 mukaan. Kaikille työntekijöille maksetaan peruspalkkaa ja se muodostaa pääosan palkasta. Täydentävät palkkaustavat maksetaan peruspalkan päälle ja ne perustuvat yrityskohtaisiin päätöksiin. Kaikki työntekijät eivät ole välttämättä niiden piirissä. (Tuottavuustyö 2012.)

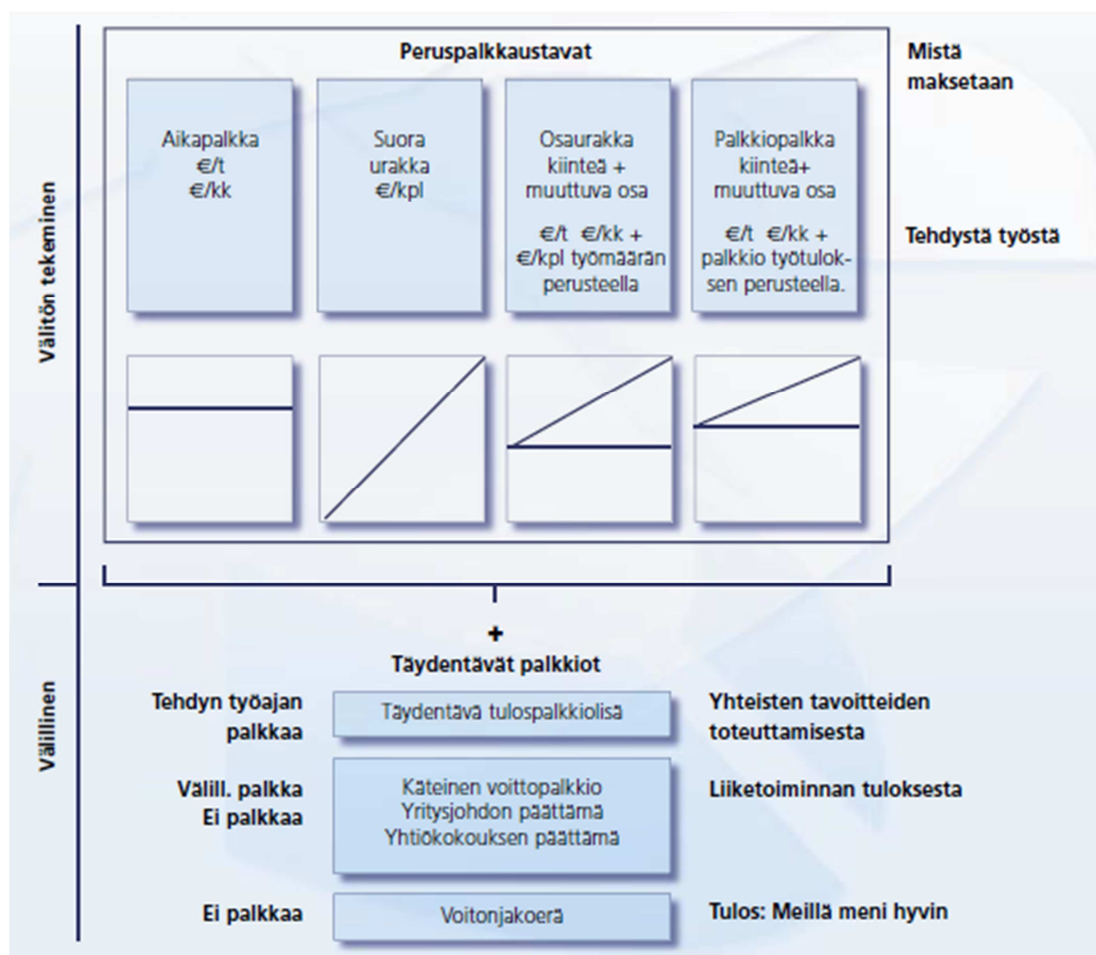


KUVIO 2. Erilaiset palkkaustavat (Tuottavuustyö 2012.)

Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväen Liitto ry (2006a, 11) korostavat julkaisussaan Tulosta ja palkkaa sitä, että henkilöstön kokemus palkitsemisjärjestelmästä on oltava sellainen, että se koetaan oikeudenmukaisena ja kannustavana. Yrityskohtainen monipuolinen palkitsemisjärjestelmä muodostuu siten useista eritasoisista ja toisiaan täydentävistä elementeistä:

- jokaiselle työntekijälle määritetään tehdyn työnvaativuuden ja pätevyyden perusteella peruspalkka
- työn palkkaustavaksi valitaan joko aikapalkka tai suorituspalkka työn luonteen ja teknisten edellytysten perusteella
- tulos- ja voittopalkkioilla voidaan täydentää aika- ja suorituspalkkoja.

Teknologiатеollisuus ry ja muut (2006a, 11 - 12) mainitsevat kannattavuuden kannalta keskeisenä asiana sen, että saadaan palautetta työsuorituksesta ja tiedostetaan myös kytkös oman tehdyn panoksen ja saadun rahan välillä. Kuviossa 3 on pelkistetyksi kuvattu työn tekemisen ja maksetun rahan välisiä yhteyksiä. Palkitseminen voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään; työn määrällistä ja laadullista tavoitetta tukevaan palkitsemiseen, yrityksen toiminnallisia tavoitteita tukevaan palkitsemiseen ja yrityksen taloudellista tulosta tukevaan palkitsemiseen.



KUVIO 3. Teknologiатеollisuuden palkitsemistavat. (Teknologiатеollisuus ry ym. 2006a, 11.)

Palkitsemisjärjestelmien eri elementit ovat toisiaan täydentäviä. Ne eivät siis korvaa toisiaan. Palkkiopalkka ja tulospalkkiolisä eivät esimerkiksi ole toistensa vaihtoehtoja, koska välitön palkkiopalkka ja välillinen tulospalkkiolisä ovat eri palkitsemistasolla. Ratkaisuun siitä, korostetaanko palkitsemista määrällisen ja laadullisen, toiminnallisen vai taloudellisen tavoitteen perusteella, vaikuttavat sekä yrityksen ulkoiset että sisäiset tekijät. Näitä tekijöitä ovat Teknologiateollisuus ry:n ja muiden mukaan (2006a, 12) mm.:

- toiminnan luonne, onko tehtävät tuotteet vakiintuneita, vaihteleeeko tuotanto
- liiketoiminnan aste, onko kyseessä uusi vai vanha yritys
- yrityskulttuuri
- johtamistapa
- yhteistoiminnan kehittyneisyys
- palkkausteknilliset edellytykset
- yksilön vai ryhmän palkitseminen.

### **3.1 Aineettomat palkitsemiskeinot**

#### **3.1.1 Työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt**

Työsuhteen pysyvyys on ihmisille erittäin tärkeää, sillä vakituinen työ auttaa pidemmän tähtäimen suunnittelussa. Kokoaikaisesta työstä saa yleensä myös paremman toimeentulon kuin osa-aikaisessa työssä. Ihmiselle tärkeitä asioita ovat taloudellinen sekä sosiaalisen ympäristön turvallisuus, joten työsuhteen pysyvyys on tärkeä keino palkitsemisessa. (Hakonen ym. 2005, 203.)

Työajanjärjestelyetu tarkoittaa, että on mahdollisuus tehdä päivätyötä, osa-aikatyötä, liukuvaa työaika, tiivistettyä työaika tai on mahdollisuus osa-aika-eläkkeeseen. Työajanjärjestely tarkoittaa lisäksi esimerkiksi joustavaa työaika, mahdollisuutta vaihtaa työaikamuotoa, tehdä etätyötä tai ottaa opinto- tai vuorotteluvapaata. (Hakonen ym. 2005, 210 – 211 & 225.)

### 3.1.2 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Esimies pystyy omilla toimillaan vaikuttamaan eniten työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. Nämä ovat tehokkaita ja merkittäviä palkitsemiskeinoja. Osallistuminen työelämän palkitsemistavoissa on kiistanalainen, sillä osallistumisen kannattajien mielestä se lisää tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista ja työelämän tasapuolisuutta. Osallistumisen vastustajien mielestä päätöksenteon pitää pysyä johdon käsissä. Kumpikin puoli on osittain oikeassa, mutta kaikkea ei pystytä yhdessä päättämään. Työympäristön menestymisessä on tärkeää, että henkilöstö osallistuu ja vaikuttaa asioihin. (Hakonen ym. 2005, 229.)

Vaikutusmahdollisuus merkitsee sitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työssään mm. työtahtiinsa, työmenetelmiin ja -tapoihin ja esimerkiksi laitehankintoihin. Vaikutusmahdollisuudet voivat ulottua laajalle, esimerkiksi työryhmään tai organisaation asioihin ja vaikutusmahdollisuus perustuu yleensä henkilön asemaan työyhteisössä tai hänen osallistumiseensa suunnitteluun ja päätöksen tekoon. Yleensä työntekijälle on erittäin tärkeää, että hän pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä kuten työaikaan tai töiden suoritusmahdollisuuteen. Aina vaikuttaminen ei ole mahdollista ja työaikaan vaikuttaminen ei aina onnistu esimerkiksi vuorotyössä. (Mts. 229 - 230.)

Ihmiset ovat yleensä tyytyväisempiä jos he ovat saaneet osallistua päätökseen, vaikka se ei olisikaan heille myönteinen. Palkkiojärjestelmiin osallistuminen lisää tietämystä palkitsemisesta ja organisaation asioista. Suunnitteluun osallistumalla työntekijät osaavat tehdä työnsä paremmin ja itsenäisemmin sekä tarvittaessa auttaa muita. Osallistuminen työpaikalla voidaan toteuttaa monin eri tavoin, esimerkiksi osallistumista voidaan toteuttaa eri ryhmissä, jotka ideoivat ja etsivät parempia työtapoja. Työryhmien tarkoituksena voi olla esimerkiksi laadun parantaminen. Muita tapoja toteuttaa osallistumista on mm. työntekijöiden edustaja johtoryhmissä, aloitejärjestelmät, henkilöstökyselyt ja tiimityö. Yhdessä sovittuun tavoitteeseen tai päätökseen sitoudutaan paremmin eli myös siksi henkilökunnan osallistuminen on tärkeää. Esimiehen on

tärkeää muistaa osallistumisessa hyödyntää työpaikalla kaikkien ajatuksia, antaa tilaisuus ideoille ja arvoa niille. Esimiehen tulee myös kysyä mielipiteitä ja ottaa ne huomioon, jottei osallistumisesta tule vain näennäistä, jolloin sen vaikutus et toimi enää palkitsemiskeinona. (Hakonen ym. 2005, 233–236.)

### **3.1.3 Arvostus ja palaute**

Arvostus ja palaute ovat kaksi asiaa, jotka ovat hyvin lähellä palkitsemisen ydintä. Ne ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemismuotoja. Yritykselle ja esimiehille palkitseminen on hetki, jolloin tosiasiasa noudatettavat arvot tulevat esiin ja niiden pitäisi olla linjassa yrityksen virallisten arvojen kanssa. Arvostuksen puutetta ei pysty korvaamaan suurellakaan rahalla. Toisaalta vähäpitoiset ja pieniltä tuntuvat asiat paljastavat arvostuksen tai sen puutteen. (Hakonen ym. 2005, 237.)

Palautteen ja tunnustuksen antaminen on yksi merkittävimmistä ja edullisimmista palkitsemistavoista. Palaute viestittää yksinkertaisimmillaan sen viestin, miten työssä on onnistuttu. Palautteen antaminen on tärkeää, sillä silloin työntekijä tietää, miten työssään on onnistunut ja mistä suunnasta löytyy kehitettävää. Mikäli palaute on epämääräistä tai sitä ei tule, saattaa työntekijälle tulla tunne, että hänen työtään ei arvosteta tai sitä pidetään vähäarvoisena. (Hakonen ym. 2005, 243.)

### **3.1.4 Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet sekä työn sisältö**

Työssä kehittämisellä tarkoitetaan esimerkiksi oman osaamisen syventämistä, laajentamista tai erikoisosaamisen hankkimista. Erilaisia kehittymismahdollisuuksia työelämässä tarjoavat mm. työkierto, eteneminen vaativimpiin tehtäviin ja urapolut. Työkierto laajentaa osaamista ja parantaa myös viihtyvyyttä työssä. Uralla eteneminen on palkitsevaa ja yleensä sitä myös tavoitellaan. Palkitsemisen keinona tämä on haastava tapa, sillä johtopaikkoja ei ole yleensä organisaatiossa runsaasti tarjolla. Urapolku on myös palkitsemisen keino,

sillä silloin työntekijälle on selkeä kuva mahdollisuuksista organisaatiossa. (Hakonen ym. 2005, 258 - 259.)

Työnantaja voi tarjota koulutusta kaipaavalle työnantajan itse järjestämiä kursseja, mahdollisuutta käyttää työaika opiskeluun tai tukea omaehtoista opiskelua rahallisesti. Ammatillista henkilöstökoulutusta ovat esimerkiksi täydennyskoulutus, uudelleen koulutus, jatkokoulutus ja perehdyttäminen. (Hakonen ym. 2005, 260.)

Työn sovittaminen yksilön tavoitteisiin ja kykyihin organisoimalla työ järkevästi lisäävät työn palkitsevuutta. Työn sisältö ja mielekäs työ ovat työntekijää motivoivia. Yleensä työtä pidetään motivoivana kun työ on merkityksellistä tekijälleen, työ on haastavaa, työ on kiinnostavaa, työssä näkee ja pystyy vaikuttamaan tulokseen laajasti, voi tehdä yhteistyötä ja saa tukea työtovereiltaan sekä kun työ on kuormitukseltaan sopivaa. (Hakonen ym. 2005, 265 – 266.)



### 3.3 Aineelliset palkitsemiskeinot

#### 3.3.1 Palkkatermistöä

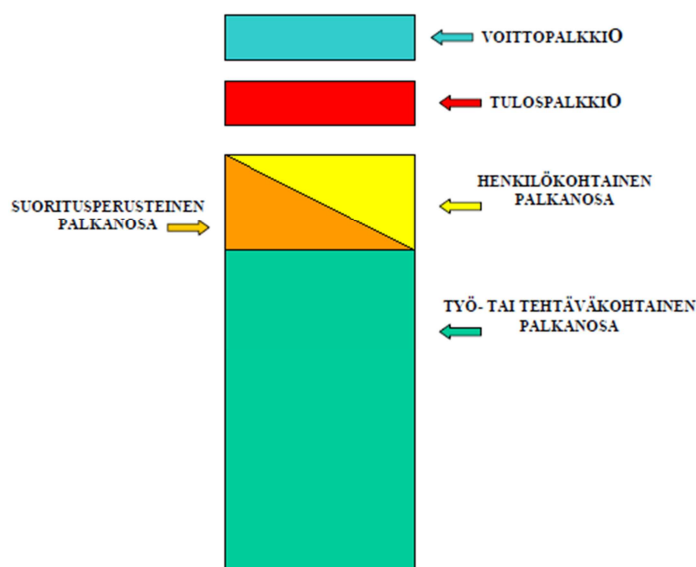
Taulukossa 1 esitellään palkkatermistöä. Huomiona; bonuspalkkio on yleinen nimitys erilaisille palkanlisille, eikä termin tarkka sisältö ole vakiintunut.

TAULUKKO 1. Palkkatermistöä (Työmarkkinoiden keskusjärjestöt 2003, 8.)

TERMI	SELITYS
<b>Aikapalkka</b>	Yleistermi palkoista, joilla tarkoitetaan aikayksikköä kohti määriteltyä palkkaa (esim. runti-, kuukausi tai viikkopalkka kausipalkka)
<b>Työ- tai tehtäväkohtainen palkka</b>	Työn- tai tehtävän vaativuuteen perustuva palkka tai palkanosa.
<b>Henkilökohtainen palkanosa</b>	Henkilökohtainen palkanosa on henkilökohtaisen aikapalkan ja työ- tai tehtäväkohtaisen palkanosan erotus. Osan suuruutta säädellään <i>tai</i> määritellään yleensä henkilökohtaisen pätevyyden mukaan.
<b>Henkilökohtainen aikapalkka</b>	Henkilölle maksettava aikapalkka, joka muodostuu työn tai tehtävän vaativuuden mukaisesta osasta ja henkilökohtaisesta osasta. Henkilökohtaiseen osuuteen luetaan tällöin kaikki muut palkkaerät kuin työ- tai tehtäväkohtaiset palkat.
<b>Suorituspalkka</b>	Urakka- ja palkkiopalkan yhteisnimitys. Tietystä suoritusnormista maksettava palkka. Suorituspalkka voi olla suora tai osittainen.
<b>Urakkapalkka</b>	Yleisnimi palkkaustavoille, joissa perusteena on rahakerroin ja työ määrä. Urakkapalkka voi olla suora tai osittainen (osaurakka).
<b>Palkkiopalkka</b>	Yleisnimi palkkaustavalle, jossa palkan suuruus osittain tai kokonaan riippuu työtuloksesta. Työtuloksen mittana voi olla määrä (määräpalkkio), laatu (laaturapalkkio) tai jokin muu tulostekijä. Myyntiprovissio ja tuotantopalkkio ovat tyyppisiä palkkiopalkkoja.
<b>Tulospalkkio</b>	Tulospalkkioiden perusteina ovat palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen ja niiden ylittäminen. Tavoitteet voidaan sitoa taloudellisiin tunnuslukuihin, reaali-prosessiin liittyviin tavoitteisiin, kehitystavoitteisiin tai niiden yhdistelmiin.
<b>Voittopalkkio</b>	Palkkiotapa on voittopalkkio, jos voiton merkitys suunnitellussa järjestelmässä on olennainen. Silloin kun voiton suunniteltu merkitys on vähintään 50%, kyseessä on kiistatta voittopalkkio.
<b>Voitonjakoerä</b>	Palkkaerän nimitys silloin kun omistajat jakavat osan voitosta henkilöstölle ilman, että maksu perustuu järjestelmään tai etukäteen laadittuun suunnitelmaan.
<b>Henkilöstörahasto</b>	Yhteistyössä yrityksen tai viraston kanssa perustettu ja henkilöstön omistama rahasto, jonka tarkoituksena on hallita yrityksen rahastoon suoritettavia voittopalkkioita ja muita rahastolle kuuluvia varoja.
<b>Optio</b>	Oikeus merkitä tulevaisuudessa työnantajayrityksen osakkeita optiotodistuksessa määritellyin ehdoin.
<b>Voitto</b>	Voitto-käsitettä käytetään palkkiojärjestelmien yhteydessä yleisnimenä tuloslaskelman liikelatouden tulosta kuvaavasta luvusta.
<b>Rahaproessi</b>	Pääoma- ja kassavirtojen muodostama kokonaisuus.
<b>Reaaliproessi</b>	Reaaliproessilla tarkoitetaan tuotannon kulkua, eri tyyppisiä prosesseja tai vastaavia työnkuluja kuvaavia tehtävä- ja työketjuja. Reaaliproessin tuloksellisuutta voidaan mitata fyysisillä tai toiminnallisilla tunnusluvuilla, jotka ovat sidotut tuottavuuteen, läpimenoaikoihin, laatuun, tuotoksen määrään, aikatauluihin tai vastaaviin.

