

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutus

Hanna Utriainen

Selvitys henkilökohtaisen palkanosan järjestelmästä Medisize Oy:n
tuntipalkkaisille työntekijöille

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2020
Liiketalouden koulutusohjelma

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihte)

Tekijä
Hanna Utriainen

Nimeke
Selvitys henkilökohtaisen palkanosan järjestelmästä Medisize Oy:n tuntipalkkaisille työntekijöille

Toimeksiantaja
Medisize Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantona oli tehdä selvitys henkilökohtaisen palkanosan järjestelmästä Medisize Oy:n tuntipalkkaisille työntekijöille. Yrityksellä ei ole ennestään käytössä henkilökohtaisen arvioinnin järjestelmää. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä työntekijän ominaisuudet, osaamiset ja pätevyydet ovat palkitsemisen arvoisia juuri kohdeyrityksessä ja ketä arviointiprosessiin tulisi osallistua. Opinnäytetyössä tutkittiin samalla, onko sisäistä motivaatiota mahdollista palkita ja miten järjestelmän käyttöönotto vaikuttaisi organisaatioon.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimus oli aineistolähtöinen ja aineistoa kerättiin haastatteluista ja aiheeseen liittyvästä kirjallisesta aineistosta. Haastatteluaineisto koostui kahdesta ryhmähaastattelusta, jotka perustuivat opinnäytetyössä käytettyihin teemoihin. Haastatteluihin osallistui Medisize Oy:n tehtaiden tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiehiä. Kirjallinen aineisto koostui työehtosopimuksista ja ammatti- ja työnantajaliit-tojen muusta materiaalista.

Ryhmähaastatteluiden ja olemassa olevien henkilökohtaisen palkanosan järjestelmistä nousivat selkeästi arviointitekijöiksi esille ammattitaito, huolellisuus, oma-aloitteisuus ja ongelmanratkaisukyky. Opinnäytetyön johtopäätöksistä käy ilmi, että mittareiden luominen arviointia varten on haastavaa. Tutkimus osoitti myös, että työntekijät eivät arvosta tarpeeksi omaa työtään ja sillä on vaikutusta sisäiseen motivaatioon. Yrityksen johdon täytyy panostaa siihen, että työntekijät tuntevat työnsä arvostetuksi. Työntekijöille tulee tuoda esille enemmän heidän työnsä tuloksia sekä yksilötasolla että loppukäyttäjän näkökulmasta.

Arviointitekijöiden mittareista ja sisäisen motivaation vaikutuksista on mahdollista tehdä jatkotutkimuksia kohdeyritykselle. Myös yrityksen toimihenkilöiden henkilökohtaisen palkanosan järjestelmä vaatii oman selvitystyön.

Kieli
suomi

Sivuja 58
Liitteet 3
Liitesivumäärä 8

Asiasanat
henkilökohtainen palkanosa, palkitseminen, sisäinen motivaatio



THESIS
May 2020
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author
Hanna Utriainen

Title
Merit Pay System for the Hourly Employees of Medisize Oy

Commissioned by
Medisize Oy

Abstract

The assignment of this report was the merit pay system for Medisize Oy's hourly workers. The company has not had a performance related system before. The aim for this thesis was to discover which employee characteristics, skills and competence are worth rewarding. Another question to solve was who are the ones to attend the employee merit rating process. In addition, the study examined if it is possible to reward intrinsic motivation and how the implementation of the system would affect the organization.

A qualitative method was applied in this thesis and research data was gathered by a case study. The research data consisted of group interviews and written materials from trade unions and employers' associations. Two groups of Medisize Oy's supervisors of hourly workers were interviewed for the study.

In this research a few clear assessment factors from group interviews and written materials were found, which could be used in the merit pay system. The assessment factors were professional competence, diligence, initiative, and problem-solving skills. The study concludes that creating measurable assessment factors for evaluation is challenging. The research results revealed that if appreciation of one's own work is lacking, it affects to hourly workers intrinsic motivation. Company management must invest in making employees feel valued for their work. Employees need to be given more feedback regarding the results of their work, both at the individual level and from the end-user's perspective.

Further research on the work performance indicators and the effects of internal motivation is possible for the target company. In addition, merit pay system for salary employees requires its own research.

Language
Finnish

Pages 58
Appendices 3
Pages of Appendices 8

Keywords
merit pay, rewarding, intrinsic motivation

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Aikaisemmat opinnäytetyöt	6
1.3	Viitekehys ja keskeiset käsitteet	8
1.4	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Organisaatiokäyttäytyminen	10
3	Työmotivaatio	13
4	Palkitseminen	21
5	Opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät	26
6	Ryhmähaastattelut	29
6.1	Toteutus	29
6.2	Tulokset	30
7	Järjestelmien vertailun toteutus ja tutkimustulokset	35
7.1	Asfalttialan työehtosopimus	37
7.2	Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimus	39
7.3	Rautatiealan työehtosopimus	43
7.4	Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimus työntekijöille	44
7.5	Teknolוגiateollisuuden työehtosopimus	46
7.6	Järjestelmien vertailu	48
8	Johtopäätökset ja pohdinta	51
8.1	Johtopäätökset	51
8.2	Pohdinta	53
8.3	Luotettavuus ja eettisyys	55
8.4	Jatkotutkimuskohteita	56
	Lähteet	57

Liitteet

Liite 1	Ryhmähaastattelujen kysymykset
Liite 2	Koch Industries, MBM:n mukaiset periaatteet
Liite 3	Järjestelmien vertailutaulukko

1 Johdanto

Opinnäytetyöni toimeksiantona on tehdä selvitys Medisize Oy:lle soveltuvasta henkilökohtaisen palkanosan järjestelmästä. Tutkimukseni aihe valikoitui oman kiinnostukseni ja toimeksiantajan tarpeen perusteella. Medisize Oy:llä ei ole ennestään käytössä henkilökohtaisen palkanosan palkitsemisjärjestelmää. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiset arviointitekijät olisivat soveltuvia juuri Medisize Oy:n järjestelmään, ja mitä tulisi ottaa huomioon järjestelmää luotaessa. Tutkimuksen yhtenä osana on psykologinen näkökulma palkitsemiseen ja järjestelmän käyttöönottoon.

Medisize Oy on vuonna 2006 perustettu muovialan tuotantoyritys. Yhtiö tuottaa muovista esimerkiksi lääkeasettimia, kuten diabeteskyniä, hormonikierukan asettimia ja syövän paikallishoitoon tarkoitettuja ruiskuja. Medisize Oy:n liikevaihto vuonna 2018 oli 82,2 miljoonaa euroa ja yritys työllisti tuolloin 464 työntekijää (Asiakastieto 2019). Yrityksen tuotanto jakautuu kahdelle tehtaalle, joista toinen sijaitsee Kontiolahden Kylmäojalla ja toinen Lehmossa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Medisize Oy:ssä työskentelee tuntipalkkaisia työntekijöitä, toimihenkilöitä ja ylempiä toimihenkilöitä. Opinnäytetyössä tutkittava henkilökohtaisen palkanosan järjestelmä rajattiin käsittämään pelkästään tuntipalkkaiset työntekijät. Tuntipalkkisiin työntekijöihin sovelletaan työntekijäpuolen Teollisuusliiton ja työnantaja-puolen Kemianteollisuus ry:n sekä Muoviteollisuus ry:n neuvottelemaa työehtosopimusta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia henkilökohtaisen palkanosan järjestelmiä sovelletaan muiden alojen työehtosopimuksissa. Lisäksi tutkittiin haastattelemalla, millaiset henkilön ominaisuudet, osaamiset tai pätevyydet ovat

tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiesten mielestä palkitsemisen arvoisia ja ketä arviointiprosessiin heidän mielestään kuuluisi osallistua. Näiden ohella selvitettiin teoriaan pohjautuen, että minkälaisia psykologisia vaikutuksia järjestelmän käyttöönotolla on työntekijän, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksessa on huomioitu, että kyseisen järjestelmän on tarkoitus palvella juuri Medisize Oy:n työntekijöitä.

1.2 Aikaisemmat opinnäytetyöt

Opinnäytetyön aihetta sivuavia tutkimuksia on tehty paljon. Pelkästään henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän luomiseen tai kehittämiseen keskittyviä tutkimuksia on tehty vähemmän. Tutkimuksia on tehty palkitsemisesta ja palkitsemiseen liittyen sekä ulkoisesta että sisäisestä motivaatiosta. Yrityksille ja organisaatiolle on tehty selvityksiä koko palkitsemisjärjestelmän luomisesta tai kehittämisestä.

Heidi Kangas on tehnyt pro gradu -tutkielman vuonna 2008 aiheenaan uusi palkkausjärjestelmä henkilöstön kokemana. Tutkimus tehtiin Tampereen yliopiston henkilöstölle (Kangas 2008, 42). Tutkimuksessa on selvitetty, millainen vaikutus uudella palkkausjärjestelmällä on kannustavuuteen, oikeudenmukaisuuteen, luottamukseen ja työhyvinvointiin (Kangas 2008, 9). Työn johtopäätöksissä Kangas tulee siihen tulokseen, että uuden järjestelmän ongelmaksi muodostui kannustamattomuus ja rahan puute. Ensimmäistä arviointia tehdessä esimiehillä ei ollut tiedossa pistetasojen vaikutuksia palkkaan eikä budjettia korotusten toteuttamiseksi. Arviointien valmistuttua selvisikin, ettei yliopisto kykene toteuttamaan palkankorotuksia. Arviointien tasoja jouduttiin laskemaan, jotta henkilökohtaiset lisät pysyisivät toteutettavissa olevalla tasolla. Tällä muutoksella ei ollut kannustavaa vaikutusta henkilöstöön ja heidän motivaatioonsa. Lisäksi ratkaisu aiheutti henkilöstössä epäoikeudenmukaisuuden tunteita, koska työntekijän osaaminen ja pätevyys pisteytettiin alemmalle tasolle kuin hän itse koki niiden olevan. (Kangas 2008, 78.) Työntekijät kokivat uuden palkkausjärjestelmän vaikuttavan jonkin verran positiivisesti esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Esimiehen tekemää arviota pidettiin oikeudenmukaisena ja se kasvatti luottamusta

esimiestyöhön. Tutkimuksen kysely toteutettiin varhaisessa vaiheessa, vajaan vuoden päästä siitä, kun henkilöstö oli saanut tiedon henkilökohtaisesta suoriutumisestaan. (Kangas 2008, 84.)

Joose Huopio on tutkinut vuonna 2015 tekemässään pro gradu -tutkielmassaan sisäisen motivaation vaikutusta kolmannen sektorin palkkatyössä. Tutkimus perustui vuonna 2011 tehtyyn kyselyaineistoon, liittyen kolmannen sektorin työntekijöiden koettuihin työoloihin. Vertailuaineistona oli käytetty Tilastokeskuksen vuonna 2013 tekemään työolotutkimusta. Tutkimuksen perusteella kolmannen sektorin työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita työssään. (Huopio 2015, 44, 91.)

Kirsi Pohjaranta on puolestaan tehnyt vuonna 2012 tutkimuksen palkitsemisesta ja sen kehittämisestä. Opinnäytetyö tehtiin palvelualan yritykselle, jolla oli tarve kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä. Tavoitteena oli saada sitoutettua ammattitaitoista henkilökuntaa alalla, jolla hyvistä työntekijöistä on kilpailua. (Pohjaranta 2012, 7.) Opinnäytetyö tehtiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena ja aineistoa kerättiin kohdeyrityksen henkilöstöltä kyselyn avulla (Pohjaranta 2012, 68). Kysely toi esille, että palkitsemisella on kasvattava merkitys työntekijöiden sitoutumiselle. Tärkeä huomio oli myös, että aineetonta palkitsemista arvostetaan työntekijöiden keskuudessa suuresti. (Pohjaranta 2012, 72.)

Juha Virtasen vuonna 2020 tekemä lopputyö ylempää ammattikorkeakoulututkimtoa varten käsittelee tamperelaisen K-Market Lentävänniemen työsuhde-etujen kehittämistä. Tutkimusta varten aineistoa kerättiin muun muassa henkilöstölle suunnatulla kyselyllä. Laadullisena tapaustutkimuksena tehty lopputyö käy läpi palkitsemista, motivaatiota ja henkilöstöetuja. Tutkimukseen tehdyn kyselyn perusteella henkilöstö toivoisi taloudellisia työsuhde-etuja. Kuitenkin teoriaan pohjautuen Virtanen tulee päätelmissään siihen tulokseen, että pidemmän tähtäimen sitoutuminen on mahdollista saada aineettomalla palkitsemisella, joka vahvistaa sisäistä motivaatiota. Tutkimuksen teorialähteistä kävi myös ilmi, että aineeton palkitseminen toimii sitä paremmin, mitä paremmassa taloudellisessa asemassa työntekijä on. (Virtanen 2020, 68; Kauhanen 2015, 114.)

1.3 Viitekehys ja keskeiset käsitteet

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan palkitsemista sekä psykologista näkökulmaa palkitsemiseen. Palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa muutoksen organisaatiossa. Muutos vaikuttaa työntekijöihin eri tavoin ja muuttaa organisaatiokäyttäytymistä. Opinnäytetyössä pyrin selvittämään aiempien psykologien tutkimusten valossa, miten palkitseminen motivoi työntekijää ja minkälaisia vaikutuksia uuden järjestelmän käyttöönotolla voi olla organisaatiokäyttäytymiseen. Opinnäytetyössä avataan psykologian näkökulmasta motivaatiota ja työmotivaatiota. Lisäksi tutkitaan organisaatiokäyttäytymisen ja organisaatiopsykologian näkökulmasta muutoksen vaikutusta työntekijään, työyhteisöön ja käyttäytymiseen.

Teoriaosuudessa käydään läpi palkan ja palkitsemisen rakennetta. Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmä on osa työntekijän palkitsemista. Työnantajat luovat omia palkitsemisjärjestelmiä ja työehtosopimukset säätelevät osaa palkitsemisesta palkkauksen osana. Työntekijää on mahdollista palkita joko aineellisesti tai aineettomasti. Erilaiset palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä eri tavoilla. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 13.)

Opinnäytetyön keskeisinä käsitteinä ovat

Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaatiokäyttäytymisen tieteenala pohtii yksilön ja ryhmän käyttäytymistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tieteenala tutkii organisaatioiden rakenteita ja niiden toimintaa. (Lämsä & Hautala 2005, 10.) Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteena on ymmärtää, miksi ihmiset toimivat organisaatiossa, niin kuin toimivat (Juuti 1992, 9).

Motivaatio

Motivaatio on tietyn prosessin seurausta. Käyttäytymisessä tapahtuu sarja pyrkimyksiä, joilla tähdätään tiettyyn päämäärään. Motivaatiota ei ole refleksinomaisen käyttäytyminen. Motivaatio on tila, jonka motiivit saavat aikaan. Motiiveina ovat esimerkiksi halut, vietit, tarpeet ja sisäiset yllykkeet. (Juuti 1992, 31–32.)

Työmotivaatio

Työmotivaatiota on sisäistä ja ulkoista. Sisäinen työmotivaatio kumpuaa ihmisen psykologisista tarpeista ja arvoista, joita hän pitää tärkeinä. Ulkoinen motivaatio puolestaan koostuu ulkopuolelta tulevista tekijöistä, kuten palkitsemisesta ja rangaistuksista. (Lämsä & Hautala 2005, 81.)

Palkitseminen

Lain näkökulmasta palkka tarkoittaa työnantajan maksamaa vastiketta tehdystä työstä. Palkitseminen puolestaan on laajempi käsite kuin palkka. Palkitseminen voi olla aineetonta tai aineellista. Sillä voidaan ohjata henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. Palkitsemisen tarkoitus on kannustaa ja motivoida sekä sitouttaa henkilöstöä. (Liinalaakso ym. 2016, 12.)

Henkilökohtainen palkanosa

Työnantaja maksaa henkilökohtaista palkanosaa perustuen työntekijän pätevyyteen ja suoriutumiseen. Mitä pätevämpi työntekijä on, sitä suurempi on henkilökohtainen palkanosa. (Teknologiateollisuus 2014, 29.) Useimmiten arvioinnissa käytetään analyttistä menetelmää, jonka arviointiperusteet ovat ennalta sovitut. Yleensä henkilökohtaista palkanosaa maksetaan prosenttiosuutena työntekijän peruspalkasta ja sille on määritelty minimi ja maksimi, tai ainoastaan minimi. (Liinalaakso ym. 2016, 21.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kerrotaan tutkimuksen aihe, tutkimuskohteen taustoja ja perusteluja aiheen valinnalle. Johdannon alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen tavoitteet ja työn rajausta, aiheesta tehdyt aikaisemmat tutkimukset sekä tutkimuksen keskeiset käsitteet. Luvuissa kaksi, kolme ja neljä käsitellään opinnäytetyön teoriakehystä. Näiden jälkeen luvussa viisi kerrotaan tutkimuksen ja aineistonhankinnan menetelmät. Luvussa kuusi ja seitsemän esitellään tutkimuksen toteutusta ja saatuja tuloksia.

Opinnäytetyön kahdeksas kappale käsittelee tutkimuksen tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja samassa luvussa on pohdinta opinnäytetyön merkityksestä. Yhdeksännessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksessa huomioon otetut luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät tekijät. Työn viimeisessä kappaleessa esitellään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

2 Organisaatiokäyttäytyminen

Organisaation yhtenä määritelmänä voidaan pitää yhteistoimintajärjestelmää, jonka ihmiset ovat muodostaneet tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi (Juuti 1992, 207). Tavallisimmin organisaatioina pidetään yrityksiä, julkishallinnon organisaatioita ja kolmannen sektorin organisaatioita, kuten järjestöt ja yhdistykset (Lämsä & Hautala 2005, 9). Organisaatiokäyttäytymisen tavoitteena on ymmärtää ihmisen käyttäytymistä työelämässä ja kuvailemaan suhdetta työhön. Se on tieteen ala, joka soveltaa useiden eri tieteenalojen perustutkimusta. Organisaatiokäyttäytymisen tieteenala pyrkii parantamaan organisaation tuottavuutta ja kehittämään toimivuutta sen sisällä. (Juuti 1992, 9.)

Organisaatiokäyttäytymisen tieteenala pohtii psykologisen näkökulman kautta yksilön tasoa, persoonallisuutta. Sillä on merkittävä vaikutus työsuoritukseen ja menestymiseen työssä. Henkilöarviointia, joka kohdistuu persoonallisuuteen, käytetään uuden työntekijän valitsemisessa sekä osaamisen ja suoriutumisen arvioimisessa. Arviointi on suuressa merkityksessä myös henkilöstön kehittämisessä, henkilöstösuunnittelussa, organisaatioiden muutostilanteissa sekä irtisnottujen työntekijöiden tulevaisuuden urasuunnittelussa. (Lämsä & Hautala 2005, 42–43.)

Organisaatiomuutos tarkoittaa rakenteellista muutosta, joka vaikuttaa koko organisaatioon. Se voi tarkoittaa fuusiota, ulkoistamista tai jotain muuta, mikä vaikuttaa organisaation toimintaan. Muutokselle ominaista on kuitenkin aina, että se on prosessi, joka sisältää erilaisia vaiheita. Muutos alkaa siitä, kun se saatetaan yleiseen tietoon. Organisaatiomuutokset vaativat soputumista organisaation kaikilla

tasoilla. Muutoksen täydellinen hallinta on mahdotonta ja se aiheuttaa yleensä vastatoimia. (Työterveyslaitos 2013, 4.)

Organisaatiomuutosta ei toteuta ainoastaan sen organisaation johto, vaan siihen tarvitaan kaikkien työpanosta. Työntekijät eivät ole passiivisia muutoksen kohteita, vaan työntekijän pitää aktiivisesti osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, vähintään oman työtehtävänsä näkökulmasta. Kaikenlaiset muutokset organisaatiossa aiheuttavat epävarmuuden tunteita työntekijöissä. Muutoksen aiheuttama prosessi vie aikansa. Se lähtee liikkeelle käytännössä ja tunnetasolla vaiheittain. Reaktiot vaihtelevat työntekijästä riippuen. Jokaisen tuen tarve tilanteessa vaihtelee. Osalle riittää yleinen keskustelu työpaikalla, mutta toiset tarvitsevat yksilöllistä tukea. (Työterveyslaitos 2013, 8.)

Hyvin käytännönläheiset syyt ovat ajaneet organisaatiotkin kiinnostumaan tunteista. Organisaatioissa on kasvanut käsitys ihmisen oppimisesta, sitoutumisesta ja yhteistoiminnasta menestyksen avaimina. Näiden asioiden korostaminen nostaa tunteet väkisinkin keskiöön. Jälkimodernissa yhteiskunnassa ihminen on joutunut luopumaan perinteisestä, turvallisesta ja vakaasta asemastaan yhteisössä. Sen kautta joudutaan pohtimaan enemmän minuuttiaan, identiteettiään ja omaa asemaansa muuttuvissa työyhteisöissä. (Lämsä & Hautala 2005, 56.)

Organisaatiokäyttäytymistä on tutkittu muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana tunteiden näkökulmasta. Tutkija Stephen Fineman on todennut vuonna 2000, että usein ihmiset ja organisaatiot ovat kuvattu järkipäisesti toimivina ja tunteet eivät ole siihen kuuluneet. Tunteiden ei ole ajateltu kuuluvan työyhteisöön niiden haitallisuuden vuoksi. Työyhteisöissä tällainen ajattelu on aiheuttanut sen, että vaikeita asioita on vältelty, jottei pintaan nouse ristiriitoja ja erimielisyyttä. Ongelmien ratkaisu voidaan mahdollistaa vaikeiden asioiden rakentavalla käsittelyllä. (Lämsä & Hautala 2005, 55.)

Tunteiden tutkimisesta on tullut mielenkiintoista, koska tutkimuksen menetelmät ovat muuttuneet. Pelkästään kyselylomakkeisiin perustuvan, selittävän, tutkimuksen rinnalle on noussut laadullisen tutkimuksen menetelmät. Tutkijat ovat alkaneet miettiä tunteiden osuutta viitekehyksessä. Organisaatioiden ja ihmisten

tutkimus on ollut hyvin kapea-alaista ja tutkijatkin ovat heränneet vaatimaan kokonaisvaltaisempaa ihmiskäsitystä tutkimuksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 56.)

Kognitiivisessa näkökulmassa lähdetään liikkeelle siitä, että tunteita kyetään tiedollisesti arvioimaan. Arvioinnilla viitataan tilanteeseen, jossa ihminen kokee tunteen, esimerkiksi työpaikalla tapahtuvassa keskustelussa tai asiakastilanteessa. Ihminen arvioi tilannetta ja tunnetta, jonka se hänessä herättää. Arvioinnin pohjalta ihminen kokee määrätyn tunnetilan. Ihmisellä on tieto tai uskomus tilanteesta, jotta hän pystyy arvioimaan sitä. Jos työntekijä kokee, että esimies on kohdellut häntä epäoikeudenmukaisesti, voi hän arvioida olevansa esimerkiksi vihainen tilanteesta ja sitä kautta tunnetila viriää hänessä. (Lämsä & Hautala 2005, 57.)

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulman mukaan ihmisten keskinäinen vuorovaikutus rakentaa tunteet. Ajatus viittaa jälkimoderniin näkökulmaan, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, että millaisia merkityksiä ihmiset antavat tunteille. Eri työyhteisöissä annetaan erilaisia merkityksiä esimerkiksi työkaverin saamalle raivonpuuskalle. Se voi johtua perheongelmista, hankalasta luonteesta tai olla ikävän työkaverin aiheuttamaa. Tunteet ja niiden esittäminen on osa sosiaalista kontekstia. Riippuu työpaikasta ja tilanteista, että minkälaisia tunteita on mahdollista tuoda esille. (Lämsä & Hautala 2005, 58.)

Tunteet ovat mukana ihmisten käyttäytymisessä työpaikalla monella eri tavalla. Tunteilla on vaikutusta työilmapiiriin rakentumiseen, koska ne ovat perustavanlaatuinen tekijä ihmisten sitoutumisessa ja luottamuksen syntymisessä. Tunteilla on vaikutusta moraaliin ja sen kehitykseen. Esimiestehtävissä toimivien on tärkeä ymmärtää, että tunteiden kautta on mahdollista vaikuttaa ihmisiin. Silloin, kun osaa taitavasti vaikuttaa tunteisiin, on mahdollista saada esimerkiksi työntekijä toimimaan haluamallaan tavalla. (Lämsä & Hautala 2005, 58.)

3 Työmotivaatio

Motivaatio on tietyn prosessin seurausta. Ihmisen mieli käy jatkuvasti läpi motivaatioprosesseja liittyen yksilön ja hänen ympäristönsä vuorovaikutussuhteisiin. Ympäristöllä tarkoitetaan tässä hyvin laajasti sekä sosiaalista että fyysistä ympäristöä. Esimerkkeinä ympäristöstä ovat ihmisten väliset vertailut ja keskinäiset suhteet tai taloudelliset vaihdantasuhteet. Ihmisen käyttäytymisessä tapahtuu sarja pyrkimyksiä, joilla tähdätään tiettyyn päämäärään. Päämäärien täyttymisestä unelmoidaan ja se antaa suunnan tarpeille ja käyttäytymiselle. Jos ihminen ei onnistu ihannoimiensa ja arvostamiensa päämäärien saavuttamisessa, hän turhautuu. Turhautuminen voi ilmetä eri tavoin, tyypillisesti aggressiona. Työssä koettu turhautuminen voi kohdistua sen aiheuttajaan, esimerkiksi esimieheen, mutta myös korvikkeeseen kuten puolisoon kotona. (Juuti 1992, 31–32.)

Motivaatiota on tutkittu paljon eikä se siltikään ole yksinkertainen ilmiö. Organisaatiossa ihmisen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on paljon, mutta sen tarkastelu on organisaation toiminnan kannalta keskeistä. Organisaation tuottavuuden ja toimivuuden ratkaisee se, kuinka motivoituneita siellä työskentelevät työntekijät ovat. Motivaation tason merkitys kasvaa entisestään silloin, kun organisaatio ryhtyy tekemään toimintonsa uudella tekniikalla. Tällöin jokaisella päätöksellä ja toiminnolla on merkitystä paljon enemmän kuin perinteisillä työskentelytavoilla. (Juuti 1992, 30–31.) Työmotivaatio on järjestelmä, joka koostuu ihmisen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Työmotivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä tarpeet ja vietit että palkkiojärjestelmä ja työn luonne. (Lämsä & Hautala 2005, 80–81.)

Jo vuonna 1991 Gisela Hagemannin kyselyn tuloksissa oli nähtävissä, että sisäistä motivaatiota ei ole helposti ruokittavissa aineellisilla palkitsemisella. Hagemann esittelee kirjassaan motivaatiotekijöistä tekemänsä kyselyn tulokset: yli 60 prosenttia vastanneista toi esille palautteen, avoimuuden, rehellisyyden, uskottavuuden, huomioonottamisen, reiluuden, vastuun, osallistumisen sekä tunteen siitä, että kuuluu johonkin. Noin 20 prosentille oli tärkeää älyllisten tarpeiden tyydyttäminen, kuten haasteet, itsensä toteuttaminen sekä kiinnostavat ja

vaihtelevat työtehtävät. Vain kymmenelle prosentille oli tärkeää aineelliset kannustimet ja ainoastaan prosentille työympäristö. (Hagemann 1999, 38.)

Joose Huopio on tutkinut vuonna 2015 tekemässään pro gradu -tutkielmassaan sisäisen motivaation vaikutusta kolmannen sektorin palkkatyössä. Tutkimuksessaan hän tulee johtopäätökseen, että kolmannen sektorin työntekijäluokkaan kuuluvilla on selkeästi korkeampi sisäinen työmotivaatio kuin muiden sektorien työntekijöillä. Tämä selittyy sillä, että kolmannen sektorin työntekijät kokevat työnsä olevan yleishyödyllinen ja yhteiskunnallisesti merkittävä. Eron voi havaita siinä, että kolmannen sektorin työntekijät tuntevat työstään sisäistä motivaatiota, vaikka työtehtävät eivät itsessään olisi vaihtelevia ja motivoivia. (Huopio 2015, 91–92.)

Harri Jaskari on kirjoittanut sisäisestä motivaatiosta ja innostuksesta eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa. Pohjana julkaisulle on Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon kirja, *Draivi*. Jaskarin julkaisussa pohditaan sisäisen ja ulkoisen motivaation eroja ja erojen vaikutusta työntekijään. Sisäisesti motivoitunut työntekijä innostuu työstään. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jolloin työtehtävä vetää työntekijää puoleensa. Hän ei joudu pakottamaan itseään tehtäviensä suorittamiseen. Sisäinen motivaatio on lähtöisin työntekijästä itsestään, riippumatta, onko tehtävästä tiedossa palkkiota. (Jaskari 2014, 14.) On tärkeä ymmärtää, että raja sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä ei ole sama asia kuin raja työn ja vapaa-ajan välillä. Vaikka työstä saadaan palkkaa, voi työntekijä silti kokea työnsä ja palkansaantinsa velvollisuudeksi. Palkalla pyritään ulkoisesti motivoimaan, mutta se ei välttämättä tuota tulosta. Työstään voi olla innostunut, jolloin kokee sisäistä motivaatiota ja työn tulokset ovat tuottavammat (taulukko 1). (Jaskari 2014, 15.)

Jaskari on kiinnittänyt raportissaan huomiota siihen, että moni yritysjohtaja kontrolloi alaisiaan, niin kuin sisäistä motivaatiota ei olisi olemassa. Työntekijää pyritään ulkoisesti motivoimaan palkitsemalla ja työskentelyä valvomaan, jotta kukaan työntekijä ei jätä tehtäviään hoitamatta. Tällaisella johtamisella työntekijä hoitaa omat työtehtävänsä, mutta innostuneisuus ja kehitysote puuttuu työskentelystä kokonaan. Kontrolloitu johtaminen johtaa passiivisiin työntekijöihin, mikä

vahingoittaa yrityksen toimintaa etenkin asiakaspalvelutyössä ja luovilla aloilla. (Jaskari 2014, 15.)

Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation ominaisuuksia (Jaskari 2014, 17).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivista	Proaktiivista
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
Kuluttavaa	Energisoivaa
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"

Sisäistä motivaatiota on mahdollista tukea työpaikoilla. Tärkeää on mahdollistaa yksilön autonomia, osaamisen ja taitojen kehittäminen sekä yrityksen strategian avaaminen työntekijöille osaksi toimintaa. Sisäisen motivaation johtamisella on tavoitteena auttaa työntekijää paikallistamaan omat vahvuutensa ja saada hänet kohdentamaan niitä organisaation tavoitteiden tukemiseksi. Sisäisen motivaation johtamisessa tasapainoillaan ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Työntekijän sisäisen motivaation säilymisessä on tärkeää, että hänellä on kokemus toiminnan omaehtoisuudesta. Jos työntekijä kokee, että toiminta perustuu ulkoiseen pakkoon tai palkkioon, motivaatio muuttuu ulkoiseksi. Sisäisen motivaation johtamisen tekee vaikeaksi se, että yksilöt kokevat toimenpiteet eri tavoin. Yhdelle sanallinen kehuminen nostaa innostusta, kun taas toinen kokee sen holhoavana. Sisäisen motivaation johtajalta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ja tunteälyä. (Jaskari 2014, 36.)

Jaskarin ajatuksia tukee Albertan yliopistossa tehty tutkimus siitä, kuinka palkitseminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Tutkimuksen vaikuttavin tulos oli, että yksilö motivoituu silloin, kun häntä palkitaan kasvavista vaatimuksista verrattuna siihen, että häntä palkitaan pysyvän tason tehtävien suorittamisesta. Yksilön sisäinen motivaatio ei myöskään kasva, jos häntä ei palkita tavoitteen saavuttamisesta. Yksilö kaipaa tavoitteellisen toiminnan palkitsemista sisäisen motivaationsa lähteeksi. (Pierce, Cameron, Banco & So 2003, 573.)

Yleisesti tutkimusten mukaan työntekijä kokee mielenkiintoisen ja haasteellisen työn itsessään palkitsevana. Ihmisille on tärkeää oppia uusia asioita, kehittyä ammatillisesti ja mutta myös ihmisenä. Sama työ voi toiselle olla motivoiva pitkäänkin, mutta on paljon ihmisiä, jotka kaipaavat muutosta jo muutaman vuoden välein. Organisaation täytyisi mahdollistaa siirtyminen uusiin ja haasteellisimpiin tehtäviin. Koska nykyään organisaatioissa ei löydy hierarkkisesti montaa tasoa, myös siirtyminen sivuttaissuunnassa tai alaspäin täytyisi olla vaihtoehtona. Eri-laiset urapalkkiot ja kasvupolut ovat yksi tapa palkita ja motivoida työntekijöitä sekä sitouttaa organisaatioon. Organisaation pitäisi pystyä aktivoimaan ihmisten liikkumista sen sisällä, pelkät sisäiset haut eivät ole riittäviä. Ongelmana organisaation sisäisessä liikkuvuudessa on usein se, että esimiehet eivät halua luopua hyvistä työntekijöistään. Vaikka tiimin suoriutuminen kärsii hetkeksi tiimin jäsenen siirtymisestä toisiin tehtäviin, voi siirtymisellä olla parantava vaikutus jatkossa koko organisaation menestykseen. (Kauhanen 2010, 98.)

Työmotivaatiosta on tehty paljon tutkimuksia ja siitä on useita teorioita. Teoriat ovat jaoteltu kahteen pääryhmään, työmotivaation sisältäteorioihin ja prosessiteorioihin. Työmotivaation sisältäteorioissa on tutkittu, mitkä työn sisällöllisissä tekijöissä motivoivat hyvään työsuoritukseen. Yksi työmotivaation tunnetuista sisältäteorioista on amerikkalaisen sosiaalipsykologi Abraham Maslow'n 1954 luoma tarvehierarkia. Teorian mukaan ihmistä motivoivat tarpeet, jotka rakentuvat portaittain tärkeysjärjestyksessä. Tarvehierarkia sisältä viisi porrasta (kuvio 1): fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Lämsä & Hautala 2005, 81–82.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia vuodelta 1954 (Lämsä & Hautala 2005, 82).

Palkitseminen kuuluu tässä tarvehierarkiassa toiseksi korkeimmalle portaalle, arvostuksen tarpeisiin. Maslow'n teorian pohjalla on ajatus siitä, että kun alimpien portaiden tarpeet ovat tyydytettyjä, siirrytään tarvetasolla korkeammalle. (Juuti 1992; 35, 37.) Aiemmin palkitsemisella on pyritty tyydyttämään alempien tasojen tarpeita, kuten turvallisuuden tunnetta, mutta nykypäivänä se ei ole enää riittävää. Palkitseminen on täytynyt kohdistaa ylemmän tason tarpeisiin. Työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja se tuottaa uusia tarpeita. Tarvehierarkia ei säily samanlaisena, vaan se vaihtelee yksilön muutosten, olosuhteiden ja elämäntilanteiden mukaan. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Maslow'n tarvehierarkiaa on paljon sovellettu, mutta se on myös hyvin kiistelty teoria. Maslow'n teoriaa ei ole kyetty empiirisesti todistamaan. Teorian perustana oleva ajatus siitä, että ihminen toimii täysin tarpeidensa armoilla, on kritisoitu. Tarpeiden arvojärjestystä on myös pohdittu. Maslow ei alun perin ollut ajatellut teorian soveltamista työelämään, mutta mallilla on ollut painava vaikutus työmotivaation ja sen sisällön käsityksiin. Tarvehierarkian teoria on myös edistänyt ajatusta siitä, että työ järjestetään vastamaan työntekijän tarpeita. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83.)

Toinen tunnettu sisältöteoria on Frederick Herzbergin mukaan nimetty malli vuodelta 1959. Teorian perustana on työmotivaation sisällön kahtiajako tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä tuottavat tekijät ovat mallissa nimetty motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä aikaansaavat tekijät hygieniatekijöiksi. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Herzbergin teorian ajatuksena on, että tyytyväisyys ja -tyytymättömyys aiheutuvat eri tekijöistä. Tyytyväisyys- eli motivaatiotekijät liittyvät työhön ja lisäävät tyytyväisyyttä. Näitä ovat esimerkiksi tunnus työstä, kehittymisen mahdollisuus ja työ itsessään. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät puolestaan liittyvät työympäristöön ja lisäävät tyytymättömyyttä. Näitä puolestaan ovat esimerkiksi henkilösuhteet työpaikalla, työskentelyolosuhteet, palkka ja status. Teoria pohjautuu ajatukseen, että pelkästään motivaatiotekijöihin vaikuttaminen ei tuota pysyvää tulosta. Esimerkiksi työntekijän saama palkankorotus motivoi ainoastaan hetkellisesti, mutta innostava ja haastava työnsisältö voi luoda tyytyväisyyttä työhön pitkään. Jos halutaan vaikuttaa motivaatiotekijöihin, on ensin saatava poistettua hygieniatekijöitä.

Työtyytyväisyys on korkeimmillaan silloin, kun molemmat tekijät ovat tasapainossa. (Lämsä & Hautala 2005, 84.) Herzbergin teoriaan pohjautuvissa tutkimuksissa ei ole löydetty todisteita, joiden perusteella työtyytyväisyys vaikuttaisi työsuoritukseen. Työmotivaatio on useasta eri tekijästä koostuva monimutkainen ilmiö. On mahdotonta tehdä johtopäätöksiä siitä, että onko hyvä työsuoritus tulos siitä, että työntekijä on tyytyväinen vai tuleeko työntekijästä tyytyväinen, koska hän on onnistunut työsuorituksessaan. (Lämsä & Hautala 2005, 84–85.)

Kolmas tunnettu sisältöteoria on David McClellandin vuonna 1971 kehittämä ajatus suoriutumisen tarpeesta (need for achievement). Teorian perustana on ihmisen tarve ylittää itsensä ja menestyä. Yksilö pyrkii esimerkiksi sellaisiin työtehtäviin, joista on mahdollista saada henkilökohtaista vastuuta, mutta tilanne sisältää kohtuullisesti riskejä. Motivaation lähteenä on monimutkaiset ja haastavat työtehtävät, ei niinkään raha. Työntekijää motivoi enemmän työnsuorittaminen ja sitä kautta koettu saavutus. Tällaiset henkilöt, jotka omaavat korkean suoriutumisen tarpeen, hakeutuvat haastaviin tehtäviin ja sitoutuvat niihin pitkäksi aikaa. McClellandin mukaan yhteiskunnan taloudellinen kasvu ja menestys pohjautuvat tähän tarpeeseen. (Lämsä & Hautala 2005, 85–86.)

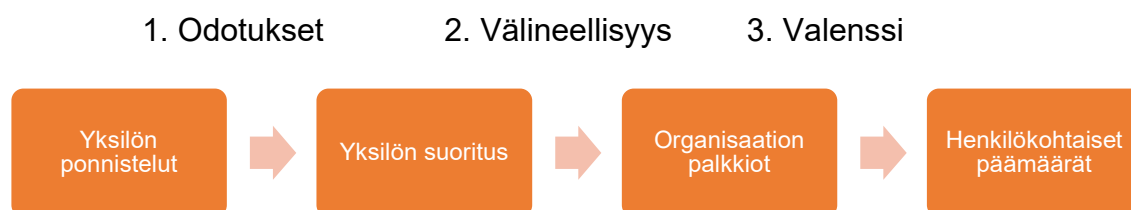
Prosessiteoriat käsittelevät ihmisen tiedollisia ajattelu- ja päättelyprosesseja. Nämä perustuvat kognitiiviseen psykologiaan. Ihminen tekee arviota työhönsä liittyvistä asioista ja tehty arvio on pohjana työmotivaatiolle. Prosessiteoriat selittävät työmotivaation suuntaa, voimakkuutta ja pysyvyyttä. Oikeudenmukaisuusteoria, odotusarvoteoria ja päämääräteoria ovat tunnetuimpia prosessiteorioista.

J. Stacy Adams on vuonna 1965 kehittänyt oikeudenmukaisuusteorian, jonka perusteella ihminen arvioi omaa työpanos-palkkio-suhdettaan läheisten ihmisten ja työtovereidensa vastaaviin suhteisiin tai omiin aiempiin kokemuksiinsa. Jos vertailu on tasapainossa, ihminen kokee oikeudenmukaisuuden tunteen. Jos puolestaan vertailu on epätasapainossa, kokee hän epäoikeudenmukaisuutta. (Lämsä & Hautala 2005, 87.) Työntekijä kokee, että hänen tulee saada oikeudenmukainen palkkio tekemästään työstä ja ponnistuksestaan sen eteen. Jos hänen mielestään saatu palkkio on epätasapainossa verrattuna muiden ihmisten palkkioon, syntyy epäoikeudenmukaisuuden kokemus, joka aiheuttaa henkilölle

psykykkistä jännitystä. Silloin, kun henkilö kokee olevansa yli- tai alipalkattu, pyrkii hän korjaamaan tämän epätasapainon toiminnallaan. Työntekijä voi esimerkiksi muokata työpanostaan lisäämällä tai vähentämällä työmääräänsä tai yrittää vaikuttaa palkkioihin vaatimalla esimieheltä korkeampaa palkkiota. (Lämsä & Hautala 2005, 87–88.)

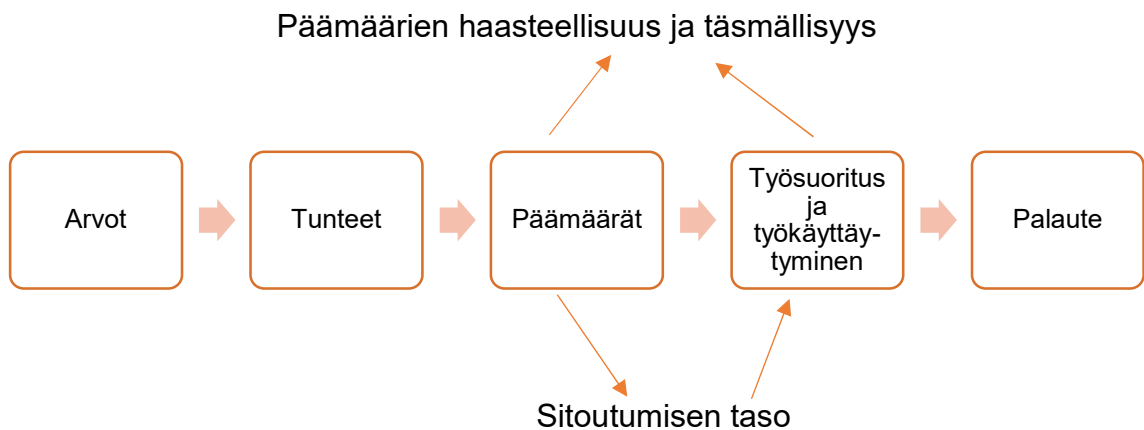
Adamsin oikeudenmukaisuusteoriaa on kritisoitu, vaikka se on saanut myös paljon vahvistusta. Esimerkiksi työtunnit ja rahapalkka ovat määrällisiä, kun taas osanpanos- ja palkkiotekijöistä ovat laadullisia. Määrällisten ja laadullisten tekijöiden vertailu käyttäen samaa asteikkoa on vaikeaa. Lisäksi lyhyen aikajänteen vertailu tuottaa erilaisia tuloksia verrattuna pitkän tähtäimen tuloksiin. Teoria pohjautuu vahvasti yksilön näkemyksiin ja eikä huomioi ihmisen laajempaa kulttuurista ympäristöä. Myös vertailun kohde vaihtelee ihmisten kesken. Jos myyjä vertaa itseään toiseen myyjään, voi oikeudenmukaisuuden kokemus olla hyvin erilainen kuin silloin jos toinen myyjä vertaa itseään kauppiaseen. (Lämsä & Hautala 2005, 87–88.)

Victor H. Vroomin (1964) odotusarvoteorian (expectancy theory) mukaan käyttäytymistä motivoiva voima on suoraan verrattavissa saatavan palkkion odotusarvoon. Esimerkiksi työntekijän työmotivaatio on seurausta siitä, kuinka houkuttelevaksi koetaan työstä saatavaksi oletettu palkinto. Jos työntekijä odottaa saavansa työsuoritukseltaan ylennyksen ja hän pitää tätä palkkiota arvossa, niin odotus palkinnosta toimisi hyvänä motivaation lähteenä. Odotusarvoteorian mukaan kolme työmotivaation määräävää tekijää ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi (kuvio 2). Valenssi tarkoittaa päämäärän (psykologista) kiehtovuutta. Yksilön toiminta kohdistuu kohti positiivista valenssia ja välttelee negatiivista valenssia (Finto 2020). Positiivisen valenssin synnyttäjiä voivat olla esimerkiksi uusi työpaikka tai loppututkinto. (Lämsä & Hautala 2005, 88–89.)



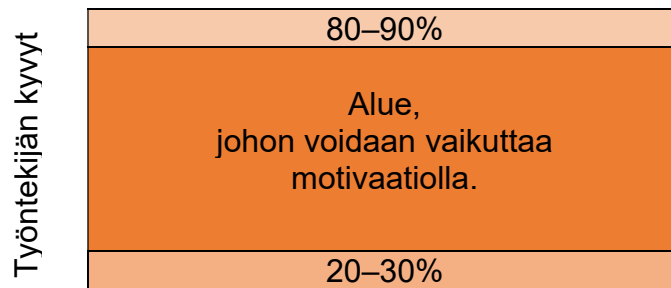
Kuvio 2. Vroomin odotusarvoteoria (Lämsä & Hautala 2005, 88).

Edwin Locken on vuonna 1968 päämääräteoriassaan (goal setting theory) määritellyt, että ihmisten päämäärät ovat keskeinen osa työmotivaatiota. Päämääräteorian lähtökohtana on, että ihmistä täytyisi motivoida tavoitteiden kautta (kuvio 3). Suhteellisen vaikeat, mutta täsmälliset tavoitteet johtavat korkeaan työmotivaatioon, jos työntekijä on saanut itse olla mukana niiden asettamisessa. Onnistumisesta saatu palautetieto on tärkeä motivaatiotekijä. Päämäärien taustalla ja toimintaa ohjaavina periaatteina ovat arvot, joita ihminen pitää tärkeinä. Päämääräteoriaa on sovellettu tavoitejohtamisessa, jolloin työsuoritusta on arvoitu saavutettujen tavoitteiden perusteella. (Lämsä & Hautala 2005, 89–90.)



Kuvio 3. Locken päämääräteoria (Lämsä & Hautala 2005, 89).

Päämääräteoriaa on pidetty yksinkertaisuutensa vuoksi ennemminkin motivaatiotekniikkana kuin varsinaisena teoriana. Päämääräteoriaa ja prosessiteorioita ylipäätään voisi kritisoida siitä, että ihminen on esitettyinä niissä hyvin järkiperäisenä ja laskelmoivana, irrallisena sosiokulttuurisesta taustastaan. Myös tunteet on jätetty teorioissa huomiotta. Kritiikistä huolimatta on selvää, että motivaatiolla on vaikutus ihmisen työsuoritukseen. Kuviossa neljä (4) on esitettyinä prosenttiosuutena työntekijän kyvyistä se osuus, johon motivaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa. Ihminen pystyy säilyttämään työpaikkansa käyttämällä 20–30 prosenttia kyvyistään, mutta motivoituneena hän käyttää niistä 80–90 prosenttia. (Lämsä & Hautala 2005, 90.)



Kuvio 4. Motivaation vaikutus työntekijän kykyihin (Lämsä & Hautala 2005, 90).

4 Palkitseminen

Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmä on osa työntekijän palkitsemista. Erilaiset palkitsemistavat motivoivat työntekijöitä eri tavoilla. Palkitsemisen tavoitteena on kannustaa henkilöstöä tehokkaampaan, ja esimerkiksi strategian mukaiseen, työskentelyyn tai työhyvinvoinnin edistämiseen. Palkitsemisella pyritään sitouttamaan osaavaa henkilöstöä yritykseen. (Joki 2018, 170–171.)

Palkitsemisen voi määritellä kaksisuuntaiseksi prosessiksi, joka hyödyttää molempia osapuolia, sekä työnantajaa että työntekijää. Palkitseminen on kokonaisuus erilaisista tavoista, joilla työnantaja kompensoi käyttöönsä saamansa työntekijän työajan, osaamisen ja panoksen. (Hakonen & Nylander 2015, 11.) Kyse on vaihtosuhteesta. Palkitseminen on muotoutunut myös johtamisen välineeksi, jolla tuetaan organisaation strategian toteutumista ja viestitään halutusta toiminnasta. Palkitsemisen tapoja on monenlaisia ja organisaation täytyy osata valita juuri oikeat tavat palkita henkilöstöään. Eri ihmiset motivoituvat eri asioista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 95.)

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia ja rahanarvoisia palkitsemistapoja. Aineettomilla palkitsemistavoilla puolestaan tapoja, joilla pyritään lisäämään esimerkiksi työn sisältöä ja kehittymismahdollisuuksia. Aineettomien ja

aineellisten palkitsemistapojen kokonaisuus muodostaa yhdessä organisaation palkitsemisen kokonaisuuden (kuvio 5). (Hakonen & Nylander 2015, 22.)



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23).

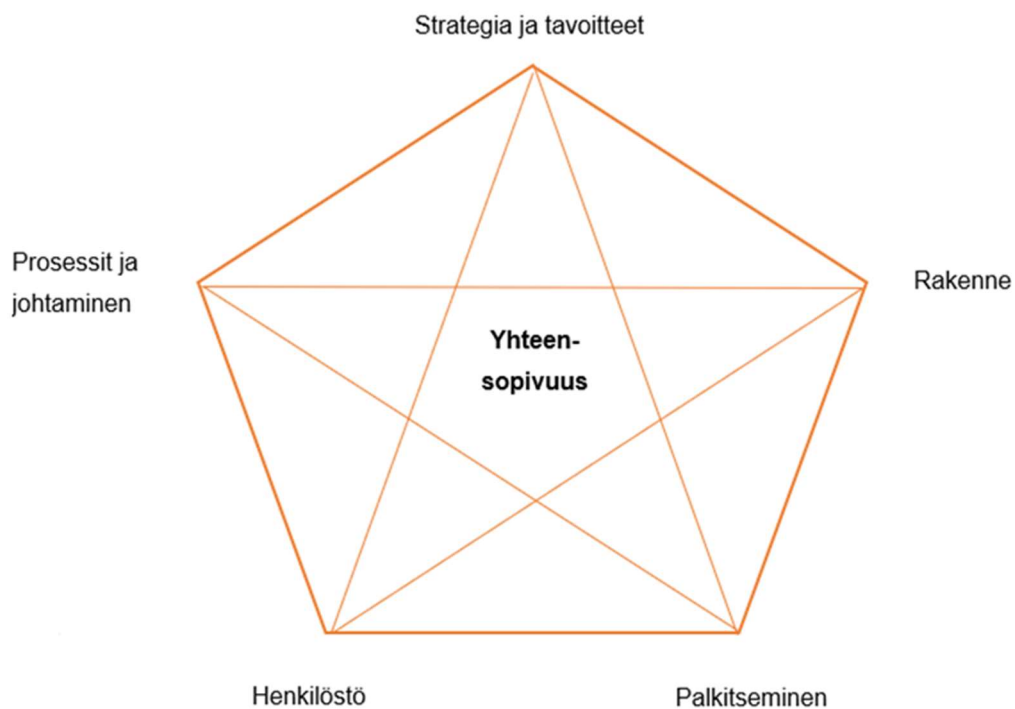
Rahallisella ja aineettomalla palkitsemisella on eri päämäärät ja tavoitteet. Peruspalkalla korvataan työntekijälle hänen työaikansa ja työpanoksensa. Vaativammasta työstä saa suuremman korvauksen, mutta palkan suuruuteen vaikuttavat myös työ- ja toimintaympäristön kokemus ja henkilökohtainen suoriutuminen. Myös organisaation menestys vaikuttaa palkkatasoon ja työvoiman saatavuus. Menestyvällä organisaatiolla on mahdollisuus panostaa henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen. Täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi yrityksen tulokseen liittyvät palkkiot, henkilökohtaiseen suoriutumiseen pohjautuvat tulospalkkiojärjestelmät ja osakepohjaiset kannustinjärjestelmät. (Hakonen & Nylander 2015, 23–24).

Peruspalkkaukseen liittyvät aika-, urakka- ja palkkiopalkka. Aikapalkkaa käytetään yleisimmin toimihenkilö-, asiantuntija- ja johtotehtävissä. Urakka- ja palkkiopalkkausta puolestaan teollisuudessa, myyntitehtävissä ja muissa sellaisissa tehtävissä, joissa suoritemäärää on mahdollista mitata. Aikapalkka on usein jaettu sekä tehtäväkohtaiseen että henkilökohtaiseen osaan. Nykyaikaisessa palkkausjärjestelmässä tulospäristeisen palkan lisäksi huomioidaan tehtävän vaativuus ja henkilökohtainen suoriutuminen (kuvio 6). Jako tuli käyttöön Suomen valtiolla 1990-luvulla ja sillä tavoin pyrittiin mahdollistamaan myös pitkään palvelleiden palkan kehittyminen. Henkilökohtainen lisä perustuu valtion tapauksessa ammatinhallinnan tai työsuorituksen laadulliseen arviointiin sekä kehityskeskusteluun esimiehen ja alaisen välillä. (Hakonen & Nylander 2015, 25.) Tehtäväkohtaista palkkaa on merkittävin osa työntekijän palkasta. Tehtävän vaativuuden arviointia varten täytyy yrityksellä olla objektiivinen järjestelmä, jotta tehtävät ovat vaativuuteensa nähden johdonmukaisessa järjestyksessä ja palkkaus oikeudenmukainen. (Liinalaakso ym. 2016, 18–19.)



Kuvio 6. Palkan rakenne (Hakonen & Nylander 2015, 26).

Osallistamalla henkilöstö ja sen edustajat palkkausjärjestelmän kehittämistyöhön, heille tulee ymmärrys siitä, mitä tehdään ja minkä vuoksi. Henkilöstö tietää parhaiten myös työolosuhteet ja vaikuttamismahdollisuudet työpaikallaan. On huomioitava, että hyvä palkitsemisjärjestelmä pelkästään ei itsessään riitä. Amerikkalaisen professori Lawrerin käyttämä timanttimalli (kuvio 7) kuvaa, kuinka organisaation palkitsemisjärjestelmän eri osa-alueiden on oltava tasapainossa, jotta kokonaisuus on toimiva. (Kauhanen 2010, 93–94.)



Kuvio 7. Lawrerin timanttimalli palkitsemisen yhteensopivuudesta (Kauhanen 2010, 94).

Tehtäväkohtaisen palkan ja henkilökohtaisen palkanosan arviointiin perustuvien palkitsemisjärjestelmien soveltaminen kannustaa esimiehiä aktiivisempaan rooliin. Tämän roolin omaksuminen vaatii esimiehiltä uusia taitoja. Esimiehen on opittava terävöittämään tavoitteen asettamista. Hänen on opeteltava kuuntelemista ja harjoitella palautteen antamista. Esimiehen on ymmärrettävä yrityksen strategia, jotta hän pystyy ohjaamaan palkitsemisella työntekijöitään oikeisiin tavoitteisiin. Henkilöstön tyytymättömyyttä palkkaukseensa lisää yleensä se, ettei heillä ole tarpeeksi tietoa palkkauksensa perusteista. (Rantamäki ym. 2006, 95.)

Henkilökohtainen palkanosa on yritys- ja työpaikkakohtainen. Useat työehtosopimukset edellyttävät pätevyydenarviointijärjestelmien laatimista yrityskohtaisesti. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus vaihtelee eri työehtosopimuksissa ja puuttuu osasta kokonaan. Työehtosopimuksissa määrätyt henkilökohtaisen palkanosan prosenttiosuudet peruspalkasta vaihtelevat. Henkilökohtaisen palkanosan suuruus määritellään pätevyyden arvioinnilla. Pätevyydessä yhdistyy sekä työntekijän osaaminen että työsuoritus. On suositeltu, että arviointeja tekevät

esimiehet keskustelevat yhdessä vuosittain, kuinka ovat alaisiaan arvioineet. Sen myötä hyvät käytännöt on mahdollista ottaa käyttöön ja arviointilinjan yhtenäisyys voidaan varmistaa. Jos yrityksen palkkausjärjestelmässä otetaan käyttöön pätevyyden arviointi, on tärkeää, että sitä arvioidaan ja kehitetään säännöllisesti. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 97.)

Seinäjoella sijaitsevassa I-print Sanomalehtipainossa on ollut henkilökohtaisen palkanosan järjestelmä käytössä jo 1990-luvun lopulta saakka. Vuonna 2009 tehdyssä haastattelussa on käyty läpi järjestelmän toimivuutta yrityksen näkökulmasta. Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän arviointiryhmään kuului haastatteluajankohtana viisihenkinen työryhmä. Arviointiosuudet ovat jaettu kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen eli perusosa muodostuu kokemuksen perusteella. Kokemuslisä nousee portaittain viiteen asti, jonka jälkeen sen kertyminen päättyy. Toinen osuus kertyy teknisestä osaamisesta. Siinä työntekijöitä on kannustettu moniosaamiseen. Pisteitä kertyy usean eri työkohteen osaamisesta ja laitteiden hallinnasta. Kolmas osuus liittyy henkilön ominaisuuksiin, jossa otetaan huomioon etenkin vastuunotto- ja yhteistyökyky, paineensieto sekä kommunikointitaidot. Arvioinnin lopputulosta verrataan työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan ja niistä valitaan korkeampi. (Toimihenkilöunioni TU, Viestinnän Keskusliitto, Viestintäalan ammattiliitto 2009, 2.)

I-print Sanomalehtipainossa työntekijä saa itse päättää, että haluaako ryhtyä arvioitavaksi. Jos hän ei halua arviointia, mahdollisuudet henkilökohtaisen lisän arvioinnista saataviin korotuksiin jää saamatta. Vaikka arviointiryhmän toiminta on vuosien saatossa rutinoitunut, arviointi ei edelleenkään ole yksinkertaista. Tyypillinen arviointiongelma tulee tilanteessa, jossa työntekijän asenne on kunnossa, mutta osaaminen ei ole riittävällä tasolla, tai toisin päin. Koska osaamista arvioidaan järjestelmällisesti, se koetaan reiluksi. Työntekijät ovat olleet tyytyväisiä henkilökohtaisen palkanosan järjestelmään, ja sen myötä myös palkkaerot ovat pienentyneet. (Toimihenkilöunioni TU ym. 2009, 2.)

5 Opinnäytetyössä käytetyt tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmät

Tutkimusstrategia tarkoittaa kokonaisuutta, joka koostuu menetelmällisistä ratkaisuksista. Kolme perinteisintä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus keskittyy yksittäiseen tapaukseen, josta kerätään yksityiskohtaista tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 128, 130.) Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana ja tutkimus-tyyppinä on tapaustutkimus, jossa keskitytään tekemään selvitys yksilöidystä henkilökohtaisen palkanosan järjestelmästä Medisize Oy:lle. (Hirsjärvi ym. 2007, 186.)

Tapaustutkimus on mahdollista tehdä sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena (Hirsjärvi ym. 2007, 186). Tähän opinnäytetyöhön toteutukseksi sopi kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus muotoutuu aiheesta tehdystä aiemmista tutkimuksista ja teorioista, empiirisistä aineistoista sekä tutkijan omista ajatuksista ja päätelmistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 6).

Tämä tutkimus on aineistolähtöinen eli teoria on rakennettu aineiston perusteella. Aiheelle sopi induktiivinen lähestymistapa, jolloin tutkimuksen päättely lähtee liikkeelle yksittäisestä havaintojoukosta ja lopulta siitä saadaan muodostettua yleisyys tai teoria (Jyväskylän yliopisto 2019). Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumenttien käyttö. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmänä pidetään haastattelua. (Hirsjärvi ym. 2007, 187, 200.)

Muihin tiedonkeruumenetelmiin verrattuna haastattelun etuna on, että aineistonkeruuta on mahdollista säädellä joustavasti tilanteen ja haastateltavan mukaan. Haastattelun vastauksia pystyy tulkitsemaan enemmän kuin esimerkiksi postitetujen kyselyjen vastauksia. Haastattelun suunnittelu täytyy tehdä huolellisesti ja haastattelijan rooliin sekä tehtäviin täytyy valmistautua eli menetelmänä se on työläs. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.) Haastateltavia rekrytoidessa on huomioitava, millaista tietoa tutkimuksesta jakaa haastateltaville etukäteen ja kuinka asian esittää heille. Esimerkiksi ryhmähaastattelussa haastattelukutsu määrittää

sen, millaisena ryhmä itsensä määrittää ja ketä he haastattelussa tulevat edustamaan. Haastateltavilta saatavat vastaukset muodostuvat tämän heidän itsensä tekemän määrittelyn pohjalta. (Hyvärinen ym. 2017, 124.)

Ryhmähaastattelut ovat yleistyneet 1990- ja 2000-luvuilla. Alun perin menetelmä on otettu käyttöön sen taloudellisuuden vuoksi, koska ryhmähaastattelujen ajateltiin tuottavan tehokkaammin aineistoa yksilöhaastatteluihin verrattuna. Nykyään yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa on päästy siitä ajatuksesta, että ryhmähaastattelu olisi kerralla suoritettu useampi yksilöhaastattelu. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 111.) Ryhmähaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, jotta haastattelujen lukumäärä pysyisi pienempänä. Ajankäytön taloudellisuus ei ollut ainoa syy haastattelumetodin valinnan takana. Ryhmähaastatteluja puoltaa myös se, että tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiehet pitävät työnhakijoiden haastattelut yleensä vähintään pareittain, jolloin heillä on yhteisiä näkemyksiä jo valmiiksi.

Ryhmähaastattelun erityinen ominaisuus verrattuