



KANNUSTAVAN PALKKAUSMALLIN KEHITTÄMINEN SÄHKÖALAN YRITYKSELLE

Jussi Pölönen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020

Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen

PÖLÖNEN JUSSI

Kannustavan palkkausmallin kehittäminen sähköalan yritykselle

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Toukokuu 2020

Sähköalan urakointi on erittäin kilpailtu alue, jolloin liikevoittoa aikaansaadakseen joutuu jatkuvasti kehittämään toimintoja. Sähköasentajien motivaatiolla on merkittävä vaikutus projektin taloudelliselle onnistumiselle. Työskentelemässäni yrityksessä osalla asentajista ei ollut mahdollista suorittaa projektia niin, että heille olisi jäänyt urakkapohjia työstä. Nämä asentajat työskentelevät kohteissa, joissa työehtosopimuksen mukainen urakkapalkkaus ei tuota asentajille urakkapohjia. Koska osa asentajista pystyi työskentelemään urakalla ja saivat täten parempaa palkkaa, aiheutti tämä yrityksen sisällä ristiriitoja palkkauksesta.

Aloitin työn perehtymällä eri motivaatioteorioihin. Mietin myös mitä ongelmia olin huomannut heidän palkkauksessaan. Näiden tietojen pohjalta laadin kyselyn asentajille. Tavoitteena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla mikä heitä motivoi, ja mitä ongelmia nykyisessä palkkauksessa on. Kartoitin lisäksi, miten heidän mielestensä kannustavan palkkausjärjestelmän tulisi toimia..

Vastaukset tukivat hyvin omia aikaisempia kokemuksiani aiheesta, mutta myös uusia näkökulmia ilmeni. Vastauksien ja teorian väliltä löytyi myös selvä yhteys, joten näiden perusteella oli hyvä lähteä kehittämään kannustavaa palkkausjärjestelmää.

Opinnäytetyön lopputuloksena saatiin todennettua kannustavan palkkausjärjestelmän osa-alueet sekä kehitettiin tarvittava ohjeistus palkkausjärjestelmän luomiseen. Ohjeistuksessa tulee esille mitkä asiat tulee ottaa huomioon, jotta saadaan luotua virallinen työmaasopimus paikallisesti sopimalla. Kun yritys ottaa käyttöön kannustavan palkkausmallin, sekä yritys että sen asentajat hyötyvät.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme
Strategic Leadership of Technology-Based Business

Jussi Pölönen
Supportive pay model for electricians.

Bachelor's thesis 48 pages, appendices 2 pages
May 2020

Electricians' motivation to excel in his/hers job has a major effect on the profitability of a project. I realized this as I was working in an electrical contractor company that had no project connected financial incentives. These electricians were working in projects where some of the workforce was working on collective contracts where as other work on an hourly rate. Therefore, as some of the electricians were getting bonuses, and therefore having better overall salary, that started to damage the team spirit in the company and caused inequality amount the labour force. This is the source of the problem and the motivation for this thesis.

In the first part of the thesis, I introduce different motivation theories and how they are related to the topic in question. Then, I will go through some of the dialogs about the issues related to the salary inequality and how it had affected the spirit and motivation of individual interviewees. Based on these I made a survey for electricians who were left out from the bonus salary contracts. In the survey my focus was to find out what motivates them, what problems the current salary agreements has and how their bonus system should work from their point of view.

The results of the survey were in conjunction with my original ideas about the problems in the system, but some new perspectives did showed up. It was evident that the practice and the theory did intertwine in a manner that made it obvious to start develop a new model that the salary of the electricians could be based on. As a result of this thesis work, a new kind of supportive salary model was developed and instructions were created how to use it effectively. In the instructions, it is described that what needs to be considered when a company and the electricians agree on official construction contracts using local agreements. The most profound finding of this thesis is that there is a clear win-win situation for both, the company, and electricians, when this kind of new supportive salary model is used.

Key words: motivation, salary, electrical contractor

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	JOHTAMISEN JA MOTIVAATION TEORIAM	6
	2.1 Maslowin tarvehierarkia	8
	2.2 Self-determination theory (itseohjautuvuus-, itsemääräämis-, itsemääräytymis- ja sisäisen motivaation teoria)	10
	2.3 Vroomin odotusarvoteoria	12
	2.4 Adamsin kohtuullisuusteoria	13
	2.5 Locken päämääräteoria	16
	2.6 Taylorismi, tieteellinen liikejohto	16
3	PALKKAUS JA PALKITSEMINE	19
	3.1 Eri palkkausmuodot sähköurakoinnissa	19
	3.1.1 Aikapalkka	19
	3.1.2 Urakkapalkkaus	20
4	TUTKIMUS	24
	4.1 Tutkimusmenetelmät	24
	4.2 Tutkimustulokset	25
	4.2.1 Motivaattori	25
	4.2.2 Hyöty yritykselle	28
	4.2.3 Palkkausmalli	29
5	TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA	36
	5.1 Tutkimustulokset	36
	5.1.1 Mitä ongelmia nykyinen yrityksen palkkausjärjestelmä sisältää?	36
	5.1.2 Mitkä ovat toimivan kannustinjärjestelmän pääelementit työntekijöiden näkökulmasta?	38
	5.1.3 Millainen on kannustava palkkausjärjestely sähköalan yrityksessä, kun kiinteän työhinnan määrittäminen on hankalaa työehtosopimuksen mukaisesti?	39
6	POHDINTA	43
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	47
	Liite 1. Tutkimuskysymykset	47
	Liite 2. Vastaukset analysoituna Freemind-työkalulla.	48

1 JOHDANTO

Työhinnann määrittäminen sähköalan saneerauskohteissa on vaativaa. Työehtosopimuksen mukaisesti sovitusta urakkahinnasta ei yleensä ottaen jää asentajille kuin peruspalkka, niin sanottuja urakkapohjia ei tule. Sähköurakoinnin työhinnonitelmasta kirjoitan lisää kappaleessa 3. Edellä mainitusta syystä saneerauskohteiden suurimmat riskit piilevät työhinnonittelussa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda Taylorismin periaatteita myötäillen kannustinjärjestelmä yrityksen sähköasentajille. Taylorismin mukaan ihmisten käyttäytymistä ohjaavat ennen kaikkea rahalliset ja materiaaliset kannusteet. Työsuoritukset tulee myös palkita oikeudenmukaisesti (Tienari and Meriläinen, 2009, 84.)

Tavoitteena oli luoda kannustinjärjestelmä, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tällöin sähköasentajat saavat mahdollisuuden vaikuttaa omaan ansioihinsa. Kokemukseni mukaan työntekijät valvovat sekä omaa että toistensa työntehoa tarkemmin, kun sillä on vaikutusta maksettavaan korvaukseen.

Yritykselle kannustinjärjestelmä mahdollistaa kohteen kannattavuuden ennustamisen tarkemmin jo tarjousvaiheessa. Tämä mahdollistaa tarkemman urakkatarjouksen antamisen, koska työhinnann riskiä on saatu pienennettyä.

Tutkimuskysymys:

Millainen on kannustava palkkausjärjestely sähköalan yrityksessä, kun kiinteään työhinnann määrittäminen on hankalaa työehtosopimuksen mukaisesti?

Alatutkimuskysymykset:

Tutkimuskysymys voidaan jakaa seuraaviin alatutkimuskysymyksiin:

Mitä ongelmia yrityksen nykyinen palkkausjärjestelmä sisältää?

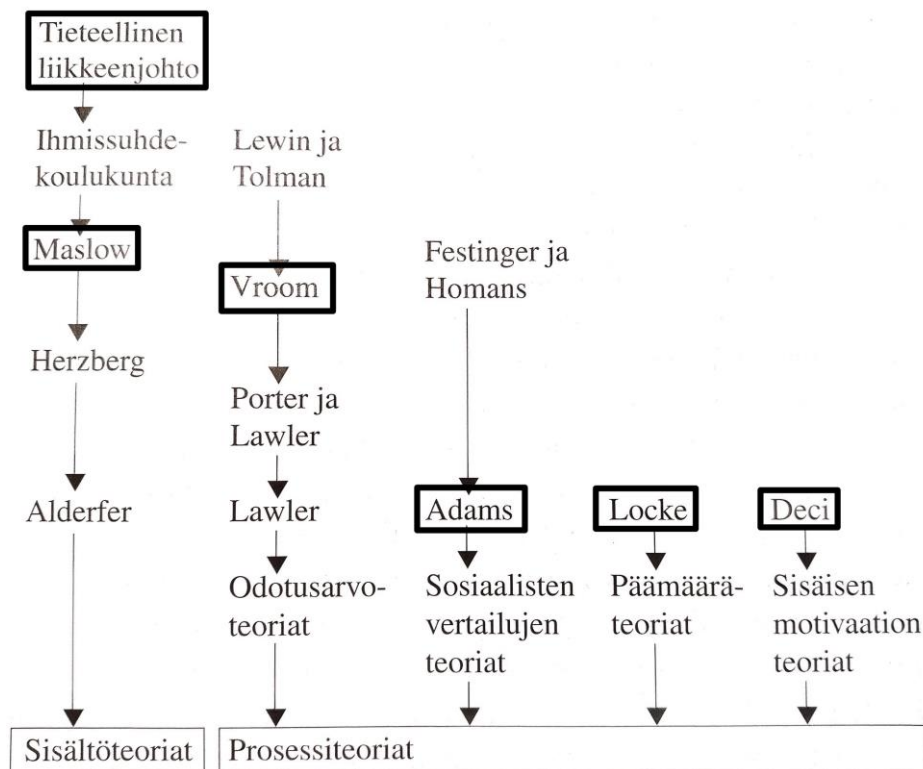
Mitkä ovat toimivan kannustinjärjestelmän merkittävimmät tekijät työntekijöiden näkökulmasta?

2 JOHTAMISEN JA MOTIVAATION TEORIAT

”Motivaation latinankielinen kantasana on *moveo*, joka viittaa liikuttamiseen. Motivaation on jotakin, joka laittaa ihmisen liikkeelle, pyrkimään kohti päämäärää. Ilman motivaatiota ihminen olisi paikalle jähmettynyt” (Rasila, 2010, 5.)

Ihmisen motivaation vaikuttavat monet tekijät ja sitä on tutkittu paljon. Kirjallisuudessa on esitetty yli kolmekymmentä erilaista motivaatioteoriaa, mutta suurin osa niistä käsittelee motivaatiota tietyistä, kapeasta näkökulmasta (Liukkonen, Jaakkola, & Kataja, 2006, 10.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriassa kuvataan käyttäytymisen ohjaavia sisäisiä tekijöitä. Prosessiteoriat kuvaavat käyttäytymisen alun, ylläpidon ja lopetuksen (*Motivaatioteoriat*, 2015.) Alla olevassa kuvaajassa on esitetty motivaatioteorioiden kehittyminen noin sadan vuoden aikana.



KUVAAJA 1. Työmotivaatio teorioiden kehittyminen (Juuti, 2006, 43)

Motivaation peruskysymys on miksi (Liukkonen ym., 2006, 12). Miksi valitsimme nykyisen työn? Miksi noudatamme sääntöjä ja ohjeita? Miksi haluan opiskella lisää? Miksi kirjoitan tätä opinnäytetyötä ollessani lomalla? Decin & Ryanin tutkimus vuodelta 1985 kertoo, että motivaatio vaikuttaa toimintamme intensiteettiin, pysyvyyteen ja tehtävien valintaan. Voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää siis enemmän, sitoutuu tehtäväänsä ja työyhteisöönsä ja tämän vuoksi hän myös suoriutuu tehtävistään laadukkaammin.

Motiiveista heijastelee ihmisen yleisen käyttäytymisen suunta. Ihminen ei välttämättä tiedä, ovatko hänen motiivinsa tiedostettuja vai tiedostamattomia. 'Motivaatio ja Tahto' -kirjassa (Ruohotie, 1998, 37) motivaatiolle annetaan kolme yhteistä lähtökohtaa.”

1. Vireys, jolla viitataan yksilön energiaan. Se ohjaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla.
2. Suunta, joka viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen; yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti.
3. Systeemiorientoituminen viittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin. Palauteprosessin kautta ne joko vahvistavat hänen tarpeensa intensiteettiä ja energiansa suuntaa tai saavat hänet luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle.”

Motivaation lähteet voivat olla joko ulkoisia tai sisäisiä. Niitä ei voida kuitenkaan täysin erottaa toisistaan. Ne esiintyvät yhtäaikaaisesti. Osa motiiveista on hallitsemampia kuin muut. Sisäiset motivaatiot tyydyttävät yleensä korkeamman tason perustarpeet. Ulkoiset motivaatiot tyydyttävät ihmisen alimmat perustarpeet, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeen. Ihmisen perustarpeisiin paneudutaan kappaleessa 2.1. Sisäisiä motivaatiotekijöitä pidetään yleisesti tehokkaampina kuin ulkoisia. Sisäisen motivaation tuomat palkkiot ovat yleensä pidempikestoisia kuin ulkoiset. Ulkoisen motivaation tuomat palkkiot motivoivat yleisesti vain hetken. Ihminen kaipaa ulkoisia palkkioita useammin. (Ruohotie, 1998, 38.)

TAULUKKO 1. Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista (Ruohotie, 1998, 38)

Tutkija	Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Saleh ja Grygier	Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset jne.)	Ovat johdettavissa työympäristössä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos ja tunnustus, osallistumismahdollisuudet jne.)
Deci	Ovat yksilön itsensä välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä
Slocum	Tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita (esim. pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve)	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (esim. yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve)
Wernimont	Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (esim. tyytyväisyys, työn ilo)	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (esim. raha, kannustava tilanne)

Tähän opinnäytetyöhön olen valinnut mielestäni kuusi keskeisintä motivaation teoriaa, joita voidaan myös soveltaa tämän opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen. Kuvaajassa 1. on esitetty opinnäytetyöhön valittujen teorioiden sijoittuminen motivaatioteorioiden historiassa.

2.1 Maslowin tarvehierarkia

Kaikkia motivoivat tarpeet. Suurin osa tarpeista on sisäsyntyisiä ja ne ovat kehittyneet tuhansien vuosien aikana. Abraham Maslowin tarvehierarkia avaa näitä ihmisen perustarpeita. Maslowin tarvehierarkiassa ihmisen perustarpeet on jaettu viiteen eri portaaseen.



KUVA 1. Maslowin tarvehierarkia (Vapaasti muokaten)

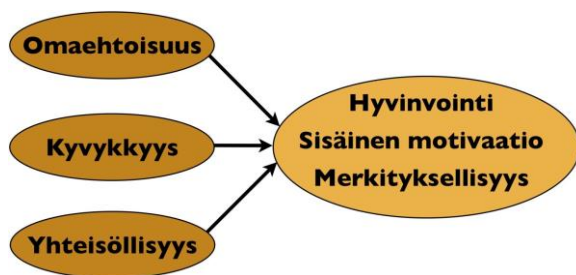
1. Fysiologiset tarpeisiin kuuluvat muun muassa: vesi, ruoka, seksi ja uni
2. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat muun muassa: suojautuminen vaaroilta, laki ja vakaus
3. Sosiaaliset tarpeisiin kuuluvat muun muassa: perhe, tunteet, ystävyys-suhteet, työporukka
4. Arvotuksen tarpeisiin kuuluvat muun muassa: saavutukset, status, vastuut ja maine
5. Itsensä toteuttamisen tarpeisiin kuuluvat muun muassa: henkilökohtainen kasvu ja omien kykyjen täysi hyödyntäminen

Nämä teorian mukaiset arvot ovat suhteessa toisiinsa. Maslowin teorian mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää ensin ensimmäinen perustarve, jonka jälkeen hän voi edetä seuraavalle tasolle. Jos ihmiseltä otetaan pois alemman tason tarve, ei ylemmän tason tarpeiden ylläpidolla ole merkitystä (*maslow's hierarchy of needs*, 2014.) Portaat toimivat myös toisin päin: kun ensimmäinen perustarve on saatu tyydytettyä, ihminen ei enää motivoitu tästä portaasta.

Nykypäivänä näitä tarvehierarkian perustarpeita voidaan pitää epärelevantteina. Harva työntekijä perustelee huonoa motivaatiotaan sillä, ettei ole saanut esimerkiksi tarpeeksi ruokaa. Ylempien portaiden, kuten itsensä toteuttamisen tarpeen merkitys on kuitenkin edelleen relevantti. Maslowin teorian mukaan jokaiselle on tärkeää, että saa toteuttaa itseään. Kuinka paljon sitä tarvitsee, on kuitenkin yksilöllistä (Liukkonen, Jaakkola and Kataja, 2006, 18.) Teoriaa ei alun perin tarkoitettu sovellettavaksi työelämään. Teoria on kuitenkin edistännyt työelämän muokkaamista työntekijöiden tarpeiden mukaiseksi (Lämsä and Hautala, 2004, 82.)

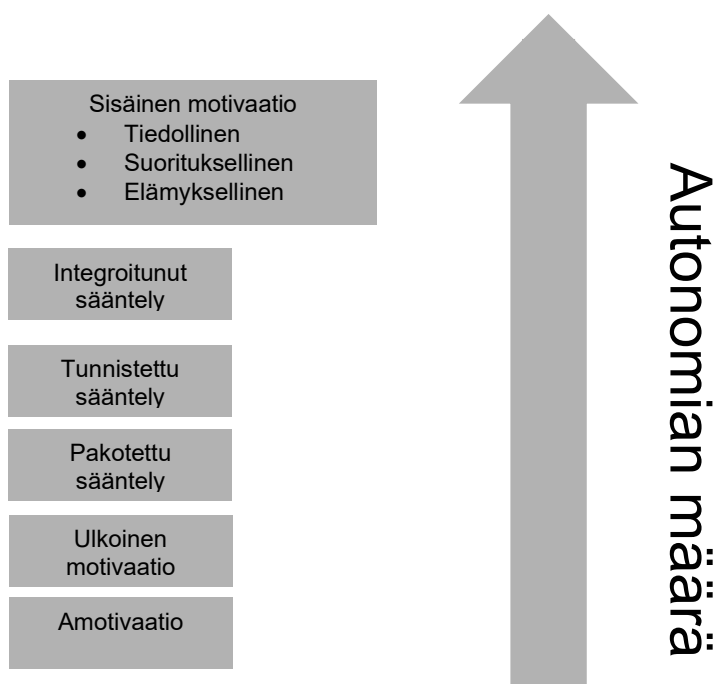
2.2 Self-determination theory (itseohjautuvuus-, itsemääräämis-, itsemääräytymis- ja sisäisen motivaation teoria)

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana itsemääräämismotivaatio on ollut yksi käytetyimpiä motivaatioteorioita. Aikaisemmin sisäinen ja ulkoinen motivaatio on nähty täysin erillisinä. Tällöin voitiin ajatella, että ihminen on joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoitunut. Nykyisin näitä pidetään jatkumoina toisilleen alkaen amotivaatiosta (Liukkonen, Jaakkola and Kataja, 2006, 83.) Lähtökohtana teorialle on oletus, että ihminen on luonnostaan aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava. Kuten Kati Vasalampi kirjoittaa kirjassa Mikä meitä liikuttaa: ”Ihmisellä on taipumus asettaa itselleen tavoitteita, pyrkiä suoriutumaan ympäröivistä haasteista ja liittää uudet kokemukset osaksi minäkuvaansa.” (Salmela-Aro, Nurmi and Feldt, 2017). Teoriassa esitetään, että ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Teorian mukaan nämä ovat ihmisen hyvinvoinnin perusta, ilman niitä ihminen ei voi elää. ”Tutkimusten mukaan nämä kolme tekijää selittävät leijonanosan sekä päivittäin kokemastamme, että pitkäaikaisesta hyvinvoinnistamme.” Itseohjautuvuusteoriassa ihminen nähdään aktiivisena ja ajatellaan, että jokaisella on halu valita omat päämääränsä sekä tarve päästä toteuttamaan itseään (Frank, 2014.)



KUVA 2. itsemääräytymisteorian psykologiset perustarpeet (Frank, 2014)

Omaehtoisuudella eli autonomialla tarkoitetaan kokemusta siitä, että ihmisellä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin sekä valita asioita, joita haluaa elämässään tehdä (Salmela-Aro, Nurmi and Feldt, 2017). Amotivaatiolla tarkoitetaan motivaation täydellistä puuttumista. Amotivaatiosta pääsy sisäiseen motivaatioon tapahtuu neljän portaan kautta. Motivaatiojatkumo on kokonaisuudessaan kuusiportainen. Nämä kuusi porrasta erottavat toisistaan autonomian eli itsemääräämisen mahdollisuuden määrän (Liukkonen, Jaakkola and Kataja, 2006, 83.)



KUVA 3. (Liukkonen, Jaakkola and Kataja, 2006, 84)

Amotivaatio on heikoin motivaatioluokka. Henkilö, jolla on täydellinen amotivaatio, kokee että hänen toimintansa on ulkopäin ohjattua. Nämä henkilöt eivät koe pystyvänsä itse vaikuttamaan tekemiseensä ja näin ollen eivät myöskään tekemisen lopputulokseen. Henkilöillä ei ole halua ponnistella, eivätkä he myöskään

näe syytä miksi ponnistella tiettyä päämäärää kohti. Orjuus on kuvaava esimerkki tällaisesta amotivaatiosta.

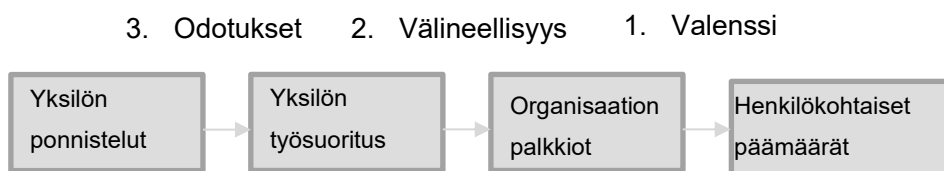
”Mikä meitä liikuttaa” -kirjassa kyvykkyyden osalta käytetään termiä tarve pysyvyyteen. Tällä tarkoitetaan tunnetta omaan osaamiseen sekä pätevyyteen (Salmela-Aro, Nurmi and Feldt, 2017.)

Yhteisöllä on suuri merkitys yksilön motivaatiolle. Hyvässä yhteisössä pyritään huomioimaan jokaisen yksilön näkemys. Tällöin jokainen voi kokea hieman valinnanvapautta. Kontrolloitu puhetapa ja negatiivinen palaute laskevat motivaatiota. Jos yksilöä käskytetään eikä kehua suorituksista, hänen motivaationsa laskee, koska häneltä puuttuu autonomia. ”Autonomiata tukevassa työympäristössä työntekijöiden osoitettiin myös saavuttavan parempia työtuloksia kuin kontrolloidussa työympäristössä työskentelevien” (Salmela-Aro, Nurmi and Feldt, 2017.)

Näiden perustarpeiden tyydyttäminen on mekanismi, jolla yksilö sisäistää ulkoisia motiiveja. Jokainen näistä psykologisista perustarpeista on tärkeä, eikä niitä voi sivuuttaa. Yhdenkin tarpeen puuttuminen voi johtaa kielteisiin seuraamuksiin yksilön terveydelle (Salmela-Aro, Nurmi and Feldt, 2017.)

2.3 Vroomin odotusarvoteoria

Victor H. Vroomin vuonna 1964 kehittämän teorian mukaan käyttäytymiseen vaikuttava motivoiva voima on suoraan yhteydessä tekemisestä saatavaan odotusarvoon. Ihmisen käyttäytyy sen mukaisesti minkälaisen palkkion tai hyödyn hän odottaa saavansa tekemisestään. Esimerkiksi, jos ihminen odottaa ahkeralla työnteolla saavuttavansa ylennyksen ja hän itse haluaa sitä, teorian mukaan hänen motivaationsa on korkealla odotusarvoteorian mukaisesti. Teoria tunnistaa kolme keskeistä työmotivaation määräävää tekijää. Nämä tekijät ovat 1. odotukset, 2. välineellisyys, 3. valenssi. Nämä kolme tekijää muodostuvat eri muuttujien välisistä suhteista (Lämsä and Hautala, 2004, 88.)



KUVA 4. (Lämsä and Hautala, 2004, 88)

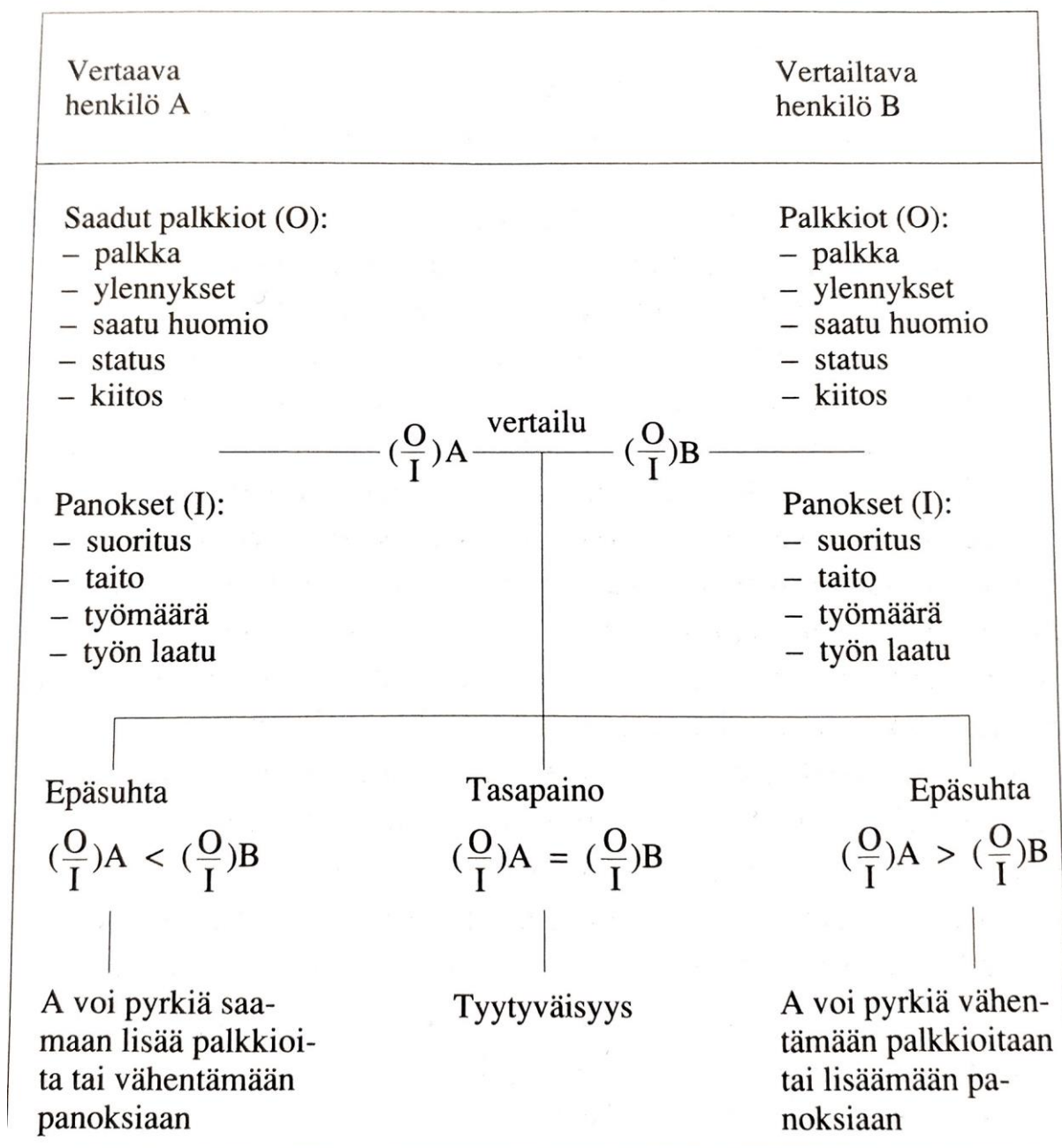
Odotuksella tarkoitetaan ihmisen omaa odotusta työsuoritukselle. Ihminen kyselee itseltään tiedostamattaankin, että tyydyttääkö työ odotuksia. Välineellisyydellä tarkoitetaan palkan, kannustuksen tai urakehityksen saavuttamista työsuorituksesta. Tässä ihminen arvioi, kuinka hyvin esimerkiksi kyseinen työ edistää omia urakehityksen mahdollisuuksia. Voidaan esittää kysymys, mikä on palkkio tästä työsuorituksesta? Kolmas tunnistettu työmotivaation tekijä valenssi käsittelee henkilökohtaista pyrkimystä päämäärän saavuttamiseksi. Houkuttelevia mahdollisuuksia, jotka voivat aiheuttaa positiivista valenssia ovat muun muassa uusi työpaikka, loppututkinto tai lisäkoulutus mahdollisuus (Lämsä and Hautala, 2004, 89.)

2.4 Adamsin kohtuullisuusteoria

Adamsin kohtuullisuusteoria tunnetaan myös nimellä oikeudenmukaisuusteoria (equity theory). Teoria on yksi kuuluisimmista sosiaalista vuorovaikutusta käsittelevistä teorioista. Adamsin teoria pohjautuu kahteen edeltävään tutkimukseen, Homasin sosiaalisten vertailujen- ja Festingerin kognitiivisten dissonanssin teorioille. Adamsin teoriassa oletetaan, että ihmiset vertailevat itseään muihin. Henkilö tarkkailee oman panoksensa ja palkkionsa suhdetta toisen henkilön vastaavan suorituksen palkkioon. Mikäli nämä eivät ole tasapainossa, henkilö pyrkii tasapainottamaan tilanteen. Mikäli koetaan, että oma panos on suurempi ja korvaus panoksesta on pienempi kuin toisella, henkilö pyrkii joko nostamaan omaa palkkiotaan tai pudottamaan omaa panostaan. Käytännössä henkilö saattaa pidentää taukoaan tai aloittaa työskentelyn hitaammin. Teoria toimii myös toisinpäin. Jos Henkilö kokee olevansa ylipalkittu, hän pyrkii lisäämään panostaan työlle. Organisaatiokäyttäytyminen kirjassa (Juuti, 2006, 58) tutkimus tulos on kiteytetty seuraavasti:

- Tuntipalkalla olevat työntekijät, jotka arvioivat saavansa liian vähän palkkiota työstään, pyrkivät yleensä vähentämään työhön kohdistamiaan panoja saadakseen vertailusuhteen mielestään oikeudenmukaiseksi.
- Urakkapalkalla olevat työntekijät, jotka kokevat olevansa alipalkittuja, pyrkivät säilyttämään työmääränsä entisellään, mutta koettavat huonontaa työnsä laatua.
- Tuntipalkalla olevat työntekijät, jotka kokevat olevansa ylipalkittuja, pyrkivät lisäämään työskentelyään.
- Urakkapalkalla olevat työntekijät, jotka kokevat olevansa ylipalkittuja, pyrkivät tekemään määrällisesti yhtä paljon kuin ennenkin, mutta koettavat parantaa työskentelyn laatua.

Teoriaa on tutkittu melko paljon ja näyttää siltä, että havaittu epäoikeuden mukaisuus määräytyy pano-palkkavertailun kautta. (Juuti, 2006, 60) Kuvassa 5 on matemaattinen malli Adamsin teoriasta.



KUVA 5. Adamsin tasapainoteoria (Juuti, 2006, 57)

2.5 Locken päämääräteoria

Päämäärän vaikutus ihmisen motivaatioon on ollut selvä jo pitkän aikaa. Tästä syystä harvoin tulee ajatelleeksi, että päämäärän vaikutuksesta on kehitetty myös teoria. Teorian on kehittänyt Edwin A. Locke. Frederick Taylor kirjoitti jo 1900-luvun alussa, että on tärkeää luoda työntekijöille kiinnostavia päämääriä. Taylorin tieteellisen liikejohdon teoriasta tarkemmin kappaleessa 2.6. Kuitenkin Locke oli ensimmäinen, joka muotoili päämääräteoreettisen motivaatioteorian (Juuti, 2006, 58.)

Locken päämääräteoria perustuu ajatukseen, että ihminen motivoituu, kun hänelle annetaan selkeät päämäärät ja tavoitteet. Teoriassa ajatellaan, että vaikeasti saavutettava päämäärä motivoi enemmän kuin helppo. Lisäksi selkeästi määritelty päämäärä motivoi enemmän kuin epäselvä päämäärä. Korkein sitoutumisen aste tehtävälle saavutetaan silloin, kun henkilöllä on selkeä, mutta haastava päämäärä. Helposti tai liian vaikeasti saavutettavalla päämäärällä ei saavuteta parasta sitoutumisen astetta. Henkilön saadessa päämäärän tekemiselle, hänen pitkäjänteisyytensä lisääntyy sekä auttaa häntä valitsemaan oikeita käyttäytymisstrategioita. Mikäli tavoitteen saavuttamiseen ei anneta tarvittavia resursseja, henkilö ei tule saavuttamaan tavoitetta. Vaikka henkilö on tehtävän alussa motivoitunut ja sitoutunut, voi näiden aste teorian mukaan laskea, jos henkilölle ei anneta palautetta kesken tehtävän. Teorian mukaan ei ole suurta merkitystä, onko palaute positiivista tai negatiivista. Paras palautejärjestelmä on sellainen, missä henkilö saa palautetta oman toimintansa seurauksista. Päämäärän sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin ihminen tuntee päämäärän omakseen ja kuinka valmis hän on pyrkimään kohti päämäärää. Kun henkilö saadaan sitoutumaan päämäärään, hän on valmis uhraamaan omaa energiaansa ja aikaansa, vaikka päämäärään saavuttamisessa tulisi ongelmia. (Juuti, 2006, 59–60.)

2.6 Taylorismi, tieteellinen liikejohto

Tieteellisen liikejohdon on kehittänyt Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Hänen ajatuksenaan on työn rationalisoiminen tuottavuuden ja tehokkuuden paran-

tamiseksi. Tunnetuimman teoksensa Taylor julkaisi 1911, jonka nimi on *The Principles of Scientific Management*. Taylorin näkemykset työnjärjestelyn ongelmista olivat, että työnjohto ei tiennyt työhön tarkasti kuluvaan aikaan. Tästä syystä työntekijät saattoivat tahallaan hidastella työsuoritustaan. Hidastelun syynä oli pelko siitä, että saa lisää työtä tehtäväksi, lisäksi suuremmasta työmäärästä ei saanut lisäpalkkiota. Tämän seurauksena Taylor ajatteli, että ensin on arvioitava työhön menevä aika ja sen pohdittava kuinka työ järjestetään. Työ tulisi järjestää niin, että se olisi mahdollisimman tuottavaa ja hyödyttäisi niin yritystä kuin työntekijää (Seeck, 2008, 51–53.)

Taylorin täydellinen tieteellinen lähestymistapa perustui siihen, että hän määrittää periaatteet, säännöt ja menettelytavat. Vanhoihin kokemuksiin perustuvista ajatuksista ja säännöistä pyritään pääsemään eroon. Uudessa ajatuksessa kaikki perustuu tieteelliseen tietoon työstä. Taylor muodosti kolme tieteellisen johdon periaatetta, joita ovat:

1. Tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset.
2. Työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti.
3. Johto ja työntekijät työskentelevät tiiviisti yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti.

Näiden periaatteiden seurauksena työn tekeminen ja suunnittelu erotettiin toisistaan. Työn suunnittelun lähtökohdaksi on, että työ pitää jakaa pieniin ja yksinkertaisiin tehtäviin sekä koordinoita ne tarkasti. Taylorin ratkaisussa näitä varten muodostetaan omat suunnitteluosastot. Suunnitteluosastojen tehtävänä on tarkoin suunnitella työvaiheet, työtavat ja niihin käytettävä aika. Työntekijöille tuli suorituspalkkaus, jossa hänen työpanoksensa suhde saatuun palkkaan tuli tehdä selväksi. Palkkauksen tarkoituksena on kannustaa työntekijät parempaan suoriutumiseen (Seeck, 2008, 53–54.)

Vaikka Taylorin luoma tieteellinen liikejohtoajattelu on jo yli satavuotta vanha, sen oppeja sovelletaan edelleen joissain monikansallisissa yrityksissä. Opin vaikutuksia voi nähdä vielä muun muassa työn organisoitumistavoissa ja eräissä laatujohtamisen opeissa. Ajattelu- ja suoritustyön erottelu elää yhä vahvasti. Oppia

on kritisoitu epäinhimillistävien ja osaamista vähentävien vaikutusten vuoksi.
(Seeck, 2008, 98)

3 PALKKAUS JA PALKITSEMINEN

3.1 Eri palkkausmuodot sähköurakoinnissa

Tässä opinnäytetyössä käsitellyn palkkauksen pohjana toimii sähköalan työehtosopimus ”Sähköistys ja sähköasennusalan työehtosopimus”. Sopimus on yleissitova, jonka ovat hyväksyneet työnantaja puolelta Palta ry ja STTA ry. Sopimus tunnistaa kaksi eri palkkausmuotoa, jotka ovat aikapalkkaus tai urakkapalkkaus. Näistä toista käytetään nimitystä aika- tai urakkatyö. Lisäksi näitä palkkausmuotoja voidaan täydentää tulospalkkiolla (TES sivu 37.) Seuraavissa alakappaleissa selvennän sähköurakoinnin palkkaustapoja. Tässä opinnäytetyössä kannustava palkkausjärjestelmä keskittyy urakka- ja tulospalkkioon.

Työehtosopimuksen mukaan jokaiselle työntekijälle tulee määrittää palkkaryhmä, perustuntipalkka ja henkilökohtainen aikapalkka. (TES sivu 38.) Palkkaryhmä määräytyy osaamistason mukaan. Osaamistason määrittelystä voi lukea työehtosopimuksen sivulta 43. Tätä kohtaa en käsittele tässä työssä, koska sillä ei ole merkitystä opinnäytetyön lopputulokseen.

3.1.1 Aikapalkka

Tässä työssä käsiteltävää sähköurakointia ei pääsääntöisesti tehdä aikapalkalla. Työehtosopimuksen mukaan kaikille on kuitenkin määriteltävä peruspalkka ja henkilökohtainen aikapalkka (Sähköliitto, 2018b, 38). Perustuntipalkkaa käytetään harvoin. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi matkatunteihin. Henkilökohtaisella aikapalkalla töitä tehdään, mikäli urakkapalkkauksen määritelmät eivät täyty. Henkilökohtaisella aikapalkalla tehtäviä töitä voivat olla esimerkiksi huoltotyöt tai vanhan sähköasennuksen muutokset. Seuraavassa kappaleessa käsittelen, mitkä työt tehdään työehtosopimuksen mukaan urakalla.

3.1.2 Urakkapalkkaus

'Sähköliiton Sähköistys- ja sähköasennusalan työehtosopimuksen keskeisiä määräyksiä' -esitteessä urakkapalkkaus määritellään seuraavasti: ” Uudisrakentamiseen liittyvät työt ovat aina urakkapalkkauksen piirissä. Myös muut rajattavissa olevat työt kuuluvat urakkapalkkauksen piiriin.

Uudisrakennuskäsitteen piiriin kuuluvat seuraavat työt:

- kohde, joka on rakennettu tai rakennetaan ja jota ei ole aikaisemmin sähköistetty
- rakennuksen saneeraus, kun vanhat asennukset on purettu ennen uuden aloittamista
- tuotantoon liittyvien laitehankintojen asennustyöt teollisuuslaitoksissa

Muita urakalla tehtäviä töitä ovat esimerkiksi:

- rakennuksen saneeraus, kun vanhoihin asennuksiin liitetään uusia
- laivasähkötyöt
- erillisesti asennettavat järjestelmät
- osatoimitustyöt
- muut rajattavissa olevat urakalla tehtävät työt

(Sähköliitto, 2018a)

Urakkahinta voidaan määritellä neljällä eri tavalla:

1. Uudisrakennustyöt tehdään työehtosopimuksen 8 § C-kohdan urakkahinnoittelun mukaisella palkanmuodostusperiaatteella.

Alla käytännön esimerkki STTA:n ja Sähköliiton laatimasta urakkalaskentaesimerkistä.

STTA Urakkalaskentaesimerkit 23



Putkitus, kaapelointi ja kalustus

Asennusputken määrä on 6 m / kpl

MMJ 3X2,5 mm² 8m

Antenni- ja atk-kaapelia 9 m / kpl



Putkitus

Muoviputki JM 20 18m

Kojerasia 2 kpl

Kaksoiskojerasia 1 kpl

Rasialiitos ,nysä 20 mm

Kaapelit

MMJ 3 X 2,5 mm²

Tellu 13

Tietoverkkokaapeli Cat 6 2 x 4 pr

Kalusteet

Pistorasia 2-os 2,5 mm² 1 kpl

Pistorasia 1-os 2,5 mm² 1 kpl

Antennirasia 1 kpl

Atk-rasia, suojaamaton 1kpl

- Valmiit nimiketarrat atk-rasiassa
Peitelevyt 1+1 2 kpl

STTA / SÄHKÖLIITTO lokakuu 2012

46

KUVA 6. Urakkalaskentaesimerkki (STTA and Sähköliitto, 2012)

STTA Urakkalaskentaesimerkit 23



Putkitus, kaapelointi ja kalustus

Putkitus ja siihen liittyviä töitä

Muoviputki JM 20	2610.11.1	18 x 0,50€ =	9,00 €
------------------	-----------	--------------	--------

Kaapelin asennus

MMJ 3 x 2,5 mm ² S	2710.11.3	8 x 0,47 € =	3,76 €
-------------------------------	-----------	--------------	--------

Tellu 13	2710.11.3	9 x 0,47 € =	4,23 €
----------	-----------	--------------	--------

Upotettavat rasiakojeet

Pistorasia 2,5 mm ²	2811.12.1	2 x 4,50 € =	9,00 €
--------------------------------	-----------	--------------	--------

ATK-pisteen kytkentä	2816.11.1		26,00 €
----------------------	-----------	--	---------

Antenni rasia	2811.11.1		3,64 €
---------------	-----------	--	--------

Huom! Vertailutaulukko 2815.02, 3121		Yhteensä	55,63 €
---	--	-----------------	----------------

STTA / SÄHKÖLIITTO lokakuu 2012

47

KUVA 7. Urakkalaskentaesimerkki (STTA and Sähköliitto, 2012)

Esimerkin 55,63 € pitää kertoa vielä laskenta-ajankohdan urakkapalkkahinnoittelukertoimella, joka määritellään työehtosopimuksessa. Esimerkiksi 1.4.2019 jälkeisissä töissä kerroin on 1,04 eli asentajalle kuuluva urakkapalkka on esimerkiksi $55,63 \text{ €} * 1,04 = 57,30 \text{ €}$. Tarjousta varten työnantaja laskee urakkahinnan päälle sosiaalikulutukset sekä katetuoton.

2. Työkohtaisesti sovittu yksikköhinnoittelu

Sovitaan esimerkiksi, että jokaisesta pistorasian ja antennirasian kytkennästä asentajalle maksetaan X euroa.

3. Asuntotuotantohinnoittelu

Tämä työhinnoittelumalli koskee uudisasuntoja sekä samaan urakkaan kuuluvia rivitaloja. Jokaiselle asunnolle on perushinta sekä perushinnan ylittävälle tölle pistehinta. Lisäksi asuntotuotantoon kuulumattomat työt hinnoitellaan kohdan 1. mukaisesti (Sähköliitto, 2018b, 54.)

4. Sovittaessa kokonaishintaurakasta ("könttä")

Tämä malli voi muodostua esimerkiksi yllä olevien laskelmien yhteissummasta. Tässä asennusryhmä sopii kokonaishinnan tehtävästä työstä. Työehtosopimus antaa seuraavat määräykset tätä mallia käyttäessä: "Sovittaessa kokonaishintaurakasta (könttä) työryhmän tulee saada tarvittavat tiedot, jotta työryhmä voi muodostaa käsityksen urakkahinnan muodostumisesta sekä urakkaan sisältyvästä työmäärästä. Tarvittavat tiedot voidaan antaa esimerkiksi piirustusten, työselitysten tai massalistojen muodossa. Kokonaishintaurakka (könttä) tulee sopia siten, että normaalilla urakkatyövauhdilla saavutetaan vähintään seuraavan taulukon mukainen tavoiteansio, joka kasvaa työsuorituksen lisääntyessä" (Sähköliitto, 2018b, 54.)

Työehtosopimuksessa on hinnoiteltu suurin osa sähköalan perustöistä. Ongelmaksi muodostuvat työt, joita ei ole hinnoiteltu. Näitä ovat esimerkiksi purkutyö, muutos- ja lisätyöt sekä selvitystyö, joka ei kuulu urakan piiriin.

Työehtosopimuksen mukaisesti näistä tulee maksaa urakankeskeytyksen palkka. Tämän suuruus määritellään työehtosopimuksen kohdassa: 8 § B URAK-KAPALKAT kohta 4.

Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä kannustava palkkausjärjestelmä tulee kyseen, kun kohteessa on paljon urakan keskeytyksen alaisia töitä tai työtä ei pystytä tekemään urakkatahdilla asentajasta ja yrityksestä riippumattomista syistä. Tällöin työehtosopimuksen mukainen hinnoittelu ei tuota niin sanottua urakkapalkkaa. Palkka on käytännössä urakan keskeytyslisän suuruinen, eikä asentaja voi vaikuttaa työllään siihen.

Opinnäytetyön kyselyssä ollut hukkatunti on tämän opinnäytetyön tilaavassa yrityksessä tullut määritelmäksi työlle, joka ei kuulu yllä käsiteltyihin urakoihin.

Yritykselle hukkatunti eli urakankeskeytyslisä on ongelmallinen. Jos asentaja saa tehdä osan työstä urakalla ja osan urakan keskeytyksellä, käytäntö saa asentajat keräämään itselleen mahdollisimman paljon urakankeskeytystunteja. Esimerkiksi työ x keskeyttää urakan viideksitoista minuutiksi. Asentaja merkitsee itselleen tästä monesti yhden urakankeskeytystunnin ja saa tällöin tehdä 45 minuuttia urakkaa niin sanotusti ilmaiseksi. Yritykselle tämä on ongelmallista, koska suurinta osaa keskeytyksistä ei saa laskutettua eteenpäin työn tilaajalta. Lisäksi näiden keskeytyskulujen arviointi laskentavaiheessa on lähes mahdotonta.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin laadullisena kyselynä. Laadullisen eli kvalitatiivisen mallin valitsin yrityksen aikaisempien kokemusten pohjalta. Yrityksen aikaisemmat tutkimukset on toteutettu kvantitatiivisin menetelmin. Näissä tutkimuksissa on havaittu, että vastaukset ovat jääneet yksipuoleisiksi. Ne ovat herättäneet enemmän kysymyksiä kuin vastauksia on saatu. Kysely suoritettiin yrityksen saneerauspuolella oleville asentajille. Kaikilla vastaajilla oli usean vuoden kokemus työstään. Vastaajien ikä oli välillä 22-55 vuotta.

Tähän kohderyhmään päädyttiin, koska heidän palkkauksensa ei sisällä kannustavia tekijöitä. Kysely lähetettiin yhdelletoista (11) henkilölle ja vastaukset saatiin kahdeksalta (8) henkilöltä. Täten vastausprosentiksi tuli 72,7%. Vastausaikaa kyselylle annettiin kaksi (2) viikkoa.

Kysely toteutettiin kirjallisena ja vastaukset kysymyksiin annettiin internetissä kyselylomakkeelle. Kysymykset aseteltiin niin, että niiden vastaukset antaisivat lisätietoa tutkimuskysymyksiin. Kysymyksiin ei annettu suoria vastausmahdollisuuksia, vaan haluttiin saada myös uusia ajatuksia. Kyselyssä oli vain yksi kysymys, jossa vastausvaihtoehdot oli annettu valmiina. Kysely rakennettiin kaksiosaisena. Ensimmäisessä osassa kyseltiin kannustinjärjestelmästä yleisesti ja toisessa osassa tehtiin päätelmä, millaisen järjestelmän työntekijät haluaisivat. Tehtyyn oletukseen päädyttiin vapaamuotoisten keskustelujen pohjalta, joissa tämä vaihtoehto on useamman kerran noussut esiin.

Kyselyssä oli yhdeksän (9) kysymystä, joihin vastaajat saivat vastata vapaamuotoisesti kirjoittamalla. Kyselyn kysymykset löytyvät liitteestä 1 ja analysoidyt vastaukset liitteestä 2. Alla olevissa alaotsikoissa käsittelen tutkimuksessa löytyneet päähavainnot.

4.2 Tutkimustulokset

4.2.1 Motivaattori

Vastausten perusteella löytyi viisi (5) motivaatiotekijää.



KUVA 8. Motivaattoritekijät

Rahan osuus oli tuloksissa eniten esiintynyt motivaattori. Seitsemän (7) vastaajaa ilmoitti sen yhdeksi motivaatiotekijäksi. Sen, mitä vastaajat tarkoittavat "raha bonuksena, jos kaikki meni hyvin" käsittelen kappaleessa 4.2.3 palkkausmalli.

Seuraavaksi esille nousee kaksi erilaista työnjouston muotoa. Nämä tekijät esiintyivät yhteensä kahdeksan kertaa.

Työaikapankilla henkilöt toivovat saavansa joustoa työhönsä. Työaikapankin virallinen määritelmä on "Työaikalain mukaisella työaikapankilla tarkoitetaan koko henkilöstä tai henkilöstöryhmää koskevaa järjestelmää, jolla työaika, ansaittuja vapaita tai vapaa-ajaksi muutettuja rahamääräisiä etuuksia voidaan säästää ja yhdistää toisiinsa" (Työsuojeluhallinnon_Verkkopalvelu, 2020).

Jaksotyöaika määritellään Suomen työlaissa luvussa 3, pykälässä 7 seuraavasti: "Säännöllinen työaika saadaan 5 §:ssä säädetyistä poiketen järjestää niin, että se on kolmen viikon pituisena ajanjaksona enintään 120 tuntia tai kahden viikon pituisena ajanjaksona enintään 80 tuntia:

- 1) turvallisuus-, vartiointi-, valvonta- ja liikenteen ohjaustehtävissä, pelastustoimen tehtävissä sekä vankeinhoidossa;
- 2) lehdistötyössä, toimituksellisessa radio-, televisiotyössä ja näihin rinnastuvan verkkosisällön tuottamisessa ja lähettämisessä, elokuvatuotannossa sekä postipalveluissa ja yötyötä edellyttävissä tietoliikennepalveluissa;
- 3) varhaiskasvatuslaissa (540/2018) tarkoitetussa perhepäivähoidossa, yötyötä edellyttävissä muissa varhaiskasvatuspalveluissa sekä pääosan vuorokaudesta toimivissa sosiaali-, terveys- ja eläinlääkäripalveluissa;
- 4) henkilö- ja tavarankuljetuksessa sekä aluksen ja rautatievaunun lastaus- ja purkaustehtävissä;
- 5) maastossa tehtävässä koneellisessa metsä-, metsänparannus- ja puutavaran lähikuljetustyössä;
- 6) meijeritoiminnassa;
- 7) majoitus-, ravitsemis- ja kulttuuripalveluissa sekä leiritoiminnassa;
- 8) 1–7 kohdassa tarkoitettujen tehtävien ja toimintojen käynnissä pitämiseksi välttämättömissä tukitoiminnoissa.

Työn tarkoituksenmukaiseksi järjestämiseksi tai työntekijöille epätarkoituksenmukaisten työvuorojen välttämiseksi saadaan säännöllinen työaika kuitenkin järjestää niin, että se on kahden toisiaan seuraavan kolmen viikon ajanjaksona tai kolmen toisiaan seuraavan kahden viikon ajanjaksona enintään 240 tuntia. Säännöllinen työaika ei saa kumpanakaan kolmen viikon ajanjaksona ylittää 128:aa tuntia eikä yhdenkään kahden viikon ajanjakson aikana 88:aa tuntia” (Suomen laki, 2019.)

Liikuntasetelit nousivat esiin vastauksissa kolme kertaa. Liikuntasetelit ovat työsuhte-etu, jonka verottaja määrittelee järjestettäväksi seuraavasti: ”Työnantaja voi valita omaehtoisen edun järjestämistavan useista eri vaihtoehtoista. Verovapauden edellytyksenä on, etu on työnantajan tarjoamaa, toisin sanoen työnantaja tekee sopimuksen palveluntarjoajan kanssa tietyn maksuvälineen käyttämisestä tai maksaa vaihtoehtoisesti suoraan toiminnan tarjoajalle tai välittäjälle. Lisäksi etua käytettäessä työntekijä on voitava tunnistaa. Edun järjestämistapa voi siten olla liikunta-, kulttuuri- ja virikeseteli, tai jokin muu vastaava maksujärjestelmä, kuten esimerkiksi si-rukortit ja erilaiset interaktiiviset järjestelmät ja mobiilipalvelut, joita käytettäessä työntekijän henkilöllisyydestä varmistutaan” (Vero, 2008, 3.)

Tyky-toiminta motivaattorina esiintyi kahdessa eri vastauksessa. Vastauksissa annettiin esimerkkinä karting-kilpailu.

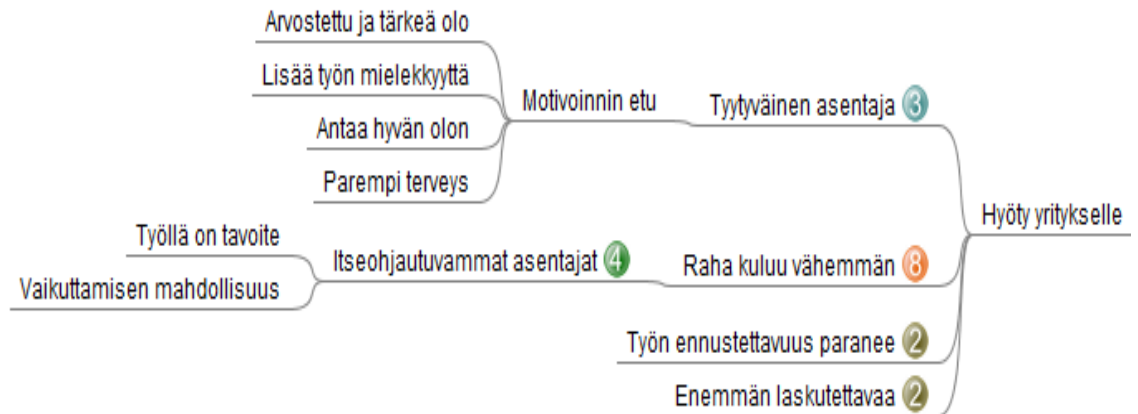
Alla suora lainaus vastauksesta, jossa esiintyvät lähes kaikki yllä mainitut asiat: ”Raha on aina lähellä duunarin sydäntä. Varmasti lisäisi porukan puurtamista jos työmaan onnistuessa ja lisätöiden ollessa tarvittavan mit-tavat, plussan puolelle kylliksi päästessä. Olisi mahdollista saada lisäksi jokin pieni bonus, mutta vain jos saneerauskohteet menisivät kuten olisi tarkoitus alunperin. Niissä kun aina tuntuu olevan mutkia... toisaalta miksi ei jokin mielenkiintoinen tapahtumakin kuten esim. ”karting, paint ball”... :D tosin onko liian kalliita, en osaa sanoa? Perus x hyppelystä tuskin in-nostutaan :) Tarpeen tullen tunti tunnista ylityö mahdollisuus esim. Viimeisen kahvitauon skippaaminen ja 15:45 asti hommissa. Helppo, tehokas 30 min lisää päivään pituutta ja aikaan saamista (tein edellisessä firmassa ja toimi)”.

Vastauksesta käy hyvin ilmi, kuinka suuri merkitys rahalla on työntekijän näkökulmasta. Vastauksesta ilmenee myös hyvä ymmärrys siitä, että yri-tyksen toiminnan täytyy olla kannattavaa. Ei rahaan liittyvänä motivaatto-rina vastauksessa on jaksotyöaika. Vastaja haluaisi tehdä joinain päivinä 30 minuuttia pidemmän työpäivän. Tämä olisi hyvä asia yrityksen kannalta tilanteessa, kun projektilla on kiire. Toisaalta se toisi myös työntekijälle

joustoa työaikaan. Se mahdollistaisi esimerkiksi alkuviikosta 1,5h ylimääräisten tuntien keräämisen, jonka voisi hyödyntää torstaina pankissa käyntiin.

4.2.2 Hyöty yritykselle

Työntekijöiden vastausten perusteella kartoitettiin myös yritystä hyödyttäviä tekijöitä.



KUVA 9. Hyödyt yritykselle.

Rahaa kuluu vähemmän

Mitä hyötyä yritykselle olisi kannustavasta palkkausjärjestelmästä? Vastauksista nousi esiin neljä pääkohtaa. Vastajat olivat eniten sitä mieltä, että yritykseltä kuluisi tällä tapaa vähemmän rahaa. Miten tämä olisi sitten vastaajien mielestä mahdollista? Neljässä vastauksessa esiin nousi itseohjautuvuus. Tällä tarkoitetaan sähköalalla omasta näkökulmastani, että asentajat huolehtivat omatoimisesti muun muassa projektin asentajista ja materiaalivirrasta. Vastauksissa oli esimerkiksi seuraavanlainen kommentti: "Työmailta lähdetään pois, mikäli siellä ei ole selkeää, tuottavaa tekemistä = helpompi saada kiireapua toisille työmaille palkkaamatta lisää väkeä. Pekkasia pidetään pois herkemmin. Ylimääräiset asentajat/kiireavut vapautuvat työmailta heti eikä jäädä kohteeseen "tekemään porukalla"." Asentajien palkkausmallia sähköalalla käsitellään kappaleessa 3 sekä kohdassa 4.2.3. Edellä mainitut kohdat selventävät, miksi yllä mainitut asiat ovat mahdollisia.

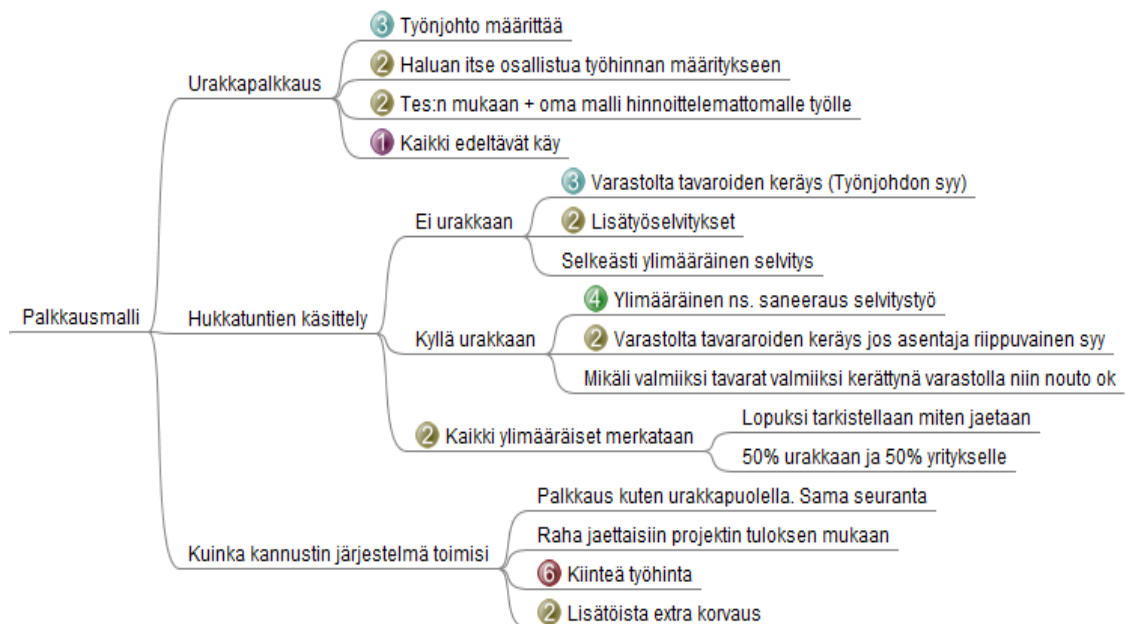
Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus jakautui vielä alaotsikoihin: työllä on tavoite ja vaikuttamisen mahdollisuus. Vastaajilta tuli muun muassa seuraava vastaus: "...Hullunkurinen tilanne tällä hetkellä, että firmalla on selkeä tavoite rahallisesti työn määrästä mutta asentajilla ei." Tuolla vastauksella viitataan työn tavoitteeseen. Vaikuttamisen mahdollisuus liittyy esimerkiksi yllä mainittuun työnjousto.

Kolme vastaajaa nosti esiin vastauksissa, että kannustavan palkkausmallin myötä he olisivat tyytyväisempiä työntekijöitä. Tämä tyytyväisyys näkyisi vastaajien mielestä seuraavasti: antaisi paremman olon, olisi arvostettu ja tärkeä olo, lisäisi työn mielekkyyttä ja toisi paremman terveyden.

4.2.3 Palkkausmalli

Kyselyssä merkittävänä tavoitteena oli löytää asentajien näkemys, kuinka he haluaisivat kannustavan palkkausmallin toimivan. Kuvasta 10 näkee, kuinka vastaukset jakoutuivat moneen eri haaraan. Palkkausmallin vastauksista nousi esiin kolme pääkohtaa, jotka ovat: urakkipalkkaus, hukkatuntien käsittely sekä kannustinjärjestelmän toimivuus. Sähköasentajien palkkausta käsitellään kappaleessa 3.

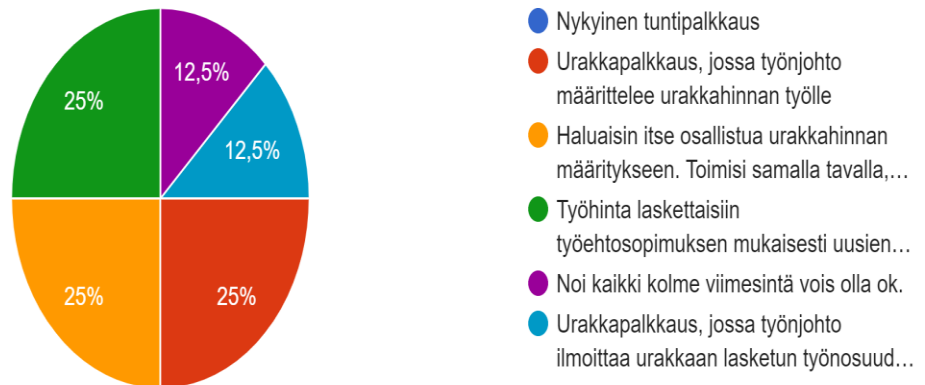


KUVA 10. Palkkausmalli

Urakkapalkkausta käsittelevässä kohdassa kyselyyn oli annettu valmiit vaihtoehdot. Alla olevassa kuvassa on nähtävillä vastausten jakauma.

Jos saisit valita palkkausmallin, mikä se näistä olisi?

8 vastausta



KUVA 11. Vastausten jakauma palkkausmalliin

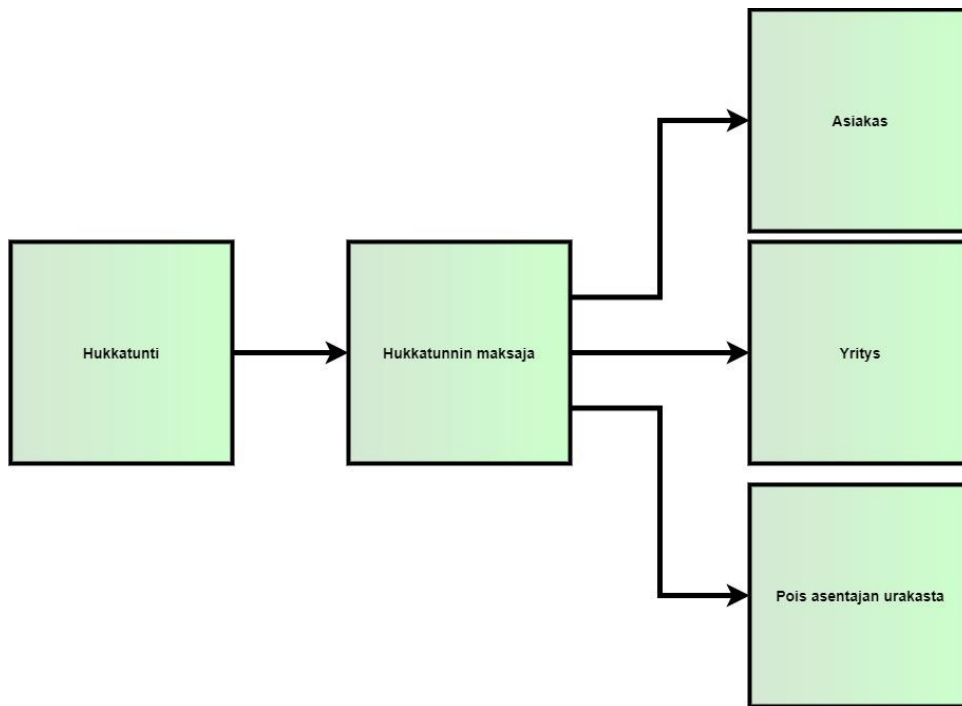
Kyselyssä olleet vastausvaihtoehdot ja selitys mitä ne tarkoittavat:

- Nykyinen tuntipalkkaus
 - Tällä hetkellä asentajat saavat saman palkan, tekevät he mitä työtä projektissa tahansa. Projektista ei ole mahdollista saada urakkapohjia.
- Urakkapalkkaus, jossa työnjohto määrittelee urakkahinnan työlle
 - Tässä palkkausmallissa työnjohto määrittelee työhinnann käytännössä tarjousvaiheessa. Asentajat ovat valmiita hyväksymään sekä luottamaan työnjohdon kykyyn määrittää työhinta sellaiseksi, että heillä on mahdollisuus saada urakkapohjia projektista hyvällä onnistumisella.
- Haluaisin itse osallistua urakkahinnan määritykseen. Toimisi samalla tavalla, kuin uudispuolella. Kärkimies lukittaisiin kohteelle jo tarjousvaiheessa

- Yrityksessä uudiskohteissa asentajat itse määrittävät tarjousvaiheessa työhinnan. Kärkimiestä ei kilpailuteta. Yleisesti tähän valitaan seuraavaksi vapautuva asentaja, jolle kyseinen projekti voisi sopia.
- Työhinta laskettaisiin työehtosopimuksen mukaisesti uusien asennusten osalta. Purku ja muulle määrittelemättömälle työlle kehitettäisiin oma järjestelmä. Esim. pistorasian purku ja uudelleen merkkkaus 2e/kpl. (hinta vedetty täysin hatusta)
- Muu (oma vaihtoehto)
 - Urakkapalkkaus, jossa työnjohto ilmoittaa urakkaan lasketun työnosuuden hinnan. Tarvittaessa voidaan asettaa palkalle katto-
raja. Kärkimies pitäisi lukita jokaiselle kohteelle, ja pitää sama kärkimies koko kohteen ajan palkkaustavasta riippumatta.

Hukkatuntien käsittely

Hukkatunnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työtä, joka ei selkeästi kuulu alkupe-
räiseen projektiin. Hukkatunti voi tulla projektissa esimerkiksi, kun asukas ei ole
siirtänyt tavaroita asunnostaan sovitusti. Tämän alaotsikon kyselyssä selvitettiin,
kuinka näiden käsittely tulisi projektissa toteuttaa. Hukkatunnit ovat tyypillinen on-
gelma asentajille, joille tämä tutkimus toteutettiin. Osan hukkatunneista yritys
pystyy laskuttamaan tilaajalta, mutta useasti tilanne on hyvin epämääräinen, jol-
loin ei voida suoraan osoittaa maksajaa. Alla oleva kuva osoittaa, kuinka hukka-
tunnit voidaan käsitellä.



KUVA 12 Eri vaihtoehdot hukkatuntien maksajasta.



KUVA 13 Hukkatuntien vastaukset

Ei urakkaan

Tällä 'Ei urakkaan' vastauksella tarkoitetaan asentajien näkökulmasta, että nämä hukkatunnit eivät kuulu heidän urakkaansa. Kyselyssä nousi kolme kohtaa esiin, jolloin heidän näkemyksensä mukaan hukka ei tule heidän urakkaansa. Nämä kohdat ovat: varastolta tavaroiden keräys (työnjohdon syy), lisätyöselvitykset ja selkeästi ylimääräinen selvitys. Varastolta tavaroiden keräys -otsikon alle vas-

tauksia tuli kolme (3) kappaletta. Esimerkki tällaisesta tapauksesta on, että työjohto on unohtanut tilata kaapelia työmaalle ja asentajat joutuvat hakemaan sen itse varastolta. Kaksi (2) vastausta tuli kohtaan lisätyöselvitykset. Kyseinen tilanne tulee eteen esimerkiksi, kun asukas tilaa lisäpistorasian, jota alkuperäiseen projektiin ei ole määritelty. Yksi (1) vastaus koski selkeästi ylimääräistä selvitystyötä. Tämän kaltainen tilanne on muun muassa, kun suunniteltua johtoreittiä ei päästä toteuttamaan.

Kyllä urakkaan

Tässä asentajat kommentoivat, mitkä kuuluisivat heidän urakkaansa, joka olisi heidän urakkapalkastaan pois. Neljä (4) vastaajaa piti saneeraustyömaan lisäselvitystä hyväksyttävänä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi johtokanavien reittien suunnittelua huoneistossa. Useasti suunnittelijat ovat ne piirtäneet kuviin. Useasti niitä ei pysytä suoraan noudattamaan asunnon sisällä esimerkiksi huoneiston omistajan tekemien muutosten takia, joita ei ole merkitty rakennuskuviin. Kaksi (2) vastausta koski varastolta tavaroiden keräystä, mikäli se on projektiryhmästä riippuvaista. Kyseinen tilanne voi tulla eteen, kun asennusryhmä on unohtanut tilata esimerkiksi kaapelia lisää työmaalle.

Yksi (1) vastaaja oli valmis noutamaan varastolta tavaraa, mikäli ne ovat valmiiksi kerättynä. Useasti tavarat kerätään valmiiksi lähtevien hyllyyn. Kyseinen tapa on käytössä useassa projektissa. Kyseisessä tapauksessa työjohtaja kerää tavarat valmiiksi kyseiseen hyllyyn, josta asentaja voi noutaa tavarat soveltuvana ajankohtana.

Kaikki ylimääräiset merkitään

Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että kaikki ylimääräiset työt merkitään urakan aikana. Vastaukset jakautuivat vielä kahteen alakohtaan. Ensimmäisessä vaihtoehdossa kaikki hukkatunnit kirjataan ylös ja projektin lopussa käydään läpi, mitkä kuuluvat urakkaan ja mitkä eivät. Toisessa vaihtoehdossa vastaaja ehdottaa kulu- lujen puolitusta eli asentaja maksaa puolet ja yritys puolet.

Kuinka kannustinjärjestelmä toimisi



KUVA 14. Kuinka kannustinjärjestelmä toimisi

Eniten vastauksia kuusi (6) kappaletta sai ehdotus kiinteä työhinta. Tässä vaihtoehdossa työhinta määritellään ennen työnaloitusta.

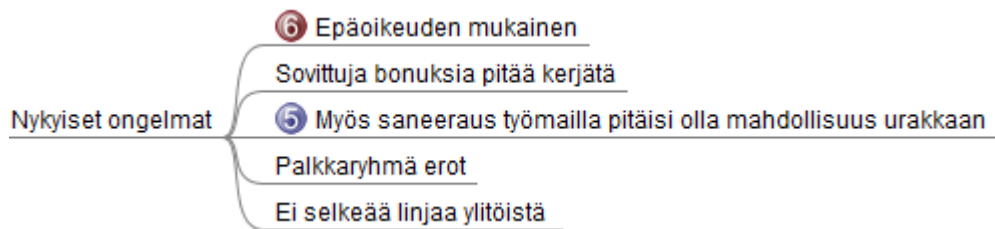
Kahdessa vastauksessa ehdotetaan lisätöistä lisäkorvausta. Esimerkki yhden vastaajan ehdottamasta lisätyökannustinmallista: ”Lisäksi lisätöistä kannattaisi maksaa esim. 2 euroa urakan takuupalkkaa enemmän, niin asentajat merkkaisivat niitä tarkemmin, ja tietyissä tapauksissa voisivat jopa ”myydä” niitä. Toki jo pelkkä urakapalkkaukseen siirtyminen parantaa jo tuota lisätöidenkin tuottoa.” Nyt urakan ulkopuoliset lisätyöt, esimerkiksi pistorasian lisäys, tehdään nykyisen mallin mukaan huonommalla palkalla kuin urakkaan kuuluvat työt.

Yksi vastaaja ehdotti mallia, jossa raha jaettaisiin projektin tuloksen mukaan. Tämä malli sisältäisi myös kannustimen huolehtia materiaalista, koska sillä on suora vaikutus tulokseen. Alla on suora lainaus yhdestä kyselyyn tulleesta vastauksesta: ”Aivan loistavahan olisi jos asentaja hyötyisi myös tavaramenekin vähyydestä. Ja varmasti tämä vähentäisi ”hukkaa” työmaillakin, koska se olisi asentajilta itseltäkin pois. Saneerauskohteille olisi hyvä saada sovittua vastaavanlainen ”könttöurakka”, kuin uudiskohteille.”

Yksi vastaaja ehdotti samaa mallia kuin uudispuolella. Tästä mallista on kerrottu enemmän kappaleessa 3.1.2.

Nykyiset ongelmat

Palkkausmallikyselyn viimeisenä kohtana kysyttiin nykyisen mallin ongelmista.



KUVA 15. Nykyisen mallin ongelmat

Nykyisen mallin ongelmista suurimmaksi nousi selkeästi epäoikeudenmukaisuus. Monessa vastauksessa kritisoitiin eroa uudis- ja saneeraustyömaan palkkojen välillä. Myös se, että samat henkilöt tekevät aina samantyyppisiä työmaita ärsytti, koska tällöin henkilön palkkataso pysyy samana. Toinen merkittävä asia oli saneeraustyömailta puuttuvan urakkatyömahdollisuuden puute. Yksi vastaaja ei ollut saanut sovittua bonusta, ilman erillistä pyytelyä.

Palkkaryhmäero nousi esiin yhdessä vastauksessa. Vastaajan mielestä palkkaryhmää ja henkilökohtaisen palkan osuutta ei määritellä tasapuolisesti asentajien välillä, vaan sen määrittely tapahtuu epämääräisin perustein: ”joten mitä tunti- ja takuupalkkoihin tulee, riippuu kunkin asentajan palkkaus lähinnä siitä, missä asennossa Mars ja Jupiter ovat olleet toisiinsa nähden kun asiasta on X:n kanssa ehkä joskus keskusteltu.”

Myös linjausta ylitöiden käytäntöihin kritisoitiin, koska yrityksellä ei ole selkeää linjaa.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA POHDINTA

5.1 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka motivoida sähköasentajia sekä tehdä motiivien ja tutkimustulosten pohjalta esitys kannustavasta palkkausjärjestelmästä. Opinnäytetyön alussa asetin yhden tutkimuskysymyksen sekä kolme alatutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymykset:

1. Millainen on kannustava palkkausjärjestely sähköalan yrityksessä, kun kiinteän työhinnan määrittäminen on hankalaa työehtosopimuksen mukaisesti?

Alatutkimuskysymykset:

1. Mitä ongelmia nykyinen yrityksen palkkausjärjestelmä sisältää?
2. Mitkä ovat toimivan kannustinjärjestelmän pääelementit työntekijöiden näkökulmasta?

Näiden kysymysten pohjalta laadin kyselyn yrityksen asentajille, jotka työskentelevät kohteissa, joissa työhinnan määrittäminen on hankalaa.

Käsittelen ensin tutkimustuloksissa alatutkimuskysymykset. Näiden tulosten pohjalta vastaan työn päätutkimuskysymyksen.

5.1.1 Mitä ongelmia nykyinen yrityksen palkkausjärjestelmä sisältää?

Yrityksen palkkausjärjestelmän ongelmista kyselyssä voimakkaimmin nousi esiin epäoikeudenmukaisuus. Useat asentajat kokevat, että palkkaus ei ole oikeudenmukainen toisiin asentajiin nähden. Tällä on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen työmailla. Epäoikeudenmukaisuudesta on Adamsin kohtuullisuusteoria, josta kirjoitin kappaleessa 2.4. Kuten teoria sanoo ”Mikäli koetaan, että oma panna on suurempi ja korvaus panoksesta on pienempi kuin toisella, henkilö pyrkii joko nostamaan omaa palkkiotaan tai pudottamaan omaa panostaan. Käytännössä henkilö saattaa pidentää taukoaan tai aloittaa työskentelyn hitaammin

(Juuti, 2006, 58.)” Yksi tämän työn lähtökohdista oli havainto, että tietyillä työmailla asentajat eivät työskentele 100% teholla. Kysely ja teoria tukevat yrityksessä tehtyä havaintoa.

Toinen ongelma oli urakkapalkkauksen puute saneeraustyömailla, jolloin asentajat eivät voi vaikuttaa omaan palkkaansa. Asiaa on tutkittu esimerkiksi Vroomin odotusarvoteoriassa, josta kirjoitin kappaleessa 2.3. Teoriassa todetaan ”Ihminen käyttäytyy sen mukaisesti minkälaisen palkkion tai hyödyn hän odottaa saavansa tekemisestään. Esimerkiksi, jos ihminen odottaa ahkeralla työnteolla saavuttavansa ylennyksen sekä hän itse haluaa sitä, niin teorian mukaan hänen motivaationsa on korkealla odotusarvoteorian mukaisesti. (Lämsä and Hautala, 2004, 88.)” Teorian mukaan tällä epäkohdalla on suora vaikutus henkilöiden motivaatioon. Olen myös itse havainnut saman, alla esimerkki havainnostani projektissa.

Urakkapalkkauksella oleva asentaja:

Työnjohtaja: Rakennusliike aloittaa kattojen umpeen laiton ensi viikon alussa. Ehditkö kaapeloimaan katot tähän mennessä?

Asentaja: Kyllä se onnistuu. Keskeytän tämän työvaiheen ja siirryn tekemään katot, koska se on helpompi tehdä nyt.

Tuntitöillä oleva asentaja:

Työnjohtaja: Rakennusliike aloittaa kattojen umpeen laiton ensiviikon alussa. Ehditkö kaapeloimaan katot tähän mennessä?

Asentaja: Ehkä ehdin. Teen nyt tämän nykyisen homman. Olisiko teillä toista asentajaa työmaalle tekemään katot?

Yllä mainittu keskustelu on kuvitteellinen, mutta useasti eri palkkausmallilla olevien asentajien keskustelut etenevät edellä mainitusti.

Tutkimuksessa esiin nousseita ongelmia on tutkinut Frederick Taylor. Hänen näkemyksensä työnjärjestelyn ongelmista oli, että työnjohto ei tiennyt työhön tarkasti kuluvaan aikaan. Tästä syystä työntekijät saattoivat tahallaan hidastella työsuoritustaan. Hidastelun syynä on pelko siitä, että saa lisää työtä tehtäväksi ja lisäksi suuremmasta työmäärästä ei saanut suoraan palkkiota (Seeck, 2008, 51–53.) Teoria tukee tutkimustulosta.

5.1.2 Mitkä ovat toimivan kannustinjärjestelmän pääelementit työntekijöiden näkökulmasta?

Raha sai eniten vastauksia, mikä motivoisi parhaiten. Yhteensä seitsemän vastasi, rahabonuksen toimivan motivaattorina, jos projektit menisivät hyvin. Vastauksissa tuli kuitenkin paljon hajontaa eri palkkausmallien välille. Yhteneväistä kuitenkin kaikille malleille olisi kiinteä työhinta, jossa bonuksen saisi hyvin meneestä työstä. Yksikään vastaaja ei halunnut nykyistä mallia, jossa on kiinteä tuntipalkka eikä mahdollisuutta vaikuttaa omaan ansioonsa. Se, kuinka työhinta määriteltäisiin, herätti useita mielipiteitä.

Vastauksissa toivottiin selkeää tavoitetta, johon yritys toivoo asentajan pääsevän. Tässä tapauksessa työnjohto määritteli työlle hinnan. Locken päämääräteorian mukaan tämä nostaa motivaation määrää. ”Locken päämääräteoria perustuu ajatukseen, että ihminen motivoituu, kun hänelle annetaan selkeät päämäärät ja tavoitteet. Teoriassa ajatellaan, että vaikeasti saavutettava päämäärä motivoi enemmän kuin helppo. Lisäksi selkeästi määritellyt päämäärät motivoi enemmän kuin epäselvä päämäärä (Juuti, 2006, 59–60.) ”Yksi mahdollinen tapa olisi, että asentajat itse pääsivät vaikuttamaan työhintaan jo tarjousvaiheessa. Tässä tapauksessa asentajalla olisi mahdollisuus itse vaikuttaa hinnoitteluun. Itsemääräytymisteorian mukaan tämä nostaa sisäisen motivaation tasoa (Frank, 2014).

Myös mahdollisuus päästä vaikuttamaan työaikaan työaikapankin tai jakso-työajan kautta sai yhteensä kahdeksan vastausta. Vastaukset jakautuivat tasan näiden kesken. Kun henkilö voi itse vaikuttaa työaikoihinsa, nostaa se itsemääräytymisteorian mukaan hänen motivaatiotaan.

Teorioiden mukaan nämä työntekijöiden ehdotukset olisivat myös hyödyllisiä yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa ilmeni vastaukset myös mikä olisi hyöty yritykselle.

Rahaa kuluisi vastausten mukaan yrityksellä vähemmän, mikäli työllä olisi kannustusjärjestelmä. Tämän vastauksen antoi kahdeksan vastaajaa (100%). Näistä neljässä vastauksessa mainittiin, että asentajat ovat silloin itseohjautuvampia.

Vroomin odotusarvoteoria tukee asentajien näkemyksiä. Teorian mukaan asentaja työskentelee motivoituneemmin, jos hän kokee saavansa siitä palkkion.

5.1.3 Millainen on kannustava palkkausjärjestely sähköalan yrityksessä, kun kiinteän työhinnan määrittäminen on hankalaa työehtosopimuksen mukaisesti?

Tutkimustuloksissa rahan ja vaikuttamisen mahdollisuus olivat vahvimmat työntekijöiden toivomat kannustimet. Yrityksen näkökulmasta nämä on mahdollisia toteuttaa.

Tiivistettynä kannustavan palkkausmallin elementit:

- Selkeä sopimus ennen töiden aloitusta
- Kiinteä työhinta ennen urakan aloittamista
 - o Asentajat ovat mukana työhinnan määrittämisessä jo tarjousvaiheessa
 - o Työnjohto määrittää hinnan, mikäli asentajista ei ole tietoa tarjousvaiheessa
- Mahdollisuus joustaa työajoista urakkaohjelman puitteissa
 - o Mahdollisuus kerätä työtunteja työaikapankkiin, jotka täytyy kuluttaa viimeistään projektin päättyessä
- Hukkatunneista selkeä sopiminen ennen urakan aloittamista
 - o Kaikki kirjataan ja urakan loppuun tarkistetaan
 - o Ennen jokaista hukkatuntia sovitaan, kenelle kuuluu
 - o Sovitaan tietty tuntimäärä kuuluvaksi urakkaan
 - Näistä pidettävä kirjaa urakan aikana

Maslowin mukaan jokaisen pitäisi päästä toteuttamaan itseään (Liukkonen, Jaakkola and Kataja, 2006, 18). Tämän opinnäytetyön henkilöt ovat hankkineet sähköasentajan koulutuksen, jonka vuoksi he pääsevät osittain toteuttamaan itseään. Maslowin teorian mukaan riippuu yksilöstä, kuinka paljon sitä tarvitsee (Liukkonen, Jaakkola and Kataja, 2006, 18). Vastauksissa ei käynyt ilmi tyytymättömyyttä tai ilmaisua, että työt ovat väärän tyyppisiä. Yhdessä vastauksessa asentaja pohti mahdollista työnkiertoa, joka saattaisi viitata tähän teoriaan. Mutta

otanta on niin pieni, ettei tätä aspektia tarvitse huomioida tämän yrityksen tapauksessa. Lisäksi vastauksen tausta-ajatuksena oli raha eli vastaaja halusi päästä urakkapalkkauksen piiriin. Yrityksen kannattaa pitää mielessä, että henkilöt pääsisivät tekemään projekteja, joissa tuntevat pääsevänsä toteuttamaan itseään. Esimerkiksi, jos henkilö pitää heikkovirtakaapeleiden kytkennästä, olisi hyvä miettiä onko sitä työtä mahdollista järjestää.

Tutkimuksen vastauksissa toivottiin mahdollisuutta vaikuttaa työaikoihin työaikapankin ja jaksotyöajan kautta. Tätä aihetta käsittelemme työntekijöiden kannalta kappaleessa 4.2.1. Yrityksen näkökulmasta aihe on haastava toteuttaa, mutta itsemääräytymisteorian mukaan ja asentajien vastausten takia tämä olisi hyvä ottaa käyttöön. Mahdollisia ongelmia toteuttamiseen aiheuttaa yleinen työmaiden luonne. Yleisesti urakkaohjelmassa on määritelty työaika 7-16 välille. Asentajien normaalityöaika on 7-15.30 eli tämän puitteissa jousto voisi olla korkeintaan 30 minuuttia. Toinen ongelma tulee myös yleisesti käytössä olevista urakkaohjelmista. Niissä yleisesti veloitetaan työmaan pääurakoitsijaa tai alipurkoitsijan työnjohtoa olemaan paikalla aina kun työntekijätkin ovat. Lisäksi myös työturvallisuuden kannalta on suotavaa, ettei työmailla työskennellä yksin. Työturvallisuuden kannalta tärkeää on, että työnjohto tietää, milloin henkilöt ovat töissä ja milloin he aikovat lopettaa työnteon. Lisäksi tulee ilmoittaa, kun työt on lopetettu. Tällöin työnjohtoon on mahdollista reagoida, mikäli työntekijästä ei kuulu työpäivän lopuksi. Tämä jousto siis lisää myös työnjohtoon työaikaa, mikä tulee ottaa huomioon työaikapankin tai työjouston määrittelyssä. Hallinnon puolella tuntien seuranta on mahdollista toteuttaa pienellä työmäärällä. Tärkeintä olisi kuitenkin sopia yhteiset toimintamallit joustoon, mikäli työmaa sen sallii.

Helpoin työjouston mahdollisuus olisi tarjota mahdollisuus esimerkiksi iltapäivän tauon pois jättämisestä, jolloin jokaiselta päivältä kertyisi 12,5 minuuttia aikaa työaikapankkiin. Mikäli näin toimisi maanantaista torstaihin työaikaa olisi kertynyt perjantaihin mennessä noin tunti. Tällöin perjantaisin työpäivä päättyisi klo 14.30. Toisaalta tämän kertyneen tunnin voisi hyödyntää myös keskellä viikkoa yksityisasioiden hoitoon kesken päivän. Mielestäni tämän käyttöönotto olisi helpointa toteuttaa yhteisellä tiedotteella ja perjantaisin työnjohtolle riittäisi ilmoitus, että työaikapankkiin on kerrytetty tunti työaikaa.

Haastavinta on, kuinka tutkimuksessa esiin noussut urakkapalkkaus toteutettaisiin sekä oikeudenmukaisesti että taloudellisesti kannattavaksi molemmille osapuolille. Kuten Adamsin kohtuullisuusteoria toteaa ” Henkilö tarkkailee oman palkkionsa ja palkkionsa suhdetta, toisen henkilön vastaavan suorituksen palkkiin. Mikäli nämä eivät ole tasapainossa henkilö pyrkii tasapainottamaan tilanteen” (Juuti, 2006, 58.) Jokainen sähköurakoinnin työmaa on erilainen, minkä vuoksi on vaikea määrittää toisinaan oikeaa työhintaa. Jos asentajille aloitettaisiin maksamaan urakkapalkkaa, on pelkona, että työmaalla 1 asentaja 1 saa esimerkiksi 2000 euron bonuksen, mutta työmaalla 2 asentaja 2 jää ilman korvausta, vaikka työmaat ovat paperilla lähes identtiset. Työmaiden onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät. Mainitakseni näistä muutaman esimerkin: työmaan rakennusvuosi, suunnittelija, vastaava mestari, tilaaja, rakennusliike, toiset aliurakoitsijat, vanhojen suunnitelmien paikkansa pitävyys, vanhojen materiaalien tyyppi, työmaan sijainti, kerrosten lukumäärä, aikataulu ja projektissa mukana olevat henkilöt. Kuten listasta huomaa, vaikuttavia tekijöitä on paljon. Suurinta osaa näistä ei voida huomioida tarjousvaiheessa. Nämä tekijät voivat aiheuttaa noin vuoden kestävästä työmaan aikana edellä mainitussa esimerkissä kuvatun 2000 euron eron.

Olisi tärkeää saada asentajat ymmärtämään mistä erot johtuvat sekä pyrkiä kiertämään työmaita niin, että kaikki saisivat bonuksia tasaisesti. Muuten esimerkiksi olleen asentajan 2 motivaatio laskee Adamsin teorian mukaan. Toisaalta mahdollisuus vaikuttaa omaan ansioon nostaa motivaatiota Vroomin odotusarvoteorian mukaan. Mikäli asentajille tarjottaisiin mahdollisuus vaikuttaa palkkaan, nousisi myös motivaatio.

Kuinka työhinta määritellään? Vaustauksissa oli hajontaa työhinnan määrittelyn kysymyksessä. Mikko Mäntynevan kirjan 'Hallittu projekti' mukaan henkilöt olisi hyvä ottaa mukaan projektiin mahdollisimman aikaisin, sillä tämä sitouttaa henkilöitä parhaiten (Mäntyneva, 2016). Myös yrityksen näkökulmasta olisi hyvä saada työmaan kärkeä kiinnitettyä projektiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mikäli vapaana olevalla asentajalla on myös kokemusta hinnoitella työtään, tämä asentaja on hyvä ottaa mukaan jo tarjousvaiheessa. Tällöin henkilö pääsee myös itse vaikuttamaan työhintaan ja työnsä sisältöön. Tämä nostaa mo-

tivaatiota itsemääräytymisteorian mukaan kuten yllä on jo kerrottu. Tämä vähentää yrityksen riskiä, koska projektin tärkeimmät henkilöt ovat heti sitoutuneita määriteltyyn työhintaan. Ongelmaksi tulee, mikäli vapaana ei ole asentajia, jotka osaisivat auttaa työhinnan määrittämisessä. Tällöin työnjohtoon tulee määrittellä työhinta ja urakkaryhmän luottaa, että työnjohto on kykenevä määrittämään kilpailukykyisen työhinnan, johon yritys ja asentajat ovat tyytyväisiä.

Hukkatuntien käsittely aiheuttaa useasti kesken urakan riitoja, kenen urakkaan mikäkin työ kuuluu. Kyselyyn vastanneet ymmärsivät, kuinka vaikea tilanne on määrittää. Vastaukset vaihtelivat paljon. Yrityksen näkökulmasta olisi selkeintä, että jokainen hukkatunti sovittaisiin ennen työn suorittamista. Kuitenkin nopea-tempoisessa urakoinnissa tämä on vaikeaa toteuttaa. Vaikka hukkatuntien käsittelyssä käytettäisiin mitä tahansa tapaa, tärkeintä on, että molemmat osapuolet ovat hyväksyneet asian ja tietävät miten toimia.

Hukkatuntien käsittelyn vaihtoehdot:

- Kaikki hukkatunnit kirjataan ja urakan lopuksi tarkistetaan
- Sovitaan ennen jokaista hukkatuntia kenelle se kuuluu
- Sovitaan tietty hukkatuntimäärä kuuluvaksi urakkaan
 - Näistä pidetään kirjaa urakan aikana

Jotta yllä mainitut palkkausmallin elementit voidaan ottaa käyttöön, tulee yrityksessä ottaa käyttöön paikallinen sopiminen. Paikallisen sopimisen ehdot ovat työehtosopimuksessa kohdassa 4 § paikallinen sopiminen.

Kun paikallinen sopimus on otettu käyttöön, voidaan sopia könttäurakasta. Könttäurakasta sopiessa tulee mukana olla kärkimies, luottamusmies ja mahdollinen muu urakkaryhmä. Jokaisesta urakkatyöstä laaditaan työmaasopimus esimerkiksi Sähköliiton valmiiseen pohjaan. Tämän jälkeen työmaasopimukseen laaditaan liite, jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi, mitä urakkaan sisältyy. Omasta kokemuksestani ainakin seuraavien asioiden sisällyttäminen urakkaan olisi hyvä keskustella ja sopia: aputyöt, tavaran vastaanotto, käyttöönottotarkastus, lisä- ja muutostöiden käsittely, hukkatunnit, urakan ulosmaksu, välilaskenta sekä työmaan aikana lomien ja työaikapankin käyttö.

6 POHDINTA

Yrityksessä opinnäytetyöni oli ensimmäinen, joka keskittyi henkilöstön motivaatioon ja palkkamalliin. Työn lähtökohtana oli asentajilta puuttuva urakkapalkkaus tietyn tyyppisissä kohteissa, mikä aiheutti eripuraa asentajien välillä. Myös kannustavan palkkausmallin puuttuminen loi yritykselle taloudellisia riskejä, koska asentajat eivät olleet yhtä sitoutuneita työhönsä verrattuna niihin asentajiin, joilla kannustava palkkamalli oli käytössä.

Selvitin aluksi motivaatioon vaikuttavia teorioita, joiden pohjalta valitsin muuttaman käsiteltäväksi tähän opinnäytetyöhön. Näiden teorioiden pohjalta sekä hyödyntäen omaa työkokemustani, laadin kyselyn, jossa pyrin saamaan vastauksia, millainen olisi asentajien mielestä hyvä ja kannustava palkkausjärjestelmä. Tiedossani oli jo ennakkoon muutamia ongelmakohtia, niin kyselyssä pyydettiin myös näihin mielipiteitä. Lähetin kyselyn niille asentajille, joilla ei ole ollut kannustavaa palkkausjärjestelmää. Vastajat olivat kirjoittaneet pitkiä vastauksia, jotka osoittavat heidän mielenkiintoaan opinnäytetyön aihetta kohtaan. Tämä hieman yllätti, koska edellisten työpaikalla teetettyjen kyselyiden vastaukset olivat olleet hyvin lyhyitä. Vastauksista myös näkyi, että niitä oli mietitty.

Tulokset eivät olleet minulle tai yritykselle yllätys. Eniten yllätti, kuinka hyvin vastaukset heijastuivat opinnäytetyössä käsiteltyihin teorioihin. Vuonna 1911 julkaistu *The Principles of Scientific Management* osasi kertoa, että työ tulisi järjestää niin, että se olisi mahdollisimman tuottavaa ja hyödyttäisi niin yritystä kuin työntekijää (Seeck, 2008, 51–53). Pohdin, kuinka voi olla mahdollista, että 2010-luvulla näitä oppeja ei ole saatu käytäntöön kaikilla aloilla. Sähköalan työehtosopimus ja Sähköliitto ovat varsin tarkkoja siitä, että yritykset noudattavat urakkapalkkausta. Se voi tuntua yrityksestä vaikealta, koska asentajalle pitää maksaa ”lisää” palkkaa tekemästään työstä. Mielestäni yritysten pitäisi nähdä asia toisella tapaa. Kun asentajilla on mahdollisuus urakkapalkkaan, heidän työtehonsa ja motivaationsa nousee. Tällöin myös yrityksen riskit pienenevät ja asiakkaalle tuotetun palvelun laatu paranee.

Jatkossa olisi tärkeää selvittää, ovatko työntekijät sellaisilla työmailla, joilla he haluavat työskennellä. Nyt opinnäytetyön kyselyn vastauksissa oli muutama kommentti, jotka viittasivat tyytymättömyyteen, mutta se johtui urakkapalkkauksen puutteesta. Sijoittamalla työntekijät oikeille työmaille, heidän tuottavuuttaan ja työn mielekkyyttään saataisiin varmasti parannettua.

Yritys voisi jatkossa kehittää selkeiden toimintamallien luonnin työaikapankille sekä sille, kuinka mahdollisia ylitöitä käsitellään. Tällä estettäisiin eriarvoista kohtelua asentajien ja työmaiden kesken. Lisäksi asentajien kanssa olisi hyvä kehittää laskentamallia. Yhdessä voitaisiin kehittää hinta vaikeasti hinnoiteltaville, mutta toistuville töille. Tästä toimintamallista hyötyisivät sekä yritys että asentajat selkeiden toimintamallien myötä. Molemmat osapuolet tietäisivät, että työhinta on oikein laskettu.

Tämän opinnäytetyön tekeminen kehitti ymmärrystäni johtaa ihmisiä. Oli mielenkiintoista syventyä teoriaan, joka nostaa tai laskee motivaatiota. Olen ottanut esimiestyössäni käyttöön tässä opinnäytetyössä opittuja asioita, jotka ovat käytännössä toimineet vaihtelevasti. Esimerkiksi asentajille sisäisen motivaation löytämiseen kannustaminen ei ole toiminut. Olen yrittänyt ohjata ajattelemaan heitä motivoivia asioita, mutta vastaus on ollut pääsääntöisesti aina raha. Toisaalta tavoitteiden asettamisella ja kannustamisella on ollut selkeä positiivinen vaikutus organisaationi motivaatioon.

LÄHTEET

- Frank, M. (2014) *No Title, Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää.* Available at: <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/> (Accessed: 1 April 2020).
- Juuti, P. (2006) *Organisaatio käyttäytyminen.* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lämsä, A.-M. and Hautala, T. (2004) *Organisaatiokäyttämisen perusteet.* Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. and Kataja, J. (2006) *Taitolajina työ.* Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäntyneva, M. (2016) *Hallittu projekti.*
- maslow's hierarchy of needs* (2014) www.businessballs.com. Available at: <http://www.businessballs.com/maslow.htm> (Accessed: 3 March 2017).
- Motivaatioteoriat* (2015) *Internetix.* Available at: http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/01_3_1_motivaatioteoriat?C:D=1465743 (Accessed: 3 March 2017).
- Rasila, M. (2010) *Motivaatio, työn ilo ja into.* Helsinki: Heuristica Oy.
- Ruohotie, P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen.* Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sähköliitto (2018a) *Sähköistys- ja sähköasennusalan työehtosopimuksen keskeisiä määräyksiä.* Available at: [https://www.sahkoliitto.fi/sites/default/files/attachments/TES-esite SUOMI.pdf](https://www.sahkoliitto.fi/sites/default/files/attachments/TES-esite%20SUOMI.pdf).
- Sähköliitto (2018b) *SÄHKÖISTYS- JA SÄHKÖASENNUSALAN TYÖEHTOSOPIMUS.*
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J.-E. and Feldt, T. (2017) *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet.* 3rd edn. PS-Kustannus.
- Seeck, H. (2008) *Johtamisopit Suomessa, Taylorismista innovaatioteorioihin.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- STTA and Sähköliitto (2012) *urakkalaskentaesimerkki.*
- Suomenlaki (2019) *Työlaki.* Available at: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872> (Accessed: 5 March 2020).
- Tienari, J. and Meriläinen, S. (2009) *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa.* 1st edn. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Työsuojeluhallinnon_Verkkopalvelu (2020) *Työaikapankki.* Available at: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/tyoaika/tyoaikapankki> (Accessed: 5 March

2020).

Vero (2008) *Työntekijän omaehtoinen liikunta- ja kulttuuritoiminta verovapaana etuna*. Available at: https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47923/tyontekijan_omaehtoinen_liikunta_ja_kul/ (Accessed: 5 March 2020).

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysymykset

1. Onko yrityksen palkkausmalli oikeuden mukainen?
2. Miten kannustinjärjestelmä toimisi?
3. Millaisia elementtejä kannustinjärjestelmän pitäisi sisältää, että se motivoisi sinua?
4. Mitä etuja kannustinjärjestelmä toisi asentajan näkökulmasta?
5. Mitä etuja kannustinjärjestelmä toisi yrityksen näkökulmasta?
6. Jos saisit valita palkkausmallin, mikä se näistä olisi?
 - a. Nykyinen tuntipalkkaus
 - b. Urakkapalkkaus, jossa työnjohto määrittelee urakkahinnan työlle
 - c. Haluaisin itse osallistua urakkahinnan määrittämiseen. Toimisi samalla tavalla, kuin uudispuolella.
 - d. Työhinta laskettaisiin työehtosopimuksen mukaisesti uusien asennusten osalta. Purku ja muulle
 - e. Muu
7. Jos olet saanut ns. Extrakärkimies lisää (1-2e/h) oletko valmis luopumaan siitä ja siirtämään tämän osuuden mahdollisiin urakkipohjiin?
8. Miten "hukatunnit" käsiteltäisiin?
9. Mitä ongelmia kannustinjärjestelmässä voisi olla?

Liite 2. Vastaukset analysoituna Freemind-työkalulla.