### 3.3.2 Palkan osat

Peruspalkkajärjestelmä rakentuu yleensä yhdestä tai useammasta palkanosasta. Sen elementteinä voivat olla mm. tehtäväkohtainen, henkilökohtainen ja suoritusperusteinen palkanosa. Peruspalkkajärjestelmää säädellään työ- ja virkaehtosopimuksin ja sopimusten minimipalkkamääräysten mukainen palkka tulee täytyä peruspalkkajärjestelmän osista. Kuviossa 4 esitetään tyypilliset palkanosat. Näitä esiintyy sekä yksityisen että julkisen sektorin uusissa palkkausjärjestelmissä Palkanosat koostuvat vaihtelevasti alla esitetyistä elementeistä. Näiden palkanosien mukaan muodostunutta palkkaa täydentävät usein erilaiset lisäjärjestelmät, kuten vuorotyö-, ylityö- ja olosuhdelisät. (Työmarkkinoiden keskusjärjestöt 2003, 5.)



KUVIO 4. Tyypilliset palkanosat. (Työmarkkinoiden keskusjärjestöt 2003, 5.)

### 3.3.3 Peruspalkka

Peruspalkka muodostuu työn vaativuudesta, henkilön pätevyydestä ja työn tuloksesta. Peruspalkka tuo yleensä pääosan palkasta ja siihen on mahdollista liittää täydentäviä palkkaustapoja. Thierryn (2001) mukaan palkkansa avulla työntekijä muodostaa käsityksen siitä, miten hän on onnistunut työssään ja

minkälainen asema hänellä on työyhteisössä. Työnvaativuudessa arvioidaan kuinka vaativaa työ on. Henkilön pätevyys perustuu taas hänen omaan toimintaansa työssään ja työn tulos perustuu toiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin. (Hakonen ym. 2005, 69 & 71.)

Työmarkkinoiden keskusjärjestöt (2003, 6) ovat sopineet, että peruspalkkaus- tapojen perusteella määräytyvän palkan tulee olla vähintään työehtosopimuksissa määriteltyjen minimipalkkamääräysten tasoinen. Työehtosopimuksista löytyy myös tulospalkkioita ja muita kuin henkilöstörahastolain mukaisia, ns. suorina voittopalkkioita koskevaa sääntelyä. Tämä sääntely koskee etupäässä palkkioiden käyttöönottoon liittyviä menettelytapoja. Tulospalkkaukseen lukeutuvat, tuloksiin ja voittoon sidotut erät eivät voi muodostaa osaa työehtosopimuksen perusteella maksetuista palkoista.

### **Aikapalkat**

Teknologiateollisuus ry ja muut (2006a, 13) toteavat aikapalkasta seuraavaa; aikapalkassa palkka aikayksikköä kohti on kiinteä ja etukäteen määritetty. Tavallisimmat aikayksiköt ovat tunti ja kuukausi. Aikapalkkaus perustuu määriteltyyn työnvaativuuteen ja työntekijän pätevyyteen. Aikapalkkaa käytetään erityisesti tilanteissa, joissa:

- työmenetelmät ovat vakiintumattomat
- suorituskriteeriä ei voida täsmällisesti määrittää
- tuotannon häiriöt ja työolosuhteiden vaihtelut ovat suuret.

Aikapalkalla työskentelevältä edellytetään kuitenkin yleensä normaaliksi katsottavaa määrällistä ja laadullista tulosta työstään, vaikka suorituskriteeriä ei asetetakaan. Työsopimuslaissa on velvoitteita asetettuna työntekijälle, joita hänen tulee noudattaa. Aikapalkalla työskentelevän työntekijän työsaavutukset eivät yleensä vaikuta hänen palkkaansa välittömästi. Niillä on kuitenkin merkitystä myöhempään palkkakehitykseen ja esimerkiksi siihen, miten hän työuralla etenee. (EK-SAK –tuottavuustyöryhmä ym. 2011, 13)

## **Suorituspalkat**

Jos palkkaustavan perusteena on tietystä suoritusnormista maksettava, sovit-  
tu yksikköhinta, on kyseessä suorituspalkka. Työsuoritus määrää välittömästi  
palkan määrän. Suorituspalkoilla on näin välitön ohjausvaikutus työn tekemi-  
seen ja nämä jaetaan maksuperusteensa mukaan kahteen ryhmään: Työmää-  
rään perustuvat urakkapalkat ja työtulokseen perustuvat palkkiopalkat.  
(Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 13.)

Suorituspalkat voivat vaihdella rakenteeltaan. Ne voivat olla suoria urakoita,  
joissa palkan määrä riippuu yksinomaan työmäärästä tai osaurakoita, joissa  
osa palkasta määritetään kiinteäksi aikayksikköä kohti ja osa vaihtelee välit-  
tömästi työmäärän tai työtuloksen (palkkiopalkka) mukaan. (Mts. 13.)

### *Urakkapalkat*

Se, onko palkka kokonaan tai osittain riippuvainen yksinomaan työsuorituk-  
sesta, määräytyy palkkausteknillisten edellytysten perusteella. Urakat täytyy  
sita menetelmiin. Työarvo on riippuvainen olennaisesti käytetystä menetel-  
mästä. Urakkahinnan muodostaa työarvo ja rahakerroin. Jos käytetty työme-  
netelmä muuttuu, se vaikuttaa työarvoon ja tätä kautta urakkahintaan. Työar-  
voa vastaava menetelmä täytyy kuvata tarkasti, koska oleelliset muutokset  
menetelmissä on huomioitava urakkahinnassa. (Teknologiateollisuus ry ym.  
2006a, 14.)

Palkkausteknisesti urakoiden soveltamisalue on sellainen, missä työntekijä voi  
itse säädellä nopeuden työskentelylleen ja työn määrä ei saa olla rajoitettu.  
Edellytyksenä on myös, että työmäärä voidaan mitata ja urakkahinnat vastaa-  
vat työmenetelmiä. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 14.)

### *Suora urakka*

Työhön soveltuu suora urakka jos työmenetelmät ovat vakiintuneita ja suorituskriteerit ovat täsmällisiä. Lisäksi tuotannon häiriöiden ja työolosuhteiden vaihtelujen tulee olla vähäisiä. Tämä palkkaustapa palkitsee työntekijää tai ryhmää tekemään työnsä nopeasti ja soveltuu tyypillisesti töihin, joissa sarjat ovat pitkiä ja toistuvat samanlaisina työnsisällön pysyessä samana.

(Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 14.)

### *Osaurakka*

Menetelmähajonnan ollessa  $\pm 5\%$  ansiohajontaa suurempi, on suoran urakan asemesta käytettävä osaurakkaa. Ansiohajontaa voidaan vaimentaa siten, että urakassa on sekä kiinteä että muuttuva osuus. Kiinteän osuuden tulee olla sitä suurempi mitä suurempi menetelmähajonta on. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 14.)

### *Palkkiopalkat*

Palkkiopalkkauksessa määritetään normi, joka perustuu johonkin tuotannolliseen tulokseen. Norminmääritys perustuu yleensä työnmittaukseen, tilastoihin tai kokemukseen ja sen tarkoituksena on selvittää, minkälaista tuotannollista tulosta pidetään hyvänä työsaavutuksena. Tulosta mitataan esim. määrän, laadun, säästön tai muun tuotannollisen tulostekijän avulla. Tuotannolliseen tulokseen vaikuttavat työntekijöiden osaamisen lisäksi koneiden, laitteiden ja työvälineiden kehittyminen, raaka-aineiden vaihtuminen yms. Kaikkia näitä vaikutuksia on huomioitava normin määrittämisessä. Normin ylläpidosta on huolehdittava. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 14.)

Kuviosta 5 nähdään palkkiopalkkojen käyttöalueen laajuus. Palkkiopalkkoissa voidaan huomioida esim. määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, työntekijän työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä kuten pätevyyden huomioiminen, toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisesta kuten läpäisyajan lyhentymisestä tullutta etua sekä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa palkan maksuperusteisiin. Palkan maksuperusteet voidaan määritellä koskemaan laajempaa kokonaisuutta ja näin tukea työn organisointia. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 14.)

Työn luonne	Joutuisuuden vaikutus	Työmenetelmä	Suoritusnormi	Tuotannon häiriöt	Sovellettava palkkaustapa
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva, satunnainen, ei tiedossa	Työläs ja vaikea määrittää	Useasti ja vaikea ennakoida	Aikapalkka
Konetyö	Kyllä/Ei				
Prosessin valvonta	Ei				
Käsityö	Kyllä	Vaihteleva	Mittattu	Ennakoitavissa	Osa urakka
		vakio		Ei häiriötä	Suoraurakka
Konetyö	Kyllä/Ei	Vaihteleva	Mittattu	Ennakoitavissa	Palkkiopalkka
Prosessin valvonta	Ei				

KUVIO 5. Kuva ilmentää suunta-antavasti peruspalkkaustapojen käytettävyyttä työkohtaisesti palkkausteknisten edellytysten perusteella. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 15.)

### 3.3.4 Täydentävät palkkaustavat

Täydentävien palkkaustapojen tarkoituksena on vahvistaa toiminnan kehitystä ja sitoutumista. Tärkein syy ottaa käyttöön tulospalkkiojärjestelmiä on tukea tavoiteltua muutosta. Näillä haetaan yleensä tuottavuuden tai toimintatavan muutosta. Tulospalkkiojärjestelmillä halutaan myös palkita myönteisestä kehityksestä. Tulospalkkiot ovat hyvin joustavia. Ellei kehitystavoitteita pystytä saavuttamaan, palkkioita ei makseta. Järjestelmä voidaan ottaa käyttöön tai

poistaa käytöstä yleensä vuoden aikajänteellä. (EK-SAK -tuottavuustyöryhmä ym. 2011, 21.)

Tulos- ja voittopalkkiot ovat peruspalkkajärjestelmää täydentäviä palkkioeriä. Ne ovat työpaikkakohtaisia. Niiden suuruutta ei yleensä pysty säätelemään työ- tai virkaehtosopimuksissa. Voittopalkkiojärjestelmiä ei voida soveltaa julkisella sektorilla niiden toiminnan luonteen johdosta. (Työmarkkinoiden keskusjärjestöt 2003, 5)

Täydentävien palkkaustapojen pyrkimyksenä on valjastaa koko organisaation voimavarat käyttöön ja tukea yrityksen liikeideasta ja strategioista johdettujen päätavoitteiden toteutumista ja kannattavuuden parantamista. Kyseessä on palkitsemisjärjestelmän lisäksi ennen kaikkea johtamisen väline. Näiden avulla toimintaa ohjataan kokonaistavoitteen suuntaan. (Teknologiateollisuus ry ym. 2006a, 16.)

### **Tulospalkkiot**

”Tulospalkkiojärjestelmien ominaisuus on tukea tavoiteltua - yleensä tuottavuuden - muutosta välittömällä ja rytmiltään tiheällä viestinnällä ja ohjauksella, palkita myönteisestä kehityksestä sitä mukaa kun sitä tapahtuu”  
(Työmarkkinoiden keskusjärjestöt 2003, 15).

Tulospalkkiojärjestelmiä on käytetty erityisesti toimihenkilöiden palkkauksessa. Työntekijöiden palkkauksessa on käytössä yleisemmin palkkio- ja urakkipalkat. Tulospalkkioiden ja palkkiopalkkojen perusteet ovat yleensä tuottavuustunnusluvuissa ja saattavat siten muistuttaa toisiaan. (EK-SAK-tuottavuustyöryhmä ym. 2011, 21.)

### **Voittopalkkiot**

Voittopalkkioiden antaminen perustuu liiketoiminnan kannattavuuteen ja niillä on kaksi periaatteessa erilaista arvoperustaa (Työmarkkinoiden keskusjärjestöt 2003, 15.):

1. Palkitaan henkilöstöä liikutuksen paranemisesta. Tällöin voittopalkkiojärjestelmään on liitetty tietoinen ihmisten toimintaa ohjaamaan pyrkivä vaikutus kuten tulospalkkioilla.
2. Henkilöstöä palkitaan erinomaisesta liikutuksesta. Tällöin voittopalkkio antaa omistajien arvomaailmasta vahvan viestin. Osa hyvästä tuloksesta kuuluu henkilöstölle, joka on tuloksen tehnyt.

Voittopalkkiojärjestelmät eivät ole välittömältä ohjausvoimaltaan yhtä tehokkaita kuin tulospalkkiojärjestelmät. Pitkällä aikavälillä kannustavuus ja muut mahdolliset vaikutukset voivat olla kuitenkin merkittäviä. (EK-SAK-tuottavuustyöryhmä ym. 2011, 21.)

### **Aloitepalkkiot**

Aloitepalkkiot ovat räätälöity työntekijöille, jotta heidän ideansa tulisivat esille ja omatoimisuudesta palkittaisiin. Aloite on parannusehdotus, jonka tavoite on kehittää työmenetelmiä, koneita ja laitteista, parantaa organisaation toimivuutta ja työskentelytapoja sekä työpaikan viihtyvyyttä ja vähentää kustannuksia ja lisätä tuottavuutta. Aloitetoiminnassa palkkio voidaan antaa rahana tai jonain muuna aloitteisiin kannustavana asiana. Aloitteissa voidaan palkita aloitteentekijää, yksilöä, ryhmää, toteuttajia, tai jotain vaikuttajaa, joka vaikuttaa aloitteen käytäntöön panossa. (Hakonen ym. 2005, 170 – 171 & 178 - 179.)

### **Erikoispalkkiot**

Erikoispalkkiot ovat esimiesten ja johdon keino, jolla saadaan nopeasti huomiointua merkittävät tapahtumat ja hyvät työsuoritukset. Ne myös toimivat keinona antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannustehjelmat ja -matkat. (Hakonen ym. 2005, 185–186.)



## Edut

Osana palkitsemisen kokonaisuutta ovat edut, joita ovat mm. lounasetu, työsuhdekännykkä, työterveyshuolto, kuntosali jne. Ylimääräisillä eduilla pyritään lisäämään yrityksen houkuttavuutta työpaikkana ja edut parantavat myös yrityksen imagoa. Etujen ensivaikutelma työntekijöille on yleensä se, että ne kuuluvat kaikille yrityksessä työskenteleville. Niitä ei siten mielletä osaksi palkitsemista. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille verohallinto määrittelee vuosittain verotusarvon. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Eduilla tarkoitetaan palvelussuhteeseen liittyviä lakisääteisiä tai sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuoikeuksia ja palkitsemistapoja. Osa eduista on lakisääteisiä, kuten lomaetu ja tietyn tasoinen työterveydenhuolto. Täydentäviä etuja ovat esim. työvaatteet, työmatkakuljetukset tai ilmaiset päiväkahvit. Luontaisedut ovat palkan luontoista tuloa ja nämä edut ovat työsuhteeseen perustuvia. Yleisimmin käytettyjä luontaisetuja ovat ateria-, asunto-, puhelin-, auto-, autotalli- ja täysihoitoedut. (Hakonen ym. 2005, 141.)

## 4 TOIMIVA PALKITSEMINEN

Tiivistettynä toimiva palkitseminen kuvataan palkitsemistutkimusten tulosten mukaan seuraavasti (Hakonen ym. 2005, 275.):

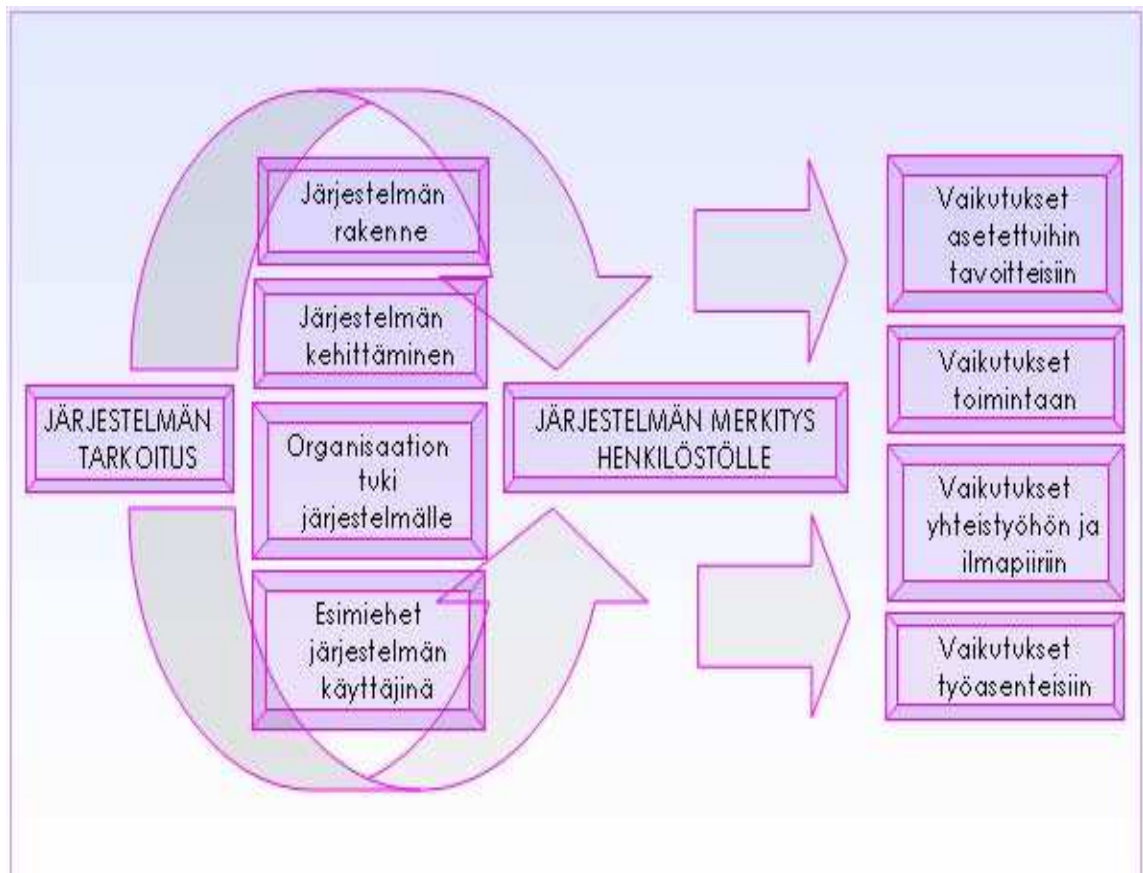
- se tukee organisaation nykyistä liiketoimintastrategiaa
- se on kiinteä osa johtamisjärjestelmää
- tällä tavoin palkitseminen on yhteydessä myös organisaation menestykseen
- sitä käytetään edistämään toimintatapojen ja -mallien muutosta
- kaikkia henkilöstöryhmiä ja niiden jäseniä pystytään palkitsemaan hyvistä suorituksista.

Palkkiojärjestelmä on toimiva mm. silloin, kun (Hulkko ym. 2002, 12.):

- järjestelmä tuottaa toivottuja vaikutuksia eli esimerkiksi edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä
- järjestelmä sopii yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa
- järjestelmä saa kaikkien osapuolten tuen eli esimerkiksi henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä
- järjestelmä on kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja, asiakas) yhteinen etu.

### 4.1 Palkitsemisjärjestelmän arviointiprosessi

Palkitsemisjärjestelmän toimivuus saadaan selville arvioimalla järjestelmää. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kuviossa 6 esitettyjen kymmenen arviointikohteen avulla.



KUVIO 6. Tulospalkkiojärjestelmän arviointikohteet. (Hulkko ym. 2002, 135.)

### **Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus**

Lähtökohtana on arvioida ensin järjestelmän tarkoitusta. Tässä tulee ensisijaisesti miettiä sitä, tukeeko palkkiojärjestelmä strategian toimeenpanoa ja miten palkkaustapa sijoittuu palkitsemisen kokonaisuuteen. Lisäksi pitää arvioida sitä, että onko järjestelmän tarkoitus määritelty ja ymmärretty. Tavoitteena pitää olla, että johdolle ja henkilöstölle muodostuu yhteinen näkemys asiasta. (Hulkko ym. 2002, 134 - 135.)

### **Palkitsemisjärjestelmän rakenne**

Palkitsemisjärjestelmän rakennetta arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin se vastaa järjestelmän tarkoitusta. Rakenteen hyvyttä tai huonoutta hahmo-

tettaessa paneudutaan sääntöihin, kohderyhmän valintaan, mittareihin, mittaukseen, tavoitetasoihin, jakoperusteisiin sekä palkkioiden suuruuteen. Myös kokemus palkkioiden jaon oikeudenmukaisuudesta kuuluu rakennearviointiin. (Hulkko ym. 2002, 63 & 136.)

Palkitsemisjärjestelmän mittarit eivät yksin tee järjestelmästä toimivaa, mutta tämä rakenteeseen liittyvä osa on erittäin tärkeä ja oleellinen matkalla kohti kokonaisuutena toimivaa palkitsemista. Hulkko ja muut (2002, 174) ovat määrittäneet hyvän palkitsemisjärjestelmän mittariston tunnuspiirteet seuraavasti:

- mittariston tulee osaltaan tukea strategiaa
- seuranta-aikajänne eri mittarien kohdalla tulee olla sopiva
- ainakin joihinkin mittariston tavoitteisiin tulee voida vaikuttaa
- mittaustietoa tulee olla saatavilla
- arviointitavan tulee olla luotettava
- mittaristo ei saa olla yksipuolinen
- osan mittareista tulee suunnata katse tulevaisuuteen ja siellä menestymiseen
- tavoitetasot tulee asettaa haastavan realistisiksi
- lisäksi hyvä mittaristo tulee laatia yhteistyössä kaikkien osapuolten kesken.

### **Palkitsemisjärjestelmästä huolehtiminen**

Rakenteen arvioinnin jälkeen tarkastellaan järjestelmän kehittämisen tai uuden järjestelmän tapauksessa käyttöönottamisen organisointia. Siis esim. toimivatko vastuunjako ja aikataulut, onko kehittämistoimintaan osallistujat selvillä, millä yhteistoiminnan asteella järjestelmää kehitetään ja onko järjestelmän toimivuudenarviointitapa asianmukainen vai voidaanko sitä parantaa? (Hulkko ym. 2002, 65 – 67 & 136.)

### **Organisaation tuki ja esimiehet järjestelmän käyttäjinä**

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointi jatkuu tarkastelemalla miten organisaatio tukee järjestelmän soveltamista ja toteutusta ja miten järjestelmäs-tä tiedotetaan. Tässä yritysjohto sekä henkilöstöhallinto ovat keskeisinä arvi-oinnin kohteina. Varsinaista järjestelmän yksikkökohtaista soveltamista ja to-teutusta arvioidaan tarkastelemalla esimiehiä järjestelmän käyttäjinä. Tavoit-teiden asettaminen, tavoitteista viestiminen esimerkiksi palautteen avulla ja tavoitteiden saavuttamisen tukeminen sekä esimiesten halukkuus ja taito käyt-tää järjestelmää puntaroidaan. (Hulkko ym. 2002, 68 – 73 & 136.)

### **Järjestelmän merkitys henkilöstölle**

Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksesta voidaan edetä viiden arviointiportaan kautta hahmottamaan järjestelmän merkitystä henkilöstölle. Tässä vaiheessa tarkastellaan esimerkiksi sitä, pitääkö henkilöstö järjestelmää tärkeänä ja onko se heille rahallisesti merkittävä vai yhdentekevä. Näin päästään selville, onko järjestelmällä edellytykset toimia ja vaikuttaa toivotulla tavalla. (Hulkko ym. 2002, 73 – 74 & 137.)

### **Vaikutusten arviointi**

Järjestelmän vaikutuksia puntaroidaan tunnuslukujen kehittymisen sekä henki-löstön ja esimiesten näkemysten perusteella. Arviointi suoritetaan käyttämällä neljää näkökulmaa (Hulkko ym. 2002, 137.):

1. vaikutukset järjestelmälle asetettuihin tavoitteisiin,
2. vaikutukset toimintamalleihin,
3. vaikutukset yhteistyöhön sekä
4. vaikutukset työasenteisiin.

Palkkauksen merkityksellisyyteen ja vaikutuksiin ei organisaatiossa voida suoraan vaikuttaa, vaan vaikuttaminen tapahtuu järjestelmän tarkoituksen ja käyttämisen kautta. (Hulkko ym. 2002, 137.)

## 4.2 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Jos halutaan onnistua palkitsemisessa, oikeudenmukaisuudesta on huolehdittava. Oikeudenmukaisuudessa erotetaan tavallisesti ainakin kaksi tyyppiä:

1. etujen ja rasitusten jakamiseen liittyvä jaon oikeudenmukaisuus, kuten esimerkiksi palkkion suuruus, sekä
2. menettelytapojen oikeudenmukaisuus, esimerkiksi miten lopputulokseen on päädytty.

Työyhteisöjä tarkasteltaessa puhutaan myös organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta, joka sisältää molemmat. (Hakonen ym. 2005, 30 & 312.)

### Jaon oikeudenmukaisuus

*Tarkastelukohteena on jaon lopputulos. Kaksi tunnetuinta jaon oikeudenmukaisuuden periaatetta ovat tasasuhta ja tasanjako (Leventhal 1980). Tasasuhdassa palkkiot jaetaan suhteessa kunkin työpanokseen, tasanjaossa tasan kaikkien kesken. Muita jaon perusteita ovat tarpeet, oikeutettu oman edun tavoittelu, lupaukset, laillisuus, omistus ja asema. (Hakonen ym. 2005, 310.)*

### Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

*Päätöksenteon ja jaon lopputulokseen johtava prosessien tarkastelu, joka vaikuttaa siihen, miten reiluksi jokin ratkaisu ja lopputulos koetaan. Viittaa siihen, millä tavoilla ja miten menetellen päädytään tiettyyn lopputulokseen. Menettelytavat vaikuttavat usein myös itse lopputulokseen, esimerkiksi minä leikkaan kakun ja sinä otat ensimmäisen palasen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta voidaan lisätä noudattamalla seuraavia periaatteita: edustavuus, johdonmukaisuus, puolueellisuuden tai jääviyden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys. (Hakonen ym. 2005, 311.)*

Hulkko ja muut (2002, 77 - 79.) lainaavat Leventhalia (1980), joka on esittänyt kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatetta joita ovat:

1. johdonmukaisuus, jossa menettelytapaa sovelletaan kaikkiin ihmisiin samalla tavalla kaikkina aikoina,
2. puolueellisuuden estäminen,
3. tiedon tarkkuus, jossa käytetään mahdollisimman tarkkaa ja luotettavaa tietoa,
4. oikaistavuus eli korjataan tehdyt virheet
5. edustavuus, jossa jokaisella jota asia koskee, on mahdollisuus saada mielipiteensä kuuluviin sekä
6. eettisyys, jolloin menettelytavan pitää olla yhteiskunnassa vallitsevien eettisten ja moraalisten normien mukainen.

## **5 KEHITTÄMISTYÖN VIITEKEHYS JA TOTEUTUS**

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistyön tavoitteena oli löytää ratkaisu käytännön ongelmaan. Kehittämistyössä itsessään on hyödynnetty monipuolista tutkimusaineistoa käytännöllisten sekä tilanteeseen sopivien tutkimusmenetelmien avulla.

### **5.1 Kehittämistyön rajaus**

Teoriakatsaus pyrkii tukemaan opinnäytetyön käytännön osuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Teoreettisesti palkitsemista tarkastellaan laaja-alaisesti, mutta käytäntö käsittää ainoastaan yksittäisen tuotantopalkkiopalkkamallin rakentamisen. Käytännön osuudessa ei oteta kantaa siihen, millainen kokonaispalkitsemismalli olisi kohdeyritykselle sopivin, vaan keskitytään ainoastaan luomaan parhaalla mahdollisella tavalla toimiva palkitsemisjärjestelmän osa.

### **5.2 Kehittämistyön tyyppi**

Opinnäytetyössä edetään palkitsemisen teoreettisista perusteista tuotantopalkkiopalkkajärjestelmän mallin esittämiseen melko suoraviivaisesti. Opinnäytetyössä voidaan havaita piirteitä kolmesta eri tutkimustyyppistä. Opinnäytetyön tekoprosessia voidaan tarkastella niin konstruktivisen tutkimuksen, kvalitatiivisen tutkimuksen, kuin tapaustutkimuksen näkökulmista.

Opinnäytetyössä on konstruktiviselle tutkimustyyppille ominaisia piirteitä. Työn perustarkoitus eli tuotantopalkkiopalkkamallin kehittäminen valimoon on ongelma, joka ratkaistaan konstruoimalla eli kehittämällä jotakin kokonaan uutta kokonaisuutta.

Pääosiltaan tutkimus edustaa tapaustutkimusta. Tutkimus kohdistuu pääasiallisesti yhteen organisaatioon ja siinä tutkitaan ja kehitetään tuotantopalk-



kiopalkkamallia sen luonnollisessa sovellusympäristössä käyttäen hyväksi empiiristä aineistoa. Varsinaisessa tutkimuksessa kerätty empiirinen aineisto on ollut laadullista, mutta myös taustatutkimuksesta saatua määrällistä kyselyaineistoa.

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta opinnäytetyössä edustaa pyrkimys ymmärtää tutkittava ilmiö tutkimuskohteena olevan organisaation näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt teoriataustaan, suorittanut kyselytutkimuksia niin työntekijäpuolella, kuin työnantajapuolella sekä vertaillut referenssejä muista suomalaisista valimoista.

### **5.3 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tavoitteena oli erilaisten tutkimusmenetelmien mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen. Varsinainen opinnäytetyöhön liittyvä tutkimusaineisto on kerätty kolmella tutkimusmenetelmällä soveltavan kenttätutkimuksen periaatteita noudattaen.

#### **Kyselytutkimukset**

Kyselytutkimus tehtiin MFJ:n käsinkaavaus- ja malliosaston työntekijöille sekä MFJ:n johtoryhmälle. Kyselytutkimuksen lomakkeet oli muokattu TUPA-tarkastuksen kyselylomakkeista. TUPA-tarkastus eli tulospalkkauksen arviointipalvelu on Teknillisessä korkeakoulussa kehitetty tulospalkkauksen arviointimenetelmä. Se on väline organisaatioiden tulospalkkio-järjestelmien toimivuuden arviointiin. (TUPA-tarkastus® 2012).

#### **Referenssit**

Referenssit on saatu kolmesta suomalaisesta valimosta, joiden tuotantoprosessi on samankaltainen MFJ:n kanssa. Kaikissa tehdään käsinkaavausvaluja ja muotit kaavataan kylmäkovettuvilla hartsihiekoilla.

## **Kirjallisuus**

Tutkimusaiheeseen ja etenkin sen teoreettiseen tarkasteluun johdattelvana tutkimusmenetelmänä on käytetty kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsaus on toiminut eräänlaisena rinnakkaisena ja tukea antavana menetelmänä kahdelle ensin mainitulle.

### **5.4 Kehittämiskysymykset ja tavoiteasetanta**

Opinnäytetyö pohjautuu kahteen kysymykseen:

1. Miten yrityksen tavoitteita tukeva palkkiopalkkamalli kehitetään?
2. Minkälainen rakenne palkkiopalkkamallilla tulee olla?

### **5.5 Kehittämisympäristö**

Opinnäytetyön kehittämisympäristönä on toiminut Metso Foundries Jyväskylä Oy. Valimolla on det Norske Veritasin toimesta sertifioidut laatu- ja ympäristösertifikaatit ISO 9001:2000 ja ISO 14001. Johtavat laatuluokittajat ovat hyväksyneet valimon suositelluksi toimittajaksi. Valimon kokonaiskapasiteetti on noin 25 000 tonnia valurautaa vuodessa. Sarjakoot ovat yhdestä satoihin kappaleisiin vuodessa. Valimo koostuu kolmesta eri tuotanto-osastosta ja kahdesta tuotantolinjasta:

- käsinkaavaus on erikoistunut nimensä mukaisesti käsin tehtäviin vaativiin ja raskaisiin valuihin aina 70 tonniin asti valupainoltaan. Tyypillisiä tuotteita ovat sisäiselle asiakkaalle (Metso Paper) tehtävät laippa-akselit, putkiakselit, laakeripukit ja muut paperikoneisiin menevät valurautakomponentit. Ulkoisille asiakkaille toimitettavia valurautakomponentteja ovat esimerkiksi moottorilohkot, navat, konepedit, planeetantantajat ja vauhtipyörät. Asiakkaita ovat esimerkiksi Wärtsilä, Moventas, ABB, WinWind, Andritz ja Metso Minerals

- sylinteri- ja telakaavaus on erikoistunut paperikoneisiin tuleviin sylintereihin, teloihin ja akseleihin. Valimo pystyy valamaan aina 16 metriä leveitä, halkaisijaltaan 3 metriä ja painoltaan 100 tonnia painavia valuja
- sulatto palvelee molempia edellä mainittuja tuotanto-osastoja. Kokonaiskapasiteetti on 25 000 tonnia sulaa vuodessa.

Valimon päälaitteet ovat:

- sulatto:
  - 2 kpl Inductotherm-keskitaajuussulatusuunia, 40 t / 10 MW ja 11 t / 6 MW
  - 2 kpl BBC-matalataajuussulatusuunia, 30 t / 4 MW
  - Asea-matalataajuussulatusuuni, 12 t / 1,5 MW
- kaavaus (furaanihiekkä ja sementtihakka):
  - 6 kpl keernatykettä, 2 x 60 l, 2 x 25 l, 1 x 12 l ja 1 x 2,5 l
  - 10 kpl jatkuvatoimisia hiekkamiksereitä, 5 x 10 t / h, 3 x 20 t / h ja 2 x 30 t / h
  - 2 kpl sementtihakantekoasemia
- lämpökäsittely:
  - Heatmaster, 17500 mm x 3000 mm x 3000 mm
  - Silmecon, 14000 mm x 3500 mm x 2800 mm
  - Sarlin, 3200 mm x 2900 mm x 1900 mm
  - Birlec, 4000 mm x 1500 mm x 1300 mm
- puhdistus:
  - Blastman-hiekkapuhallusrobotti, 15000 mm x 5500 mm x 4000 mm, kappaleen maksimipaino 70 t
  - Gutman-riippuratahiekkapuhalluskone, 2000 mm x 2000 mm x 2000 mm, kappaleen maksimipaino 5 t
  - Friggi-saha, kappaleen maksimihalkaisija Ø 2000 mm
- suunnittelu:
  - Catia V5
  - Autocad
  - Magmasoft.

## 5.6 Palkitsemisen nykytila valimolla

Palkkiopalkkamallin piiriin kuuluville työntekijöille maksetaan tällä hetkellä peruspalkan lisäksi kiinteää tuotantolisää. Työntekijöitä koskevat palkkausjärjestelmät on kehitetty enemmän yrityksen johdon päättämänä kuin yhteistyössä työmarkkinaosapuolten kesken. Valimolla on käytössä myös aloitepalkkiojärjestelmä. Muut edut syntyvät lakisääteistä paremmasta työterveyshuollosta sekä esimerkiksi liikunnan harrastamisen tukemisesta. Lisäksi kohdeorganisaatiossa tarjotaan sisäistä koulutusta ja pyritään järjestämään tarpeen tullen joustavat työajat.

Jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus henkilökohtaiseen palautteeseen vuosittaisissa kehityskeskusteluissa jos henkilö näin haluaa, muutoin kehityskeskustelut hoidetaan pääsääntöisesti ryhmäkehityskeskusteluina. Henkilöstötyytyväisyyskysely (TellUs) toteutetaan koko konsernin tasolla. Kyselyjä ei ole toteutettu vuosittain. Tänä vuonna kysely toteutetaan ja vuonna 2009 oli edellinen kysely. Lähtökohtaisesti organisaatio pyrkii tarjoamaan pysyviä työsuhteita. Henkilöstön hyvinvointiin ja työturvallisuuteen yritetään kiinnittää jatkuvaa huomiota. Kehittymismahdollisuudet ja tehtävänsiirrot ovat olleet hieman rajallisia, mutta tilannetta on yritetty parantaa viime aikoina.

Peruspalkka on organisaatiossa työehtosopimuksen mukainen. Tämä säilyy palkitsemisjärjestelmäuudistuksessa ennallaan. Kehitystyö koskee ainoastaan peruspalkan suoritusperusteista palkkio-osuutta. Toiminnan ja toimintamallien kehittämiseksi on yrityksessä, kuten kaikissa tuloksellista liiketoimintaa harjoittavissa organisaatioissa lähtökohtainen tarve. Tätä tarvetta ehdotetaan tässä opinnäytetyössä tyydytettäväksi uudella palkitsemisjärjestelmän osa-alueella.

## 6 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Opinnäytteen tulososiossa on esitetty vastauksia kahteen kehittämiskysymykseen. Opinnäytetyön käytännön osuus koostuu ehdotuksesta, miten palkkiopalkkamallia pitäisi kehittää sekä varsinaisen palkkiopalkkamallin rakentamisesta. Kaiken taustalla on ollut valimon tarve saada käyttöönsä toimintamalleja ja strategiaa tukeva palkitsemisjärjestelmän osa.

Tehty taustatutkimus on perustunut oletukseen, jonka mukaan palkitsemista voidaan mitata ja johtaa siten, että siitä voidaan rakentaa organisaatiolle menestystekijä. Aineistotutkimus ja kehittämissuositus antanevat hyvät suuntaviivat palkkiopalkkamallin varsinaiselle kehittämiselle.

Palkkiojärjestelmän rakentamisen haastavuus syntyy esimerkiksi siitä, että sen tulee tavoittaa riittävän hyvin työn oleelliset piirteet ja tärkeät asiat. Toisaalta järjestelmä ei saa muodostua liian monimutkaiseksi tai yksityiskohtaiseksi. Palkkiojärjestelmän tulee mitata asioita, joihin järjestelmän piiriin kuuluvat työntekijät voivat vaikuttaa suoraan ja se ei saa aiheuttaa haitallista vastakkainasettelua tuotanto-osastoissa. Järjestelmän tulee olla rakenteeltaan selkeää, mutta samalla kuitenkin niin yksityiskohtaisesti spesifioitu, ettei tulkinvaraisuuksia tai -mahdollisuuksia juuri jää.

Palkkiopalkkamallin avulla halutaan periaatteessa maksaa työntekijöille suurempaa tuntipalkkaa hyvästä suorituksesta. Tämän tavoitteen kannalta on oleellista valita toimintamalleja arvioivat mittarit oikein ja rakentaa malli niin, että päämäärä on selkeästi kaikilla tiedossa. Tämä tarkoittaa käytännössä mallin liittämistä kiinteästi organisaation strategiaan. Mallin on osaltaan tuettava parhaiden ratkaisujen ja tuotteiden syntymistä palkitsemalla ja tavoittelemalla mm. virheettömyyttä, tehokkuutta, varmuutta ja taloudellisuutta. Palkkiopalkkamallista on pyrittävä siis kehittämään kokonaisuutena kannustava jokaiselle järjestelmän osapuolelle. Sen suunnittelussa on yritetty korostaa selkeyttä, yksinkertaista toimivuutta sekä oikeudenmukaisuutta

## 6.1 Tutkimustulokset

### 6.1.1 Kyselytutkimus henkilöstölle

Kyselytutkimus työntekijöille suoritettiin kyselylomakkeella (liite 1). Valimon yläaulaan toimitettiin paperiset kopiot kyselylomakkeesta sekä palautuslaatikko vastauksille. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kysely oli tarkoitettu kaikille käsinkaavaus- sekä malliosaston työntekijöille, joita oli kaikkiaan 130 henkilöä. Vastauksia tuli määräaikaan mennessä kaikkiaan 40 kpl eli osallistumisaktiivisuus oli 30,8 %.

Kyselylomake oli jaettu aihepiiriltään kolmeen osioon: tuotantopalkkio-osioon, tulospalkkio-osioon ja opinnäytetyöosioon. Lisäksi kysyttiin henkilön työtehtävää ja palvelusvuosia. Kyselytutkimuksen kokonaistulokset on koottu liitteeseen 2. Vastajaat jakautuivat oheisen taulukon 2 mukaan.

TAULUKKO 2. Vastajien työtehtävät ja palvelusvuodet.

Työtehtävä	Palvelusvuodet				Yht.
	< 10 v	11-20 v	21-30 v	> 30 v	
<b>Kaavaus</b>	9	1	3	1	14
<b>Keerna</b>	2	3	1	1	7
<b>Puhdistus</b>	2	3	4	0	9
<b>Muu</b>	2	4	0	0	6
<b>Ei kerro tehtävää</b>	1	0	1	0	2
<b>Ei kerro mitään</b>					2
<b>Yhteensä</b>	16	11	9	2	40

Yhteenvedona tuotantopalkkio-osioon voidaan todeta, että työntekijät kokevat tuotantopalkkiopalkan tärkeänä osana kokonaispalkitsemista. Palkkio koetaan rahallisesti tärkeänä ja se kannustaa vastaajien mukaan sekä yksilöä, että koko osastoa tekemään työnsä paremmin ja nopeammin. Tyytymättömyys tuotantopalkkion mittareihin on erittäin silmiinpistävä. Myös tyytymättömyys siihen, miten palkkiojärjestelmästä kerrotaan, on suurta. Tämä näkyi kyselyn

mukaan esim. epäilyinä palkkion oikeudenmukaisesta jakamisesta ja siinä, noudatetaanko järjestelmää käytettäessä reilua peliä. Palautetta kaiken kaikkiaan ei koeta saatavan riittävästi. Samoin osallistumismahdollisuudet järjestelmää kehitettäessä koetaan minimaalisiksi.

Tulospalkkio-osion vastaukset seuraavat samaa yleislinjaa. Tulospalkkiojärjestelmää tunnetaan ehkäpä vielä huonommin. Tulospalkkion perusteena käytettäviä mittareita ei tunneta ja samoin ei tiedetä tulospalkkion suuruutta jos kaikki tavoitteet on saavutettu.

Kolmannessa osiossa kysyttiin mielipiteitä kehitettävästä tuotantopalkkiopalkkajärjestelmästä ja sen mittareista. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että tuotantopalkkio on positiivinen asia ja että se parantaa työmotivaatiota. Henkilöstön edustajien tulee vastaajien mukaan osallistua järjestelmän suunnitteluun. Tullevan järjestelmän mittareista ehkä eniten yllättää työturvallisuusmittarin suuri kannatus. Tämä on lievästi ristiriidassa siihen, miten esim. henkilökohtaisia suojaimia käytetään.

### **6.1.2 Kyselytutkimus johtoryhmälle**

Kyselytutkimus MFJ:n johtoryhmälle suoritettiin sähköisesti (liite 3). Kaikille lähetettiin valmis MS Word -lomake sähköpostin liitteenä. Vastaukset merkittiin suoraan lomakkeeseen ja lähetettiin kyselijälle takaisin. Vastausaikaa oli tässäkin noin kaksi viikkoa. Kyselylomake lähetettiin jokaiselle johtoryhmän viidestä jäsenestä joista kolme palautti kyselyn. Vastausprosentti oli 60 %.

Tässä lomakkeessa kysyttiin mielipiteitä seuraavista aiheista: järjestelmän tarkoituksesta, rakenteesta, kehittämisprosessista ja merkityksestä sekä vaikutuksista.

Vastausten hajonta oli yllättävänkin suurta (liite 4). Ainoastaan kahdesta kohdasta kaikki olivat samaa mieltä: rakenteeltaan tulospalkkiojärjestelmä vastaa huonosti järjestelmän tarkoitusta ja palkkioiden suuruus ei ole missään suh-

teessa organisaation menestykseen. Johtoryhmän jäsenet olivat tyytyväisempiä palkkiojärjestelmästä tiedottamiseen kuin työntekijät. He olivat myös sitä mieltä, että henkilöstö ei pidä järjestelmää tärkeänä.

Palkkiojärjestelmän vaikutuksista oltiin paremmin samaa mieltä. Johtoryhmä ilmaisi mielipiteensä asiakastyytyväisyyden, palveluiden ja tuotteiden laadun sekä taloudellisen menestyksen suhteen: vaikutusta ei ole tai palkkiojärjestelmä parantaa vain vähän vaikutusta. Toiminnan tehokkuus paranee vähän heidän mielestään. Suurin hajonta saatiin palkkiojärjestelmän vaikutuksesta ilmapiiiriin, vastaukset olivat: ei vaikutusta, parantaa vähän ja huonontaa paljon.

Valimon johdolla ei tunnu olevan yhteistä tahtotilaa ensinnäkään palkkiopalkkijärjestelmän tarpeellisuudesta saatikka sen kehittämisestä.

### **6.1.3 Benchmarking / Referenssit**

Tuotantopalkkiopalkan määrittämisestä kysyttiin myös kolmesta muusta suomalaisesta valimosta. Kysely tehtiin näiden valimoiden Tuotantopäälliköille. Kehittämistyön tekijä soitti heille ja pyysi lähettämään kirjalliset vastaukset sähköpostilla. Suurella ilolla on todettava, että kaikki joilta kysyttiin, antoivat vastauksensa määräajassa. Nämä vastaukset ovat liitteessä 5, mutta julkaisutavassa versiossa liite on määritelty salaiseksi.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikilla valimoilla on oma yksilöllinen tapansa määrittää tuotantopalkkio. Yhteistä on se, että tuotantopalkkiota maksetaan ainoastaan työntekijöille, ei toimihenkilöille. Laskentajakso oli pääsääntöisesti kaksi viikkoa. Kaikissa valimoissa tarkastelun pohjana oli kuitenkin valetut ja lähetetyt kilot suhteutettuna tehtyihin tunteihin, erilaisilla kertoimilla maustettuna.



#### **6.1.4 Tutkimustulokset ja uuden tuotantopalkkiopalkkajärjestelmän rakentaminen**

Kirjallisuus tukee henkilöstön mielipidettä osallistumismahdollisuuksista. On tärkeää kehittää palkkiopalkkajärjestelmää yhteistyössä eri henkilöstöryhmien kesken. Palkkiopalkka koetaan kuitenkin kannustavaksi ja työtehoa lisääväksi. Nykyinen mittaristo koettiin huonoksi ja muutenkin vaikutusmahdollisuudet heikoiksi. Samoin esimiesten palautteenantoa ja yleensä tiedonkulkua moitittiin yleisesti. Myöskään johtoryhmä ei ollut tyytyväinen nykyiseen järjestelmään.

Vaikka referenssit olivat melko yksimielisiä tuotantopalkkiopalkan määrittämisen tavoista, kehitystyössä on lähdetty aivan toiseen suuntaan. Siihen on vaikuttaneet käytännön kokemukset omasta valimosta, samoin kuin myös epäviralliset keskustelut muiden valimoiden edustajien kanssa. Missään ei olla täysin tyytyväisiä nykymuotoiseen tapaan palkkioiden määrittämiseksi.

Kaikki tutkimustulokset tukivat päätelmää siitä, että nykyinen tuotantopalkkiopalkkiojärjestelmä on tullut tiensä päähän. Idea kehitettävään tuotantopalkkiopalkkiojärjestelmään ja sen pelisääntöihin on saatu Jaakko Hännisen diplomityöstä (2006).

### **6.2 Tuotantopalkkiopalkkamallin rakenne**

Palkkiopalkkajärjestelmän rakenteen reunaehtojen tulee koostua yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa sovitusta pelisäännöistä. Pelisäännöt voidaan karkealla jaottelulla erotella yleisesti järjestelmää koskeviin sääntöihin, järjestelmän mittareita koskeviin sääntöihin sekä MS Excel -pohjaista tuotantopalkkiopalkkamallisovellusta ja sen käyttöä koskeviin sääntöihin

### 6.2.1 Yleisiä tuotantopalkkiopalkkajärjestelmän sääntöjä

Palkkiopalkkajärjestelmää koskevia yleisiä pelisääntöjä kehitystyöryhmälle pohdittavaksi:

- palkkiopalkkajärjestelmän piiriin kuuluvat kaikki työntekijät
- Rahapalkan palkkio-osuus jaetaan euromääräisesti tasasuuruiseen eli jokainen järjestelmän piiriin kuuluva työntekijä saa samansuuruisen (jaksoittaisesti muuttuvan) palkkion tehtyjen työtuntien mukaan
- Työntekijöille maksettavasta rahapalkasta keskimäärin 20 % muodostuu jaksoittain muuttuvasta suoritusperusteisesta palkkio-osuudesta. Rahapalkan pääosa, keskimäärin noin 80 %, maksetaan kiinteänä palkkaluokkaan sekä henkilökohtaiseen lisään perustuvana osuutena
- nykyisessä palkkausjärjestelmässä käytössä oleva kiinteä tuotantopalkkio on euromääräisesti arvioituna yhtenevä uuden palkkiopalkkajärjestelmän normaalisuoritustason kanssa
- maksettavien palkkioiden suuruusluokat määräytyvät portaittaisesti
- maksettavien palkkioiden euromääräinen suuruus neuvotellaan yhdessä. Neuvottelemisesta vastaa tuottavuusryhmä, jossa ovat edustettuina sekä tuotannon työntekijät, esimiehet että yritysjohto
- palkkiopalkkajärjestelmää rakennettaessa ja kehitettäessä huomioidaan joustomahdollisuus; pelisäännöt eivät ole ns. kiveen kirjoitettuja ilman erillistä sopimista. Tästä sopimisesta vastaa tuottavuusryhmä
- palkkiopalkkamallin rajapintoja ja mittautasoja voidaan tarkistaa sopimalla ja tuottavuusryhmä neuvottelee maksettavalle palkkio-osuudelle euromääräiset minimi- ja maksimitasot
- jotta luodun palkkiopalkkamallin työehtosopimuksenmukaisuudesta voidaan varmistua, malli arvioidaan TES -asiantuntijalla
- mittausajanjaksona käytetään kalenterikuukautta. Palkanmaksujakso on kuitenkin edelleen organisaation käyttämä kaksi viikkoa. Palkkion saa mitattuna ajanjaksona töissä ollut työtuntiansa mukaan. Palkkio maksetaan takautuvasti kahteen seuraavaan tiliin

- järjestelmän varsinaisen implementoinnin jälkeen on jätettävä palkkiopalkkamallin käyttöä koskeva varaus poikkeuksellisille olosuhteille. Nämä olosuhteet tarkoittavat esimerkiksi pitkäaikaisia laiterikkoja, sähkökatkoja, raaka-ainetoimittajien lakkotilanteita sekä näihin suoraan rinnastettavia tapahtumia. Poikkeuksellisissa olosuhteissa palkkiopalkkamallin kokonaissuoritusasteeksi arvioidaan normaalisuoritusaste 50 %
- palkkiopalkkajärjestelmän tunnuslukujen kehittymistä on päästävää seuramaan säännöllisesti mittausjakson aikana silloin, kun tämä on kunkin tunnusluvun osalta teknisesti mahdollista. Pelisäännöt on yleisesti sidottu teknologiateollisuuden työehtosopimukseen. Esimerkiksi kehittämistoimintaan liittyen relevantti TES suosittaa seuraavaa: työpaikalla seurataan yhteistoiminnassa sopivin aikaväleihin tuottavuutta, tuotantoa ja henkilöstöä koskevaa kehitystä - tarvittavista seuranta-järjestelmistä ja tunnusluvuista sovitaan paikallisesti. Uudesta järjestelmästä pyritään kehittämään työpaikan yhteistoiminnalle mahdollisimman suosiollinen myös siten, kuin tällaisesta toiminnasta työehtosopimuksessa säädetään.

### 6.2.2 Tuotantopalkkiopalkkamallin mittarit

Järjestelmän piiriin kuuluvien työntekijöiden suoritusasteen arvioimiseen käytettäviä mittareita koskevat pelisäännöt ovat keskeisessä sekä ratkaisevassa asemassa palkkiopalkkamallin ja -järjestelmän toimivuuden kannalta. Tavoite- ja strategiasidonnaisuus sekä oikeiden toimintamallien arvioiminen on erittäin tärkeää.

Palkkiopalkkajärjestelmän mittareita koskevia pelisääntöjä kehitystyöryhmälle pohdittavaksi:

- palkkiopalkkajärjestelmässä käytetään neljää työntekijöiden suoritusasteen arvioivaa, keskenään mahdollisimman vähän korreloivaa mittaria
- ensimmäinen mittari arvioi tuotannon suoritusasteen
- toinen mittari arvioi toimitusvarmuutta

- kolmas mittari on kannattavuuden muutoksiin reagoiva taloudellinen mittari
- neljäs mittari arvioi työturvallisuutta
- muita mittareita ei järjestelmään sen toiminnan alkuvaiheessa sisällytetä, mutta niiden käyttämisen mahdollisuus pyritään kuitenkin huomioimaan
- mittareiden tulee olla dataperusteisia arviointiperusteisuuden asemesta eli kriteerien on oltava mitattavia, ei arvionvaraisia
- työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan mitattavien suureiden kehittymiseen toimintamallejaan muuttamalla
- mittareiden on indikoitava toimintamallien taso jokaisen mittausjakson jälkeen niin pian kuin se on teknisesti mahdollista.
- mittareita painotetaan tuottavuusryhmässä yhteisesti sovittavin kertomin
- palkkiopalkkamallin mittarit pyrkivät hyödyntämään valimon yleisesti käyttämiä tunnuslukuja
- suunniteltu työaika määrittää tuotannon suoritustason mittarin osalta keskiarvoisen normaalisuoritustason. Prosentteina ilmaistuna normaalisuoritustaso on 50 %
- toimitusvarmuusmittarin normaalisuoritustason määrittää työnantajan määrittelemä tavoitetaso. Prosentteina ilmaistuna normaalisuoritustaso on 50 %
- taloudellisen mittarin normaalisuoritustason määrittää työnantajan määrittelemä tavoitetaso. Prosentteina ilmaistuna normaalisuoritustaso on 50 %
- työturvallisuusmittarin normaalisuoritustason määrittää työnantajan määrittelemä tavoitetaso. Prosentteina ilmaistuna normaalisuoritustaso on 50 %
- taloudellisen mittarin tulee huomioida sellaiset kustannukset, joiden suuruuteen työntekijöillä on suora vaikutusmahdollisuus; tällaisia ovat esimerkiksi asiakasreklamaatioista aiheutuneet kustannukset, raaka-aine- ja materiaalikulut, energian kulutus sekä kaatopaikkakulut

- kuukauden jokaiselta päivältä kerättävien tunnuslukujen osalta mittausajanjaksolle on kerryttävä vähintään neljä mittausta, muutoin mittarin kokonaissuoritusasteeksi arvioidaan normaalisuoritusaste 50 %

### 6.2.3 Tuotantopalkkiopalkkamallisovellus ja palkkion määräytyminen

MS Excel -pohjaista palkkiopalkkamallisovellusta sekä sen käyttöä ja palkkion määräytymistä koskevia pelisääntöjä:

- palkkiopalkkamallin mittarit antavat prosentuaalisen arvon jokaiselle mittaamalleen tunnusluvulle
- prosentiarvo saadaan erillisen prosentuaalisen muuntotaulukon avulla. Taulukon tasot määräytyvät määrätyn tavoitetason perusteella kannustavasti. Kuukauden palkkiopalkkaosuus kertyy neljästä eri mittareilla arvioitavasta komponentista
- tuotannon tunnusluvulle [ $\alpha$ ] annetaan mallissa painoarvo 0,30
- toimitusvarmuuden suoritusastea arvioivalle tunnusluvulle [ $\beta$ ] asetetaan mallissa painoarvo 0,40
- taloudellisen kannattavuuden tunnusluvulle [ $\gamma$ ] asetetaan mallissa painoarvo 0,10
- tällöin työturvallisuuden tunnusluvulle [ $h$ ] on asetettava painoarvo 0,20, jotta prosentuaalinen suoritusasteen kokonaisarviointi olisi mahdollista välillä 0 - 100 %
- edellä mainitusta saadaan tuotantopalkkiopalkkamallin kokonaissuoritusasteen määrittäväksi laskukaavaksi:  $TP\% = 0,30 * [\alpha] + 0,40 * [\beta] + 0,10 * [\gamma] + 0,20 * [h]$
- laskukaavalla saatu prosentuaalinen arvo indikoi suoraan maksettavan euromääräisen palkkion arvon siten, kuin siitä tuottavuusryhmän kesken neuvotellaan ja sovitaan
- palkkiopalkkamallissa käytetään 13 %:n leikkuria molemmissa päissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että 87 %:n ylittävä TP% -arvo antaa

maksimipalkkion ja vastaavasti 13 %:n alittava TP% -arvo antaa minimipalkkion

- malli porrastetaan osin kymmenen sekä osin viiden TP%:n välein, jolloin 13 %:n leikkurit huomioiden palkkiopalkkamalliin saadaan lopulta kaikkiaan yksitoista suoritus- ja maksutasoa
- viiden TP%:n porrastusta käytetään välillä 43 - 57 %. Näin keskimääräisen 50 % suorituksen läheisyydessä kehittyneistä toimintamalleista seuraava suora kannustusvaikutus on suurempi
- normaalisuoritusasteinen TP% = 50 %. Euromääräisesti tämä vastaa siis suoraan nykyistä kiinteää tuotantolisää, joka on a,aa €. Maksimipalkkioksi asetetaan tuottavuusryhmän päätöksellä b,bb € ja minimipalkkioksi vastaavasti c,cc €
- palkkiopalkkamallin euromääriin liitetään erilliset vuosikorotukset, jotka määrätään inflaatioperusteisen kertoimen avulla
- kehittämistyöryhmä päättää inflaatiokertoimesta vuosittain palkkiopalkkajärjestelmän arvioinnin yhteydessä. Pelisäännöistä sovitaan siis tuottavuusryhmän kanssa

## 6.4 Tuotantopalkkiopalkkajärjestelmän kuvaus

Palkkiopalkkamallin muuntotaulukko on tässä työssä toteutettu MS Excel -sovelluksella. Myöhemmin mallin käyttöönottamisen jälkeen on mahdollista, että se integroidaan osaksi yrityksen käyttämää Baan –tuotannonohjausjärjestelmää.

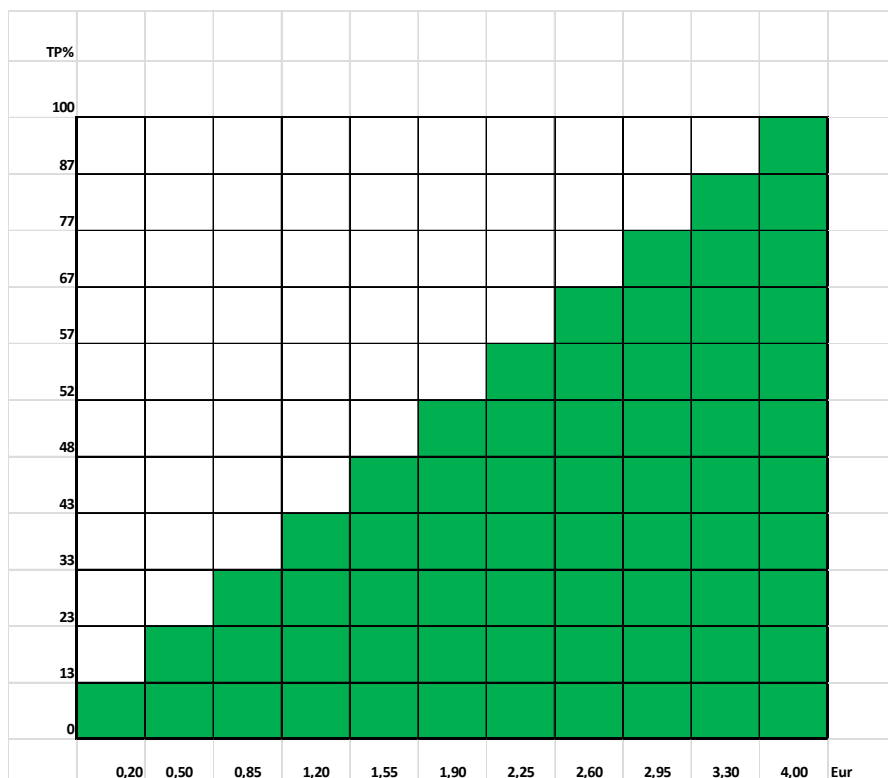
		Work Center	Suunniteltu aika [h]	Normaalisuoritus [TP%]	Toteutunut aika [h]	Suoritustaso [%]	
Mittari 1		Keerna	1	50	0,50	100,00	
	Kappale 1	Kaavaus	2	50	2,00	50,00	
	(Pieni, yksinkertainen)	Puhdistus	1	50	1,50	0,00	
		Keerna	6	50	4,00	83,33	
	Kappale 2	Kaavaus	11	50	10,00	59,09	
	(Pieni, monimutkainen)	Puhdistus	5	50	6,00	30,00	
		Keerna	10	50	9,00	60,00	
	Kappale 3	Kaavaus	20	50	20,00	50,00	
	(Suuri, yksinkertainen)	Puhdistus	20	50	30,00	0,00	
		Keerna	90	50	80,00	61,11	
	Kappale 4	Kaavaus	115	50	110,00	54,35	
	(Suuri, monimutkainen)	Puhdistus	120	50	130,00	41,67	
		KA	Keerna				76,11
		KA	Kaavaus				53,36
		KA	Puhdistus				17,92
		KA	Kaikki yht.				49,13
				Tavoite [%]		Toteutunut [%]	
Mittari 2	Toimitusvarmuus	Kaikki	95,00	50	80,00	34,21	
			Tavoite [%]		Toteutunut [%]		
Mittari 3	Laatupuutekustannukset	Kaikki	3,00	50	4,30	6,67	
			Tavoite [ppm]		Toteutunut [ppm]		
Mittari 4	Työturvallisuus	Kaikki	40,00	50	50,00	25,00	
				Maksetaan [Eur / h]			
	TP%	Keerna	42,18	1,55			
	TP%	Kaavaus	35,36	1,20			
	TP%	Puhdistus	24,73	0,85			
	TP%	Kaikki yht.	34,09	1,20			

KUVIO 7. Esimerkki TP% -muuntotaulukosta.

Kuviossa 7 esitetään tulospalkkiopalkkamallin muuntotaulukko esimerkin omaisella tavalla. Vihreisiin soluihin syötetään tavoitearvot. Keltaisiin soluihin syötetään toteutuneet arvot. Sinisissä soluissa on laskukaavat suoritustason laskemiseksi ja punaisissa soluissa on laskennan tulos eli se euromäärä, joka maksetaan tuotantopalkkiota tuntia kohden.

Kuviossa 7 on suunnitellut työtunnit jaettu Work Center –tasolle asti. Tässä keksityssä esimerkissä huomaa eron maksettavan tuotantopalkkion määrässä. Esimerkiksi puhdistamon työsuoritus on muita työpisteitä heikompi, joten

suoritusasteen jakaminen yhteentoista maksuportaaseen Kuvion 8 mukaan vaikuttaa maksettavaan rahasummaan.



KUVIO 8. Esimerkki maksuportaista. Rahasummat ovat keksittyjä. Nämä tulee määrittää tuottavuusryhmässä.

Jokaisen mittarin kohdalla käytetään tasaista kulmakerrointa koko mainitulle prosentivälille. 50 %:n suoritusaste vastaa suunniteltua suoritusta, 100 % merkitsee erittäin hyvää suoritusta ja 0 % vastaavasti erittäin heikkoa suoritusta. 50 %:n tasosta on täten muodostettu työsaavutusten normi. Arvot eivät voi mennä alle 0 % tai yli 100 %. Koko prosentuaalinen skaala saadaan käyttöön, sillä muuntotaulukoiden arvot ovat todellisia toteutuneita mittarikohtaisia arvoja.

Mittarin 1 osalta tunnuslukuja saadaan kerättyä joka päivä. Ne merkitään esimerkiksi kuukausittaisesti jaettuihin taulukoihin. Sovellus laskee mittausjakson aikana toimitettujen kappaleiden suoritusasteiden keskiarvot. Mittausjaksolta pitää saada vähintään neljä tunnuslukua. Tunnuslukujen vähyteen saatta-



vat johtaa esimerkiksi mittausjaksolle osuvat lomat, tehdasseisokit sekä muut vastaavat tapahtumat. Mikäli tunnuslukuja on vähemmän kuin neljä, mittarille merkitään arvo 50 %. Keskiarvojen poimimisen jälkeen on muodostettu prosentuaalinen muuntotaulukko, jota käyttämällä voidaan ilmoittaa mittausjakson suoritustaso. Tämä prosenttiluku siirretään sellaisenaan palkkiopalkkamallipohjaan kyseistä mittausjaksoa mittarin 1 osalta kuvaavaksi arvoksi.

Mittari 1, tuotannon suorituskyky:

- seurataan tuotteen tekemiseen käytettyä aikaa
- viivakoodien avulla Flexwin -järjestelmään raportoidut tunnit
- kuukausilistaus Flexwin -järjestelmästä
- verrataan käytettyä aikaa normaalisuorituksen aikaan
- prosenttiluku
- muuntotaulukko
- kaikkien tehtyjen tuotteiden prosenttiarvojen keskiarvo
- siirretään laskukaavaan kohdalle  $[\alpha]$ .

Vastaavalla periaatteella mittarit 2 - 4 antavat mittausjaksottaista suoriutumista kuvaavan prosenttiluvun, joka voidaan siirtää suoraan varsinaiseen palkkiopalkkamallipohjaan. Nämä mittarit poikkeavat kuitenkin mittarista 1 siltä osin, että tavoitearvo asetetaan koko vuodeksi yhtiön johdon toimesta.

Mittari 2, toimitusvarmuus:

- mukaan lasketaan kaikki jakson aikana oikeaan aikaan lähetetyt valukappaleet
- lähetyspäivämäärä myyntilauksessa
- prosenttiluku
- muuntotaulukko
- siirretään laskukaavaan kohdalle  $[\beta]$ .

Mittari 3, taloudellinen mittari:

- laatu puutekustannukset
- LI - %
- muuntotaulukko
- siirretään laskukaavaan kohdalle [ $\gamma$ ]
- muita taloudellisia mittareita?
  - raaka-ainekulut
  - kaatopaikkakulut
  - energiakulut.

Mittari 4, työturvallisuus:

- työturvallisuusindeksi, tapaturmia miljoonaa työtuntia kohti
- muuntotaulukko
- siirretään laskukaavaan kohdalle [h].

Kaikki mittarit yhdessä:

- $TP\% = 0,30 * [\alpha] + 0,40 * [\beta] + 0,10 * [\gamma] + 0,20 * [h]$
- kertoimet sovitaan tuottavuusryhmässä
- mahdollisuus lisätä lisää mittareita esim. jos halutaan painottaa joitain asioita. Sovitaan tuottavuusryhmässä
- tuotantopalkkiopalkka voi olla kaikille yhteinen. Järjestelmät antavat myös mahdollisuuden jakaa tuotantopalkkion osastoittain (KK, S&T ja sulatto) tai vielä osastojen sisällä pienempiin ryhmiin (Work Centerit, esimerkiksi keernanteko, kaavaus ja jälkikäsitely). Tuottavuusryhmä tekee päätöksen jakotavasta.

Käyttökokonaisuuteen liittyy luonnollisesti myös paljon muita huomionarvoisia seikkoja, esimerkiksi palkkiopalkkamallin käytön vastuuhenkilöiden nimeäminen, kehittämis- ja tarkastusaikataulujen sopiminen, parannusten ja muutosten dokumentointi jne.

## 6.5 Tuotantopalkkiopalkkamallin kustannusrakenne

Palkkiopalkkamallia ja järjestelmää suunniteltaessa nousee raha aina keskiöön. Ensimmäinen rahaan liittyvä neuvottelutilanne syntyy mietittäessä, millaisia euromääräisiä panostuksia organisaatio haluaa uuteen järjestelmään sijoittaa. Toinen on palkkakustannukset. Kirjallisuus antaa rahoitusmalleiksi yleensä kolme eri vaihtoehtoa: Palkitaan joko tuloksen tai säästön mukaan, palkitaan osin syntyneen tuloksen tai säästön mukaan ja osin budjetoimalla palkkiot tai varataan erillinen määräraha koko palkkiolle.

Rahaa kuluu pelkkää palkkakustannusta enemmän, koska jokaisesta tuntia kohti maksetusta eurosta joudutaan maksamaan myös esimerkiksi lakisääteiset sivukulut sekä keskituntiansioperusteiset lomapalkat. Suurempi palkkiosuus palkkiopalkassa voi merkitä kannustavampaa palkitsemisjärjestelmää työntekijälle, mutta aiheuttaa samalla organisaatiolle työntekijämäärästä riippuen jopa huomattavia lisäkustannuksia.

Toisaalta jokainen parantunut TP% tuottaa lisäarvoa organisaatiolle kehittyneiden ja siten parempien toimintamallien muodossa. Paljonko kehittyneemmät toimintamallit sitten lisäarvoa tuottavat? Suuruuden laskeminen ei ole aivan yhtä helppoa ja suoraviivaista kuin palkkakustannusten arvioiminen. Se voitaneen toteuttaa huomioimalla jokainen mittari omana lisäarvoa tuottavana kokonaisuutena. Kokonaislisäarvo saadaan summaamalla jokaisen mittarin minimissään sitomat rahalliset arvot yhteen.

## 7 POHDINTA

Tässä työssä on kehitetty aivan uudenlainen tuotantopalkkiopalkan määrittämiskeino valimolle. Pohdinnassa keskitytään kuitenkin pääsääntöisesti mittariin 1 eli työhön käytettävään aikaan. Tämän uuden tavan määrittää tuotantopalkkiopalkka on mahdollistanut MFJ:n tuotannossa käyttöönotettu Flexwin – järjestelmä tuntikirjauksille kustannusten seurantaan. Järjestelmä toimii niin, että kaikista tuotantotilauksista tulostetaan viivakoodit eri työvaiheisiin (Work Center) ja työntekijät leimaavat aina tekemänsä työn suoraan järjestelmään.

Leimaukset onnistuvat pääsääntöisesti hyvin, erityisesti puhdistamossa, koska työntekijä puhdistaa yhtä kappaletta kerrallaan. Kaavauksessa leimausten todenmukaisuus paranee, mitä suuritöisempi muotti on työn alla. Toistaiseksi kirjauksen puutteita ovat yhtäaikaiset työsuoritteet, esimerkiksi usean eri kaavauskehän hiekkatäyttö peräkkäin ilman, että hiekkamikseriä sammutetaan välillä tai usean muotin peitostaminen peräjälkeen. Keernanteossa kirjauksen epätarkkuutta lisäävät työt, joissa yhteen valukappaleeseen menee useita keernoja ja samoja keernoja tehdään pitkiä sarjoja, esimerkkinä moottorilohkot. Tällöin ei aina työntekijälle hahmotu selkeästi, että työn alla oleva keerna meneekin jo seuraavalle tuotteelle. Toisaalta joitain pieniä yksittäisiä keernoja ei leimata lainkaan.

Työnjohtajia viivakoodien kanssa toimiminen kuormittaa huomattavasti. Tämä koskee etenkin käsinkaavauksen työnjohtoa, koska viikossa saatetaan valaa kymmeniä valuja. Lähestulkoon kaikilla valuilla on oma tuotantotilauksensa (joissain poikkeuksissa lyhyt sarja), joten yhdelle valukappaleelle täytyy tulostaa kahdesta neljään eri viivakoodia eri vaiheisiin. Jälkikäsitelystä tulostetaan lisäksi kahdesta kolmeen viivakoodia lisää samalle valulle. Työtä lisää vielä se, että työnjohdon täytyy pitää leimauslaitteiden vieressä olevat ilmoitustaulut päivitettyinä. Jo tehtyjen vaiheiden vanhat viivakoodit pitää poistaa ja työn alla olevat ja työn alle tulevat pitää olla saatavilla. Ettei asia menisi liian helpoksi, myös mallitöille ja mallikorjauksille täytyy tehdä omat viivakoodinsa. Lisäksi on

pitempiaikaisia viivakoodeja, kuten osaston päälle menevät tunnit (YK-tunnit, kuten aputyöt tai nosturin ajo) ja esimerkiksi jäähdytyskokillien tekoon kuukausittainen tilaus.

Leimauksia pystytään kuitenkin seuraamaan. Järjestelmästä saadaan aamulla aina edellisen päivän leimaukset sekä työntekijöiden, että tuotantotilausten mukaan jaoteltuina. Näissä tulosteissa näkyy myös tuotteelle siihen asti kertyneet työtunnit ja suunnitellut työtunnit. Väärin leimattuja töitä ei voida jälkikäteen korjata, voidaan ainoastaan mennä sanomaan työntekijälle, että leimaa uuden työn.

Järjestelmä raportoi myös jo valmiille ja suljetuille työvaiheille leimanneiden nimet yhdellä tulosteella. Vaiheita kuitataan työnjohtajien toimesta valmiiksi valun jälkeen, puhdistuksen jälkeen ja lähetyksen jälkeen.

Yhteenvedona leimauksista voidaan todeta, että leimausten tarkkuus ei vielä riitä tuotantopalkkiopalkan määrittämiseen raportoitujen tuntien osalta. Tällä hetkellä mitaamme tarkasti väärin (= allekirjoittaneen mielipide). Myös työntekijöiden valistaminen leimausten oikein tekemisestä on jatkuva prosessi. Työntekijät eivät ole sisäistäneet vielääkään oikein leimaamisen tärkeyttä. Tämä koetaan enemmän kiusanteoksi ja kyttäämiseksi, kuin valutuotteen kustannusseurannaksi. Ilman tarkkaa kustannusseurantaa ei myöskään myynti pysty arvioimaan tarkasti sitä, millä hinnalla valu on kannattavaa myydä. Yksi hyvä keino parantaa leimausten totuudenmukaisuutta ja tarkkuutta on sitoa leimaukset palkkaan.

Periaatteessa ehdotetusta järjestelmästä pystytään tekemään ajan saatossa toimiva järjestelmä tuotantopalkkiopalkan määrittämiseksi. Perusidea on kuitenkin mielestäni hyvä. Mittarin 1 osalta työhön käytettyjä työtunteja verrataan suunniteltuihin tunteihin ja muiden mittareiden arvot saadaan vielä helpommin suoraan järjestelmästä. Näistä muodostetaan yksinkertaisella laskutoimituksella maksuun tuleva rahasumma.

Järjestelmän käytön kannalta pitää olla tarkkana, että leimauksien avulla eivät työntekijät pääse ”pelaamaan” tai vaikuttamaan tulokseen toisin kun on ajateltu. Sinänsä eri tuotantotilausten välillä keinottelu ei onnistu, koska kaikki työt ovat samanarvoisia, käytetään niiden tekemiseen sitten tunti tai kolmesataa tuntia. Kaikkihan riippuu suunniteltujen ja käytettyjen tuntien suhteesta. Taktikointi ja pelaaminen pitää pystyä ehkäisemään esimerkiksi osaston päälle laittavilla tunneilla.

Järjestelmän käyttöönotto kuormittaa myös suunnittelua eri tavalla. Työhön suunnitellut tunnit on pyrittävä saamaan mahdollisimman totuudenmukaisiksi. Suuritöiset ja aikaa vievät työt on järkevintä käydä läpi tuottavuustyöryhmässä, mutta pienien, helppojen ja vähän aikaa vievien töiden tunnit on järkevää kirjata järjestelmään ilman suurta liikehdintää. Yksi hyvä keino olisi jakaa valukappaleet eri kategorioihin. Historiasta löytyy kuitenkin melkoinen määrä referenssejä erilaisista ja erityyppisistä valuista.

Tarjouslaskennassa yleensä lasketaan työhön käytettävä tehollinen työaika. Useasti tämä tuntimäärä siirtyy suoraan järjestelmään suunnitelluksi työajaksi. Näinhän ei kuitenkaan voida tehdä, käytännössä myös tauot ja pienet odotellut kirjautuvat työlle. Jonkinlaista kerrointa olisi syytä käyttää.

Summa summarum, jos halutaan oikeasti saada valimolle toimiva ja oikeudenmukainen tulospalkkiopalkkajärjestelmä, on se tehtävä yhteistyössä eri henkilöstöryhmien kanssa. Kaikki on saatava sitoutumaan samaan tavoitteeseen. Ensin olisi muodostettava kehitysryhmä pohtimaan järjestelmän sääntöjä. Tässä työssä on esitelty paljon hyviä ehdotuksia säännöiksi. Kunhan pelisäännöt ovat yhdessä tehty ja kaikille selvät, voidaan siirtyä kokeilemaan järjestelmää. Ensin sen voi tehdä pelkästään seurantana, katsotaan miten se käytännössä toimisi. Jos kaikki ovat vakuuttuneita, että järjestelmä on riittävän hyvä, voidaan se ottaa käyttöön. Tässä vaiheessa on tiedottaminen kaikille asiaa koskeville osapuolille syytä tehdä tehokkaasti ja riittävästi. Kaikilla tulee olla tämän jälkeen selkeä käsitys, mitä mitataan, miten mitataan, miten palkkiosuus määritetään ja miten se maksetaan.

Tuotantopalkkapalkkiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen kehitysryhmä muuttuu tuottavuusryhmäksi. Kokoonpano voisi vaihdella aina hieman aiheen mukaan. Pitää muistaa, että järjestelmää on koko ajan seurattava ja kehitettävä muuttuvien tilanteiden mukaan. Lopuksi vielä kysymys: Entä toimihenkilöt, olisiko syytä ottaa heidät mukaan tuottavuuspalkkapalkkio-järjestelmään?

## LÄHTEET

Aalto-yliopiston BIT tutkimuskeskuksen Palkitsemisen tutkimusohjelma. 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Viitattu 1.5. 2012.  
<http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm>.

EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät. 2011. Yksityisten alojen palkkajärjestelmät -julkaisu. Viitattu 20.4. 2012.  
[http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf\\_kansio/palkkajarjestelmat\\_netti.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkajarjestelmat_netti.pdf).

Hakonen, A., Hakonen N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti -Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus -Opas kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Hänninen, J. 2006. Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa. Diplomityö. Teknillinen Korkeakoulu, Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osasto.

Leventhal, G. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa Toimiva tulospalkkaus -Opas kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy, 77 – 79.

Metso Foundries Jyväskylä Inc. 2011. Yritysesite. Wide range of gray and nodular iron castings. Jyväskylä.

Metson verkkosivut. 2012. Viitattu 2.5.2012.  
[http://www.metso.com/corporation/careers\\_eng.nsf/WebWID/WTB-090527-22575-87D38?OpenDocument](http://www.metso.com/corporation/careers_eng.nsf/WebWID/WTB-090527-22575-87D38?OpenDocument).

Milkovich, G. & Stevens, J. 2000. From pay to rewards -100 years of change. Teoksessa Palkitse taitavasti -Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell, 43.

Rousseau, D. 1996. Changing the deal while keeping people. Teoksessa Palkitse taitavasti -Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell, 14.

Teknologiateollisuus ry & Metallityöväen Liitto ry. 2006. Tulosta ja palkkaa -julkaisu. Näkökohtia teknologiateollisuuden palkkaustavoista ja niitä täydentävistä tulos- ja voittopalkkioista. Viitattu: 29.4.2012.  
[http://www.tuottavuustyö.fi/files/51/tulosta\\_ja\\_palkkaa.pdf](http://www.tuottavuustyö.fi/files/51/tulosta_ja_palkkaa.pdf).



Teknologateollisuus ry & Metallityöväen Liitto ry. 2006. Tuottavuuden tienviitat -älyä peliin –julkaisu. Viitattu 29.4.2012.

[http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/julkaisuja/tuottavuuden\\_tienviitat\\_-\\_alya\\_peliin.html](http://www.tuottavuustyö.fi/tietoa/julkaisuja/tuottavuuden_tienviitat_-_alya_peliin.html)

Thierry, H. 2001. The reflection theory on compensation. Teoksessa Palkitse taitavasti -Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell, 69.

Tuottavuustyö. 2012. Viitattu 14.4. 2012.

[http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden\\_osa-alueet/kannustava\\_palkkaus\\_ja\\_palkitseminen/palkkaustavat](http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/kannustava_palkkaus_ja_palkitseminen/palkkaustavat).

Tuottavuustyö. 2012. Viitattu 14.4. 2012.

[http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden\\_osa-alueet/kannustava\\_palkkaus\\_ja\\_palkitseminen/palkitsemisen\\_kokonaisuus](http://www.tuottavuustyö.fi/tuottavuuden_osa-alueet/kannustava_palkkaus_ja_palkitseminen/palkitsemisen_kokonaisuus)

TUPA-tarkastus®. 2012. Rekisteröity palkkiojärjestelmän arviointimenetelmä. Viitattu 13.5.2011.

[http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/kehitystoiminta/tupa\\_arviointi.htm](http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/kehitystoiminta/tupa_arviointi.htm)

Työmarkkinoiden keskusjärjestöt. 2003. Tulospalkkaustyöryhmän raportti. Tulopoliittisessa sopimuksessa vuosille 2001 - 2002 työmarkkinoiden keskusjärjestöjen asettaman tulospalkkaustyöryhmän raportti. Viitattu: 2.5. 2012. <http://netti.sak.fi/sak/pdf/tulospal.pdf>.

## LIITTEET

### Liite 1. Kysely työntekijöille

#### KYSELYLOMAKE

Tämän kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää ajatuksianne liittyen tuottavuuspalkkiojärjestelmään, tulospalkkioon sekä opinnäytetyöhöni, joka käsittelee tuottavuuspalkkiojärjestelmän mittareita. Selvennyksen vuoksi ao. listassa on käsitteiden merkitykset, jotka ilmenevät varsinaisessa kysymysosiossa.

Tuottavuuspalkkio = Tilikausittainen eur / h maksettava "palkkiopalkka"

Tulospalkkio = kerran vuodessa maksettava palkkio

Opinnäytetyön osuus = uudet palkitsemisen / palkkausjärjestelmän muodot

Vastaukset pyydetään palauttamaan 3.7.2009 mennessä yläaulan palautelaatikkoon.

Jouko Koiranen

#### Vastaajan taustatiedot:

1. Ryhmä johon kuulun.

- 1 Keernantekijä
- 2 Kaavaaja
- 3 Puhdistaja
- 4 Muu

2. Työssäoloaika.

- 1 < 10 v
- 2 11 - 20 v
- 3 21 - 30 v
- 4 > 31 v

## HENKILÖSTÖKYSELY ARVIOI ASTEIKOLLA 1-5

### Tuottavuuspalkkio- osuus

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

## Tulospalkkio-osuus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
1. Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit.	1	2	3	4	5	6
2. Tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan.	1	2	3	4	5	6
3. Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi.	1	2	3	4	5	6
4. Pidän tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä.	1	2	3	4	5	6
5. Tulospalkkiojärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin.	1	2	3	4	5	6
6. Mielestäni tulospalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa.	1	2	3	4	5	6

## Opinnäytetyön osuus

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa tai en tiedä
1. Henkilöstön edustajien pitäisi osallistua tuottavuuspalkkauksen suunnitteluun.	1	2	3	4	5	6
2. Tuottavuuspalkkion pitäisi olla kaikille sama riippumatta työpanoksesta.	1	2	3	4	5	6
3. Toimitusvarmuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.	1	2	3	4	5	6
4. Laatuindeksi (hylky-%) pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.	1	2	3	4	5	6
5. Työturvallisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.	1	2	3	4	5	6
6. Lohkojen lähetykset (1 kpl/pv) pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.	1	2	3	4	5	6
7. Tuottavuus (kg/h) pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.	1	2	3	4	5	6
8. Monitaitoisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.	1	2	3	4	5	6
9. Tuottavuuspalkkaus on mielestäni positiivinen asia.	1	2	3	4	5	6
10. Tuottavuuspalkkaus parantaa työmotivaatiotani.	1	2	3	4	5	6
11. Tuottavuuspalkkaus parantaa työpaikan ilmapiiriä.	1	2	3	4	5	6
12. Haluan palkkani maksettavan kerran kuussa.	1	2	3	4	5	6

13. Pidän palkitsemisjärjestelmiä (tuottavuuspalkkio & tulospalkkio) oikeudenmukaisina. 1 2 3 4 5 6

14. Ymmärrän valimon kannattavuuden olevan tuottavuuspalkkion maksamisen ehtona. 1 2 3 4 5 6

15. Tuottavuuspalkkion laskentajakson pituus (4 vko) on sopiva. 1 2 3 4 5 6

Mitä sinun mielestäsi pitäisi ottaa huomioon tuottavuuspalkkausjärjestelmää suunniteltaessa?

---

---

---

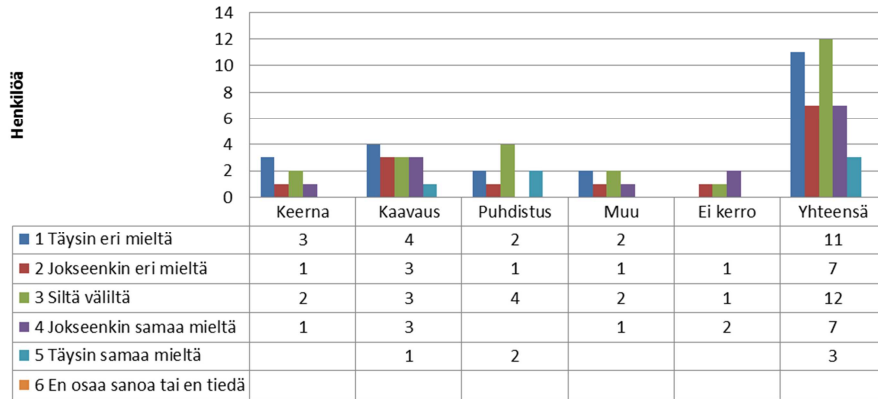
---

---

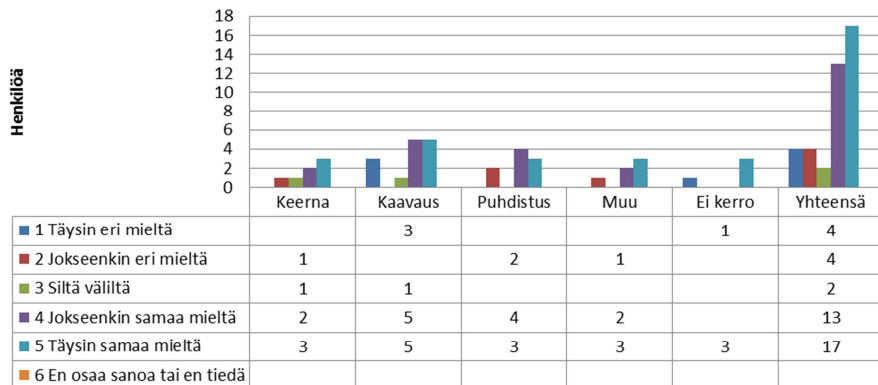
## Liite 2. Kysely työntekijöille, vastaukset



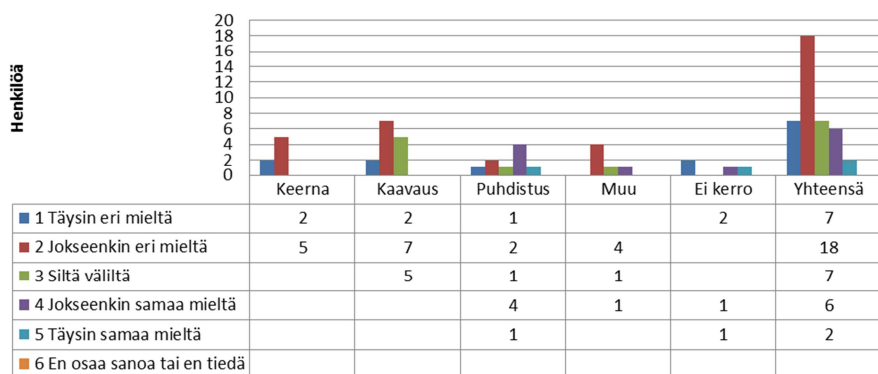
#### 4. Tuottavuuspalkkiot jakautuvat oikeudenmukaisesti.



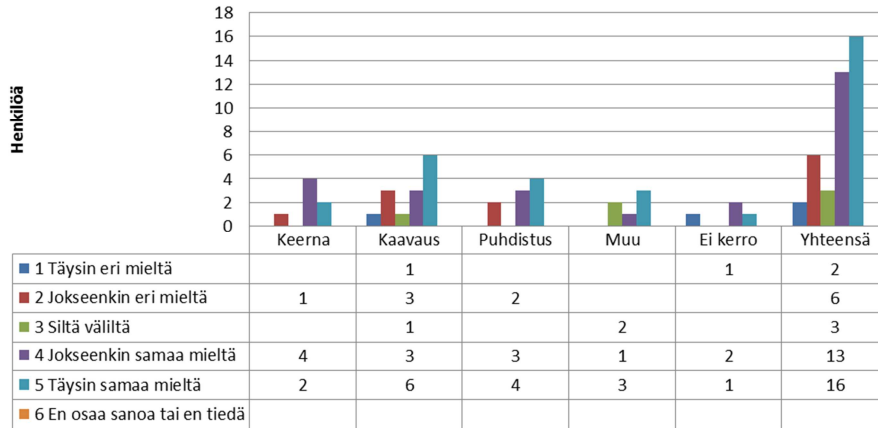
#### 5. Tiedän, kenelle voin esittää tuottavuuspalkkiojärjestelmään liittyvät kehitysehdotukseni.



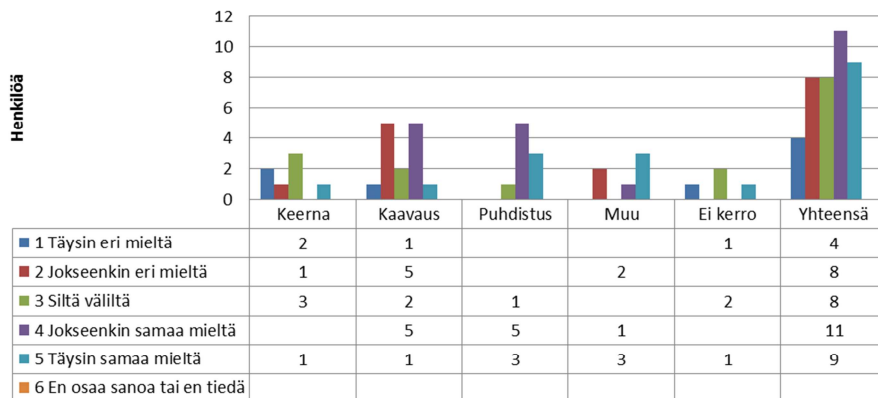
#### 6. Olen tyytyväinen tapaan, jolla tuottavuuspalkkiojärjestelmästä kerrotaan.



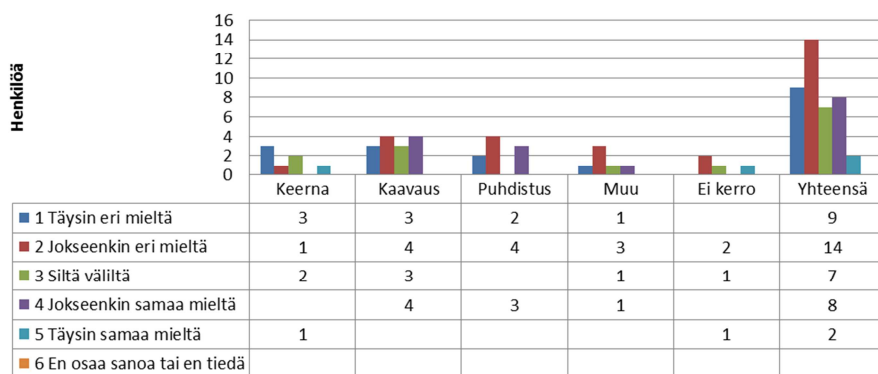
### 7. Tiedän, mistä saan tietoa tuottavuuspalkkausta koskeviin kysymyksiini.



### 8. Saan sen tiedon tuottavuuspalkkiojärjestelmästä minkä tarvitsen.

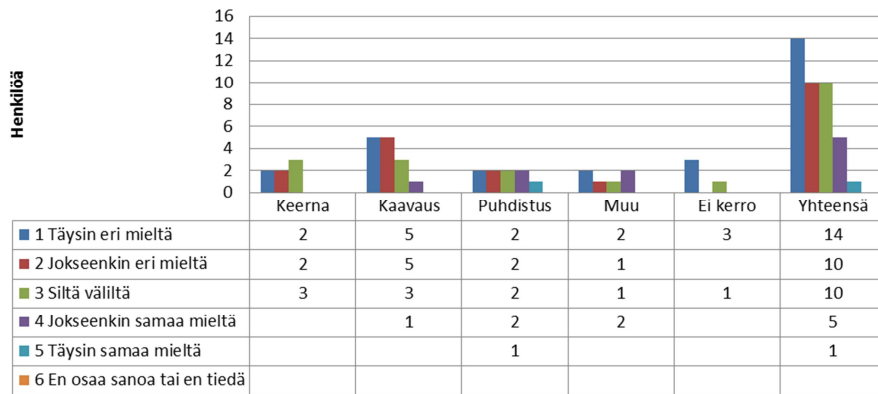


### 9. Tuottavuuspalkkiojärjestelmää käytettäessä noudatetaan reilua peliä.

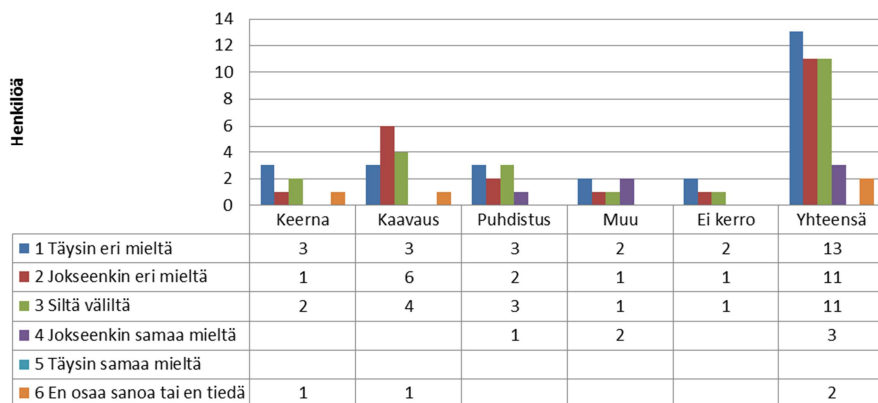




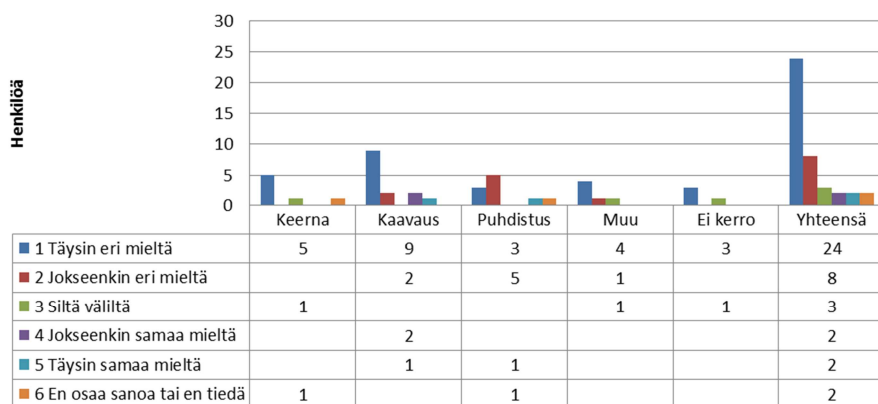
### 10. Saan esimiehelläni riittävästi palautetta, miten tuottavuuspalkkiojärjestelmän tavoitteissa on onnistuttu.



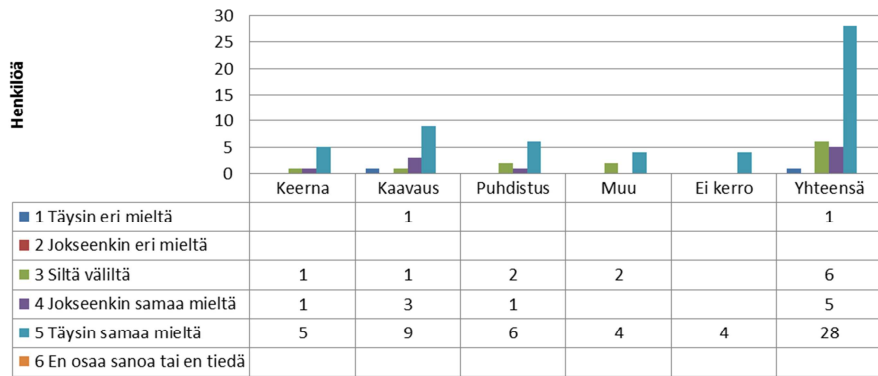
### 11. Esimieheni ottaa huomioon näkemykseni tuottavuuspalkkiojärjestelmää kehitettäessä.



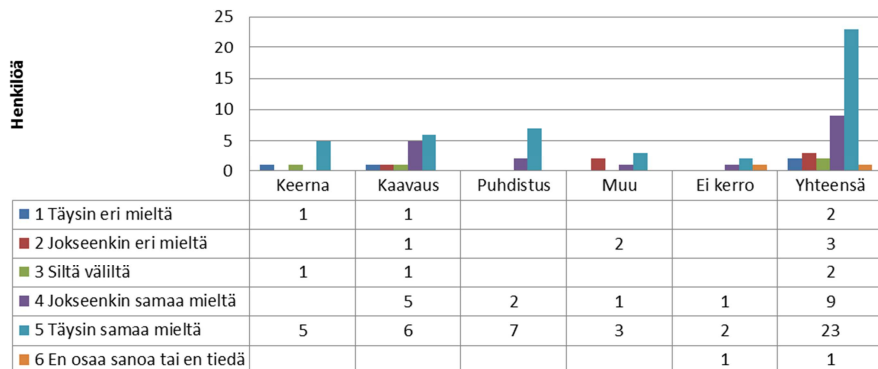
### 12. Mielestäni tuottavuuspalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa.



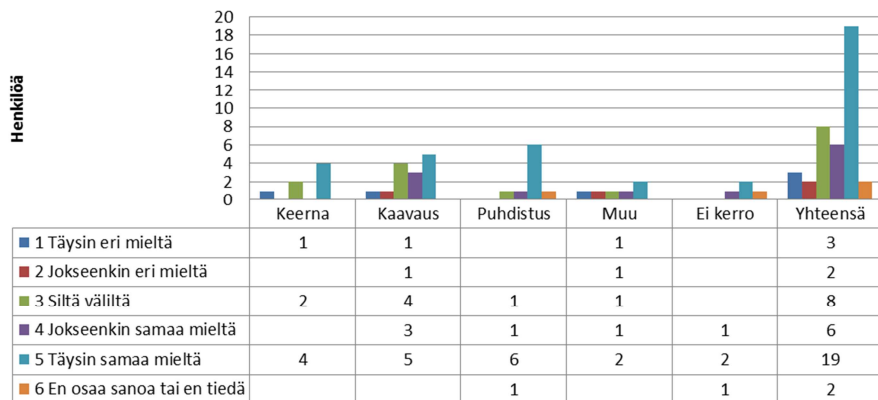
### 13. Tuottavuuspalkkio on minulle rahallisesti tärkeä.



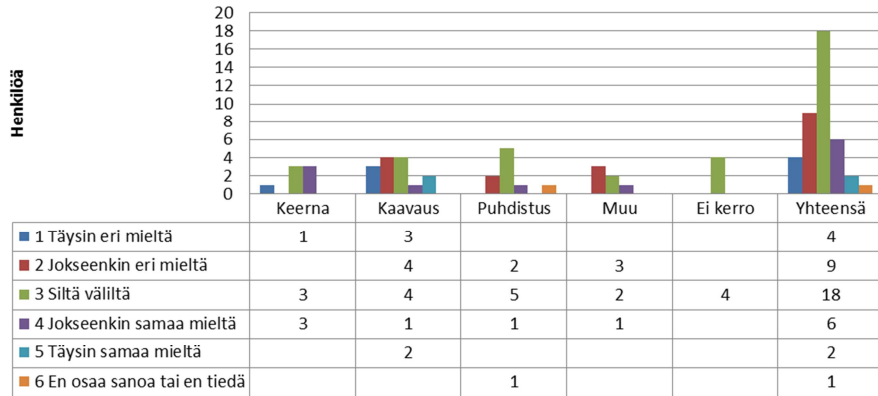
### 14. Tuottavuuspalkkio kannustaa minua tekemään työni paremmin ja nopeammin.



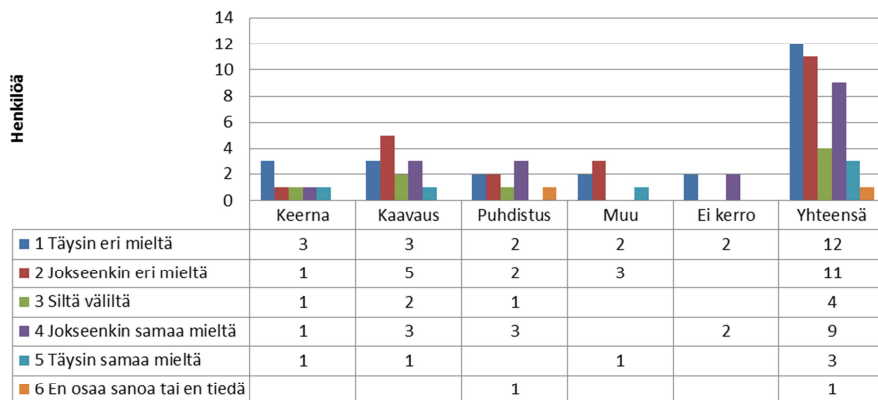
### 15. Tuottavuuspalkkio kannustaa osastoani tekemään työnsä paremmin ja nopeammin



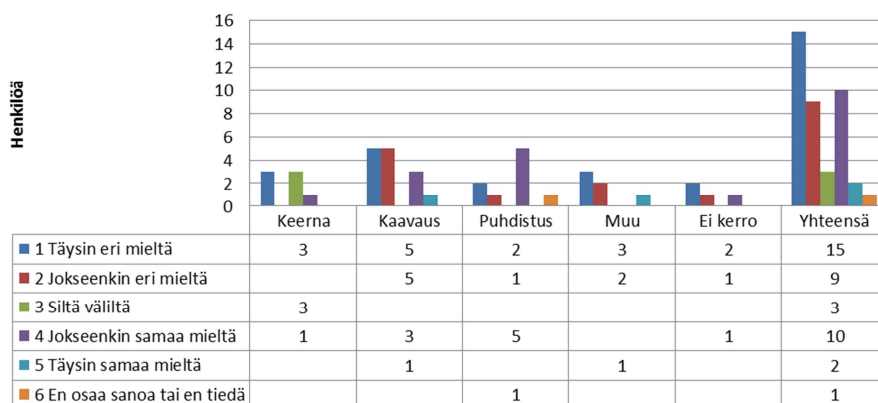
## 16. Tuottavuuspalkkiojärjestelmä on lisännyt työpaineita.



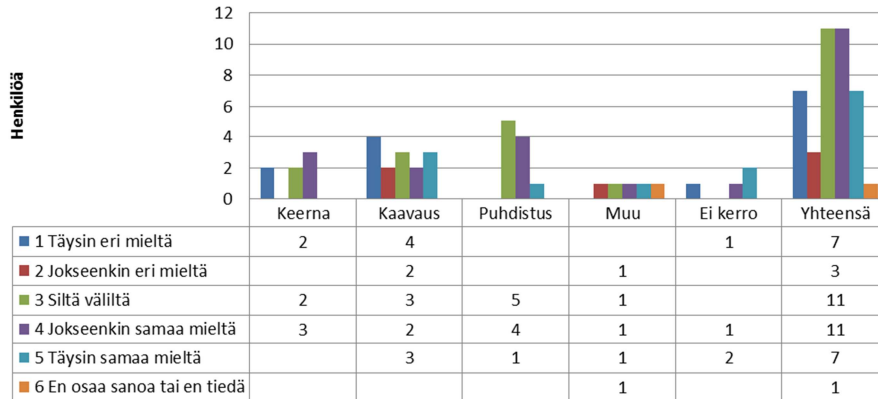
## 1. Tunnen tulospalkkioni perusteena käytettävät mittarit.



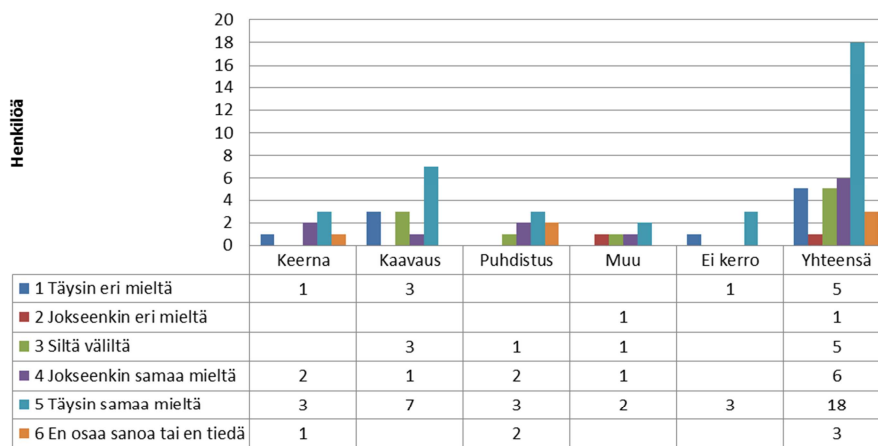
## 2. Tiedän, mikä tulospalkkioni suuruus on, jos kaikki tavoitteet saavutetaan.



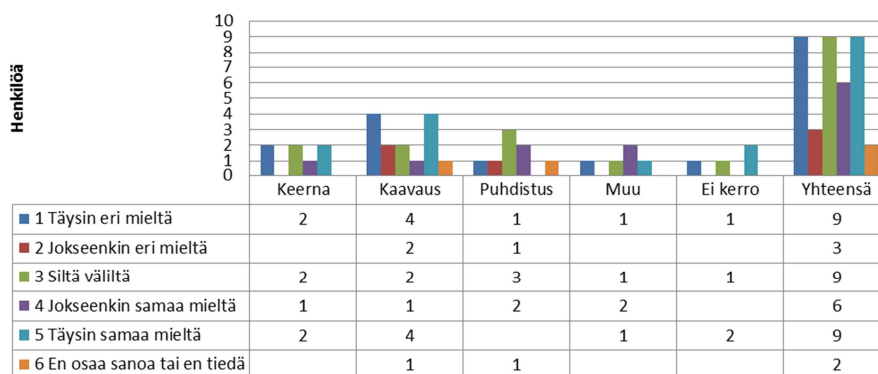
### 3. Tulospalkkiojärjestelmän ansiosta ponnistelen enemmän tavoitteiden saavuttamiseksi.



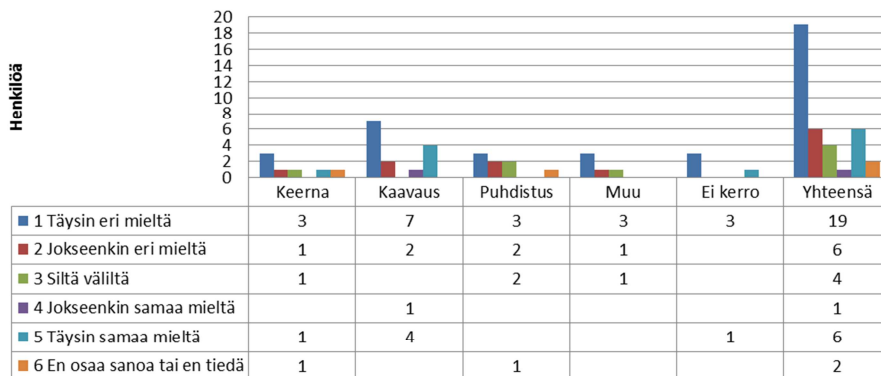
### 4. Pidän tulospalkkiojärjestelmää tärkeänä.



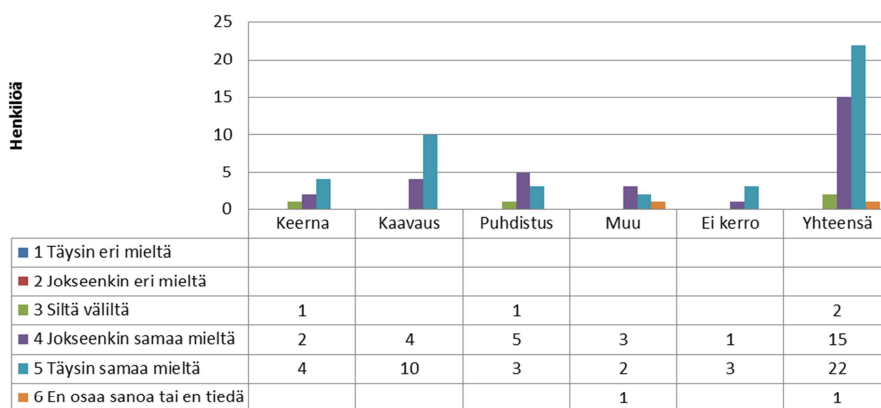
### 5. Tulospalkkiojärjestelmä sopii mielestäni hyvin organisaatiomme nykyisiin tavoitteisiin.



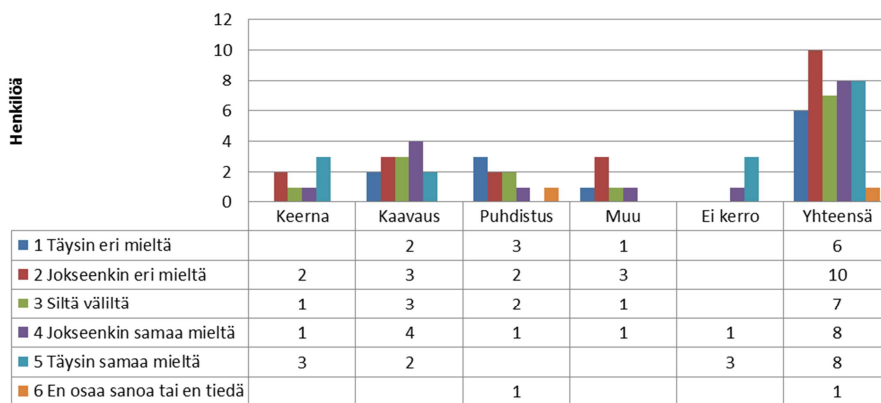
## 6. Mielestäni tulospalkkiojärjestelmän voisi lakkauttaa.



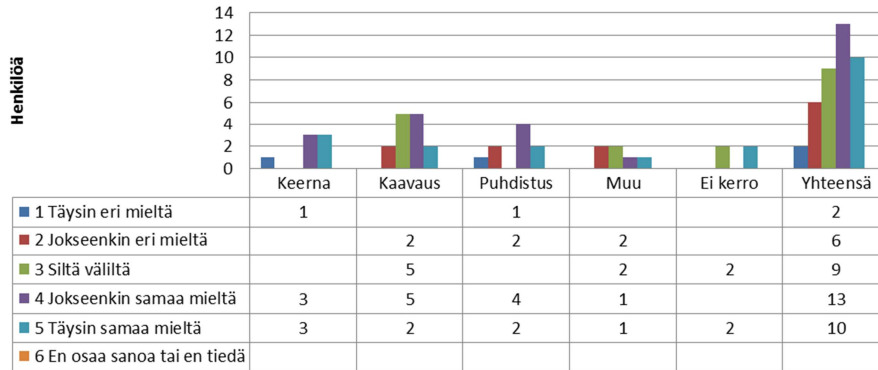
## 1. Henkilöstön edustajien pitäisi osallistua tuottavuuspalkkauksen suunnitteluun.



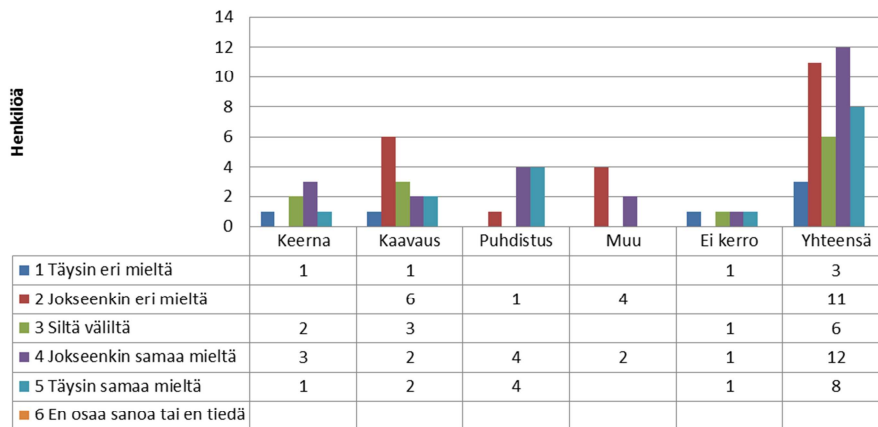
## 2. Tuottavuuspalkkion pitäisi olla kaikille sama riippumatta työpanoksesta.



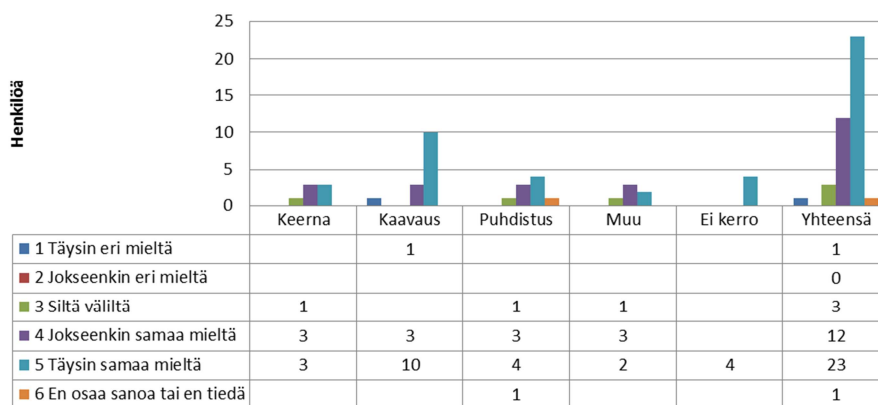
### 3. Toimitusvarmuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.



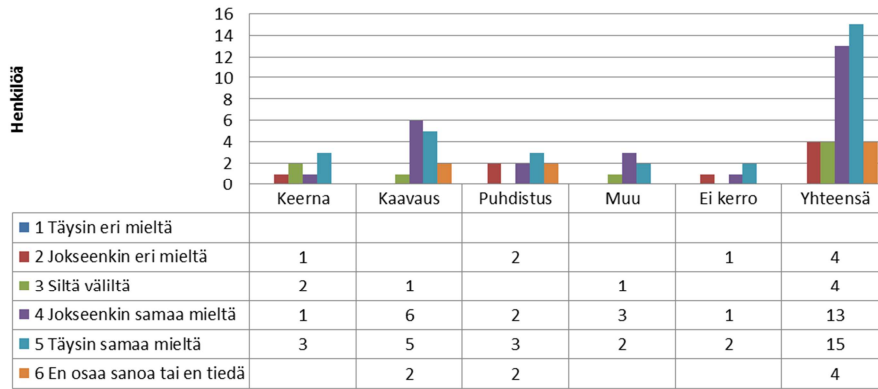
### 4. Laatuindeksi (hylky-%) pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.



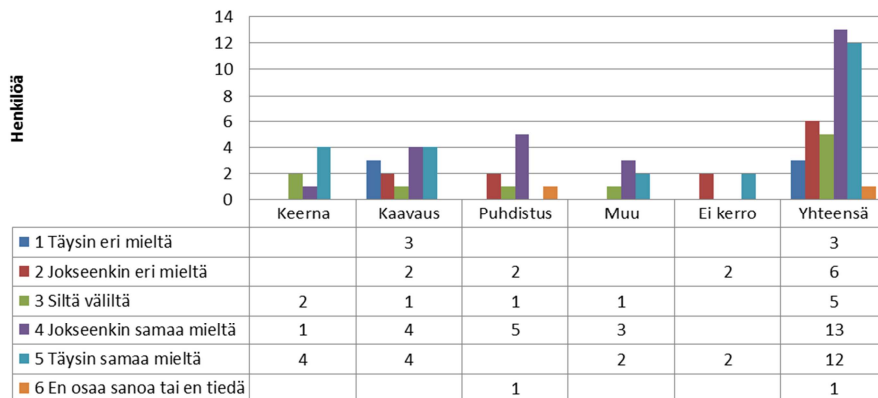
### 5. Työturvallisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.



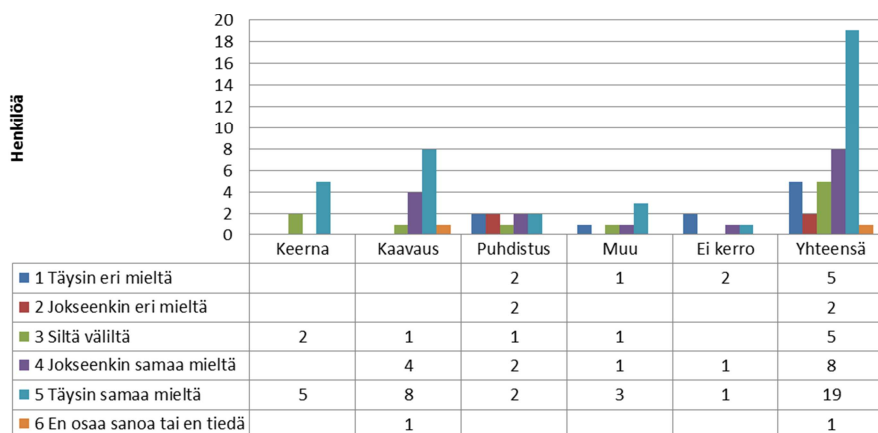
### 6. Lohkojen lähetykset (1 kpl/pv) pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.



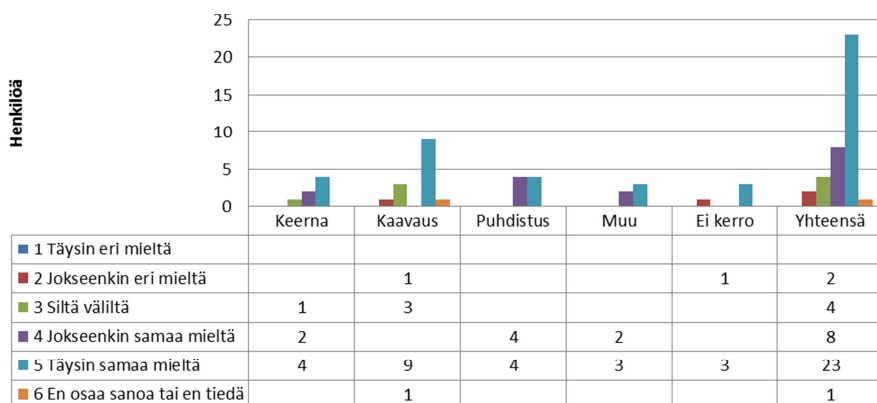
### 7. Tuottavuus (kg/h) pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.



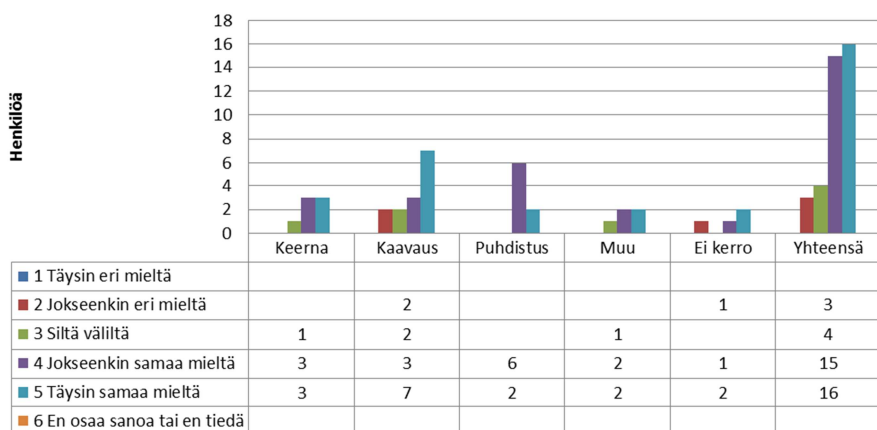
### 8. Monitaitoisuus pitäisi ottaa huomioon suunniteltaessa tuottavuuspalkkiojärjestelmää.



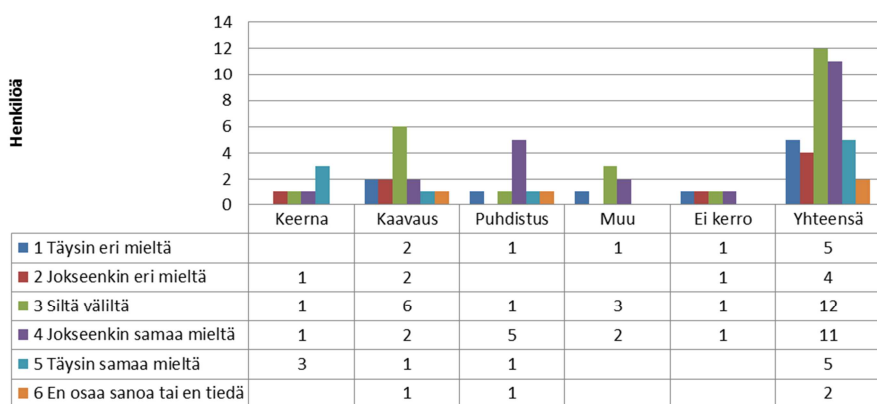
### 9. Tuottavuuspalkkaus on mielestäni positiivinen asia.



### 10. Tuottavuuspalkkaus parantaa työmotivaatiani.

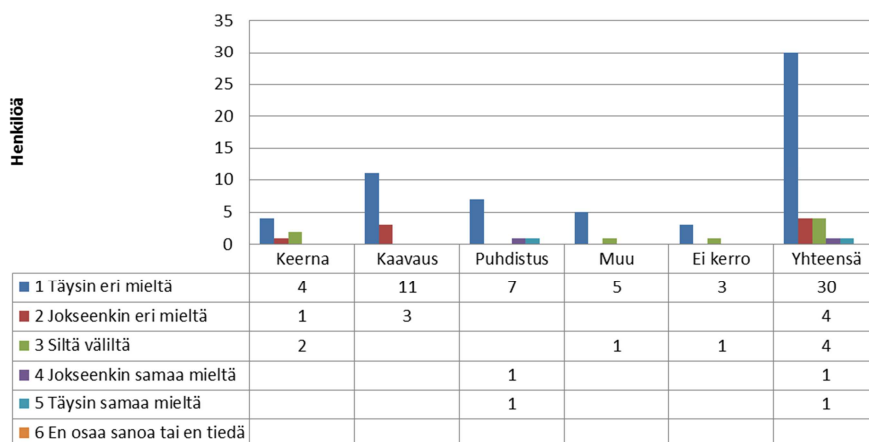


### 11. Tuottavuuspalkkaus parantaa työpaikan ilmapiiriä.

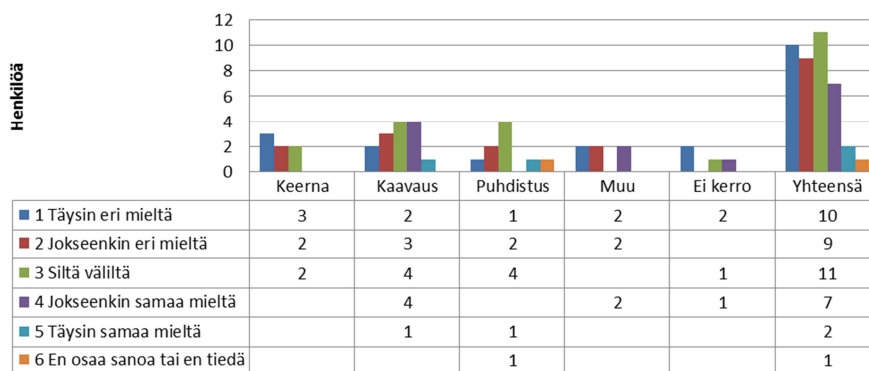




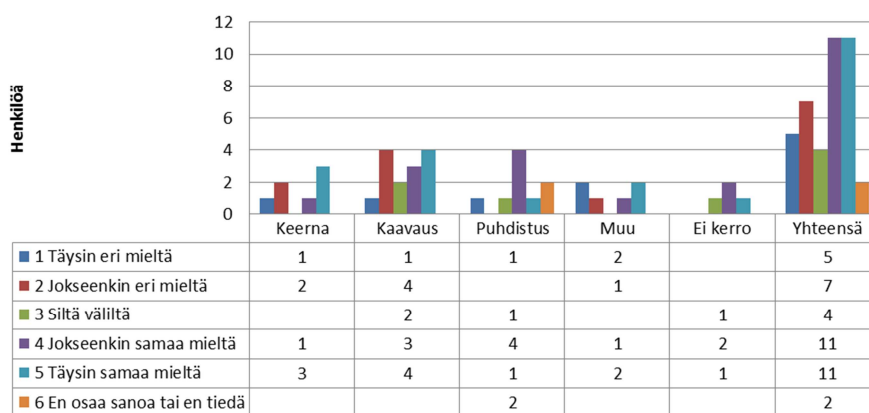
## 12. Haluan palkkani maksettavan kerran kuussa.



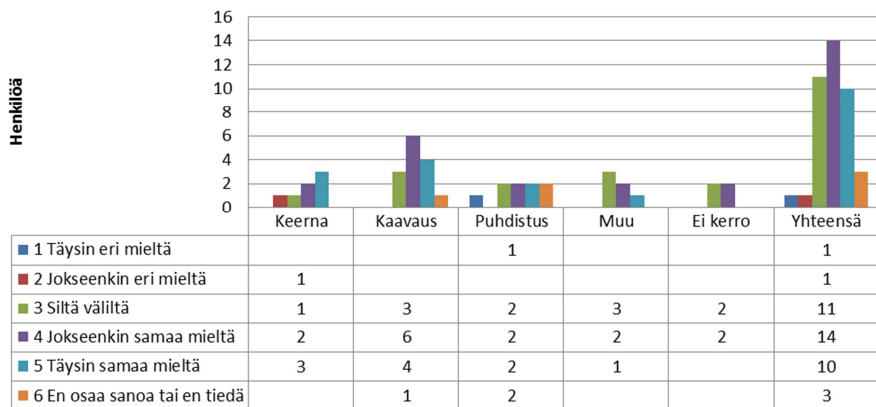
## 13. Pidän palkitsemisjärjestelmiä (tuottavuuspalkkio & tulospalkkio) oikeudenmukaisina.



## 14. Ymmärrän valimon kannattavuuden olevan tuottavuuspalkkion maksamisen ehtona.



### 15. Tuottavuuspalkkion laskentajakson pituus (4 vko) on sopiva.



## Liite 3. Kysely johtoryhmälle

### KYSELY JOHDOLLE JA KEHITTÄJILLE

Seuraavat kysymykset on tarkoitettu esimerkiksi johtoryhmän tai palkitsemisen kehittämisestä vastaavan ryhmän työskentelyn tueksi. Sen avulla voidaan arvioida käytössä olevan tulospalkkiojärjestelmän toimivuutta ja löytää keskeiset kehittämiskohteet.

1. Lomakkeen voi täyttää joko yksin tai ryhmätyönä. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun täyttäjiä on useampia. Jos lomake täytetään ryhmätyönä, pyritään keskustelemaan kunnes saavutetaan yksimielisyys vastauksesta.
2. Kun lomake on täytetty, merkitään ne kohdat, joissa on vastattu 1-3. Merkittävää kehittämiskohteita työestetään tarkemmin. Kustakin kohdasta merkitään suunnittelukortille (erillinen dokumentti) ongelma tai puute, jonka takia on päädytty vastaukseen.
3. Sen jälkeen suunnitellaan ratkaisu, jolla voidaan tilannetta parantaa. Päätetään kuka vastaa toteutuksesta ja millä aikataululla edetään.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<b>Järjestelmän tarkoitus</b>					
1. Organisaatiolla on kirjattu palkitsemisstrategia	1	2	3	4	5
2. Tulospalkkiojärjestelmä sopii hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin	1	2	3	4	5
3. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus on huolellisesti mietitty	1	2	3	4	5
4. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksella on kiinteä yhteys organisaation strategiaan	1	2	3	4	5
5. Henkilöstö tuntee järjestelmän tarkoituksen	1	2	3	4	5
<b>Järjestelmän rakenne</b>					
6. Rakenteeltaan tulospalkkiojärjestelmä vastaa järjestelmän tarkoitusta	1	2	3	4	5
7. Palkkioiden jakotapa (esim. tasasuuruusena kaikille) on organisaatiossa yleisesti hyväksytty	1	2	3	4	5
8. Palkkioiden suuruus on oikeassa suhteessa organisaation menestykseen	1	2	3	4	5
9. Henkilöstö on tyytyväinen palkkioiden suuruuteen	1	2	3	4	5
10. Palkkiojärjestelmän mittarit mittaavat oleellisia asioita	1	2	3	4	5
11. Palkkiojärjestelmän mittarit ovat ymmärrettäviä	1	2	3	4	5

12.Palkkiojärjestelmän mittarit ovat helppoja seurata	1	2	3	4	5
13.Järjestelmän rahoitus on kunnossa ja turvattu	1	2	3	4	5
14.Henkilöstö tuntee palkkiojärjestelmän riittävän hyvin	1	2	3	4	5
<b>Prosessit (kehittäminen, organisaation tuki ja esimiehet järjestelmän käyttäjinä)</b>					
15.Palkkiojärjestelmän vuotuinen kehittäminen sujuu hyvin	1	2	3	4	5
16.Ylimmällä johdolla on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa	1	2	3	4	5
17.Henkilöstöjohdolla on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa	1	2	3	4	5
18.Yksiköiden johdolla on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa	1	2	3	4	5
19.Lähiesimiehillä on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa	1	2	3	4	5
20.Henkilöstöllä on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa	1	2	3	4	5
21.Järjestelmästä tiedottaminen on hoidettu hyvin	1	2	3	4	5
22.Esimiesten valmiudet käyttää tulospalkkiojärjestelmää ovat riittävän hyvät	1	2	3	4	5
23.Järjestelmän vaikutuksia arvioidaan säännöllisesti	1	2	3	4	5
24.On selvää ketkä vastaavat järjestelmän käyttämisestä (esim. mittareiden valitsemisesta, tavoitteiden seurannasta ja tiedottamisesta)	1	2	3	4	5
<b>Järjestelmän merkitys ja vaikutukset</b>					
25.Johto pitää järjestelmää tärkeänä	1	2	3	4	5
26.Henkilöstö pitää järjestelmää tärkeänä	1	2	3	4	5
27.Järjestelmällä on vaikutusta tavoiteltuihin asioihin	1	2	3	4	5

Miten palkkiojärjestelmä vaikuttaa seuraaviin asioihin	Huonontaa paljon	Huonontaa vähän	Ei vaikutusta	Parantaa vähän	Parantaa paljon
28.Asiakastyytyväisyys	-2	-1	0	1	2
29.Palvelujen ja tuotteiden laatu	-2	-1	0	1	2
30.Taloudellinen menestys	-2	-1	0	1	2
31.Toiminnan tehokkuus	-2	-1	0	1	2
32.Ilmapiiiri	-2	-1	0	1	2

## Liite 4. Kysely johtoryhmälle, vastaukset

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<b>Järjestelmän tarkoitus</b>					
1. Organisaatiolla on kirjattu palkitsemisstrategia			2	1	
2. Tulospalkkiojärjestelmä sopii hyvin organisaation nykyisiin tavoitteisiin	1	1		1	
3. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus on huolellisesti mietitty			1	2	
4. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoituksella on kiinteä yhteys organisaation strategiaan		1	1	1	
5. Henkilöstö tuntee järjestelmän tarkoituksen			2	1	
<b>Järjestelmän rakenne</b>					
6. Rakenteeltaan tulospalkkiojärjestelmä vastaa järjestelmän tarkoitusta		3			
7. Palkkioiden jakotapa (esim. tasasuuruinen kaikille) on organisaatiossa yleisesti hyväksytty		1	1	1	
8. Palkkioiden suuruus on oikeassa suhteessa organisaation menestykseen	3				
9. Henkilöstö on tyytyväinen palkkioiden suuruuteen	1		2		
10. Palkkiojärjestelmän mittarit mittaavat oleellisia asioita		1	1	1	
11. Palkkiojärjestelmän mittarit ovat ymmärrettäviä				2	1
12. Palkkiojärjestelmän mittarit ovat helppoja seurata				2	1
13. Järjestelmän rahoitus on kunnossa ja turvattu	1		1	1	
14. Henkilöstö tuntee palkkiojärjestelmän riittävän hyvin			1	2	

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Siltä väliltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
--	-------------------	-----------------------	---------------	-------------------------	---------------------

<b>Prosessit (kehittäminen, organisaation tuki ja esimiehet järjestelmän käyttäjinä)</b>					
15.Palkkiojärjestelmän vuotuinen kehittäminen sujuu hyvin	1	2			
16.Ylimmällä johdolla on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa		3			
17.Henkilöstöjohdolla on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa		2		1	
18.Yksiköiden johdolla on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa		1	1	1	
19.Lähiesimiehillä on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa		1		2	
20.Henkilöstöllä on sopiva rooli järjestelmän kehittämisessä ja toteuttamisessa		1	1	1	
21.Järjestelmästä tiedottaminen on hoidettu hyvin		1		2	
22.Esimiesten valmiudet käyttää tulospalkkiojärjestelmää ovat riittävän hyvät		1	2		
23.Järjestelmän vaikutuksia arvioidaan säännöllisesti	1	1	1		
24.On selvää ketkä vastaavat järjestelmän käyttämisestä (esim. mittareiden valitsemisesta, tavoitteiden seurannasta ja tiedottamisesta)		1	1	1	
<b>Järjestelmän merkitys ja vaikutukset</b>					
25.Johto pitää järjestelmää tärkeänä			1	2	
26.Henkilöstö pitää järjestelmää tärkeänä	1	1		1	
27.Järjestelmällä on vaikutusta tavoiteltuihin asioihin	1	2			

<b>Miten palkkiojärjestelmä vaikuttaa seuraaviin asioihin</b>	<b>Huonontaa paljon</b>	<b>Huonontaa vähän</b>	<b>Ei vaikutusta</b>	<b>Parantaa vähän</b>	<b>Parantaa paljon</b>
28. Asiakastyytyväisyys			2	1	
29. Palvelujen ja tuotteiden laatu			2	1	
30. Taloudellinen menestys			1	2	
31. Toiminnan tehokkuus				3	
32. Ilmapiiri	1		1	1	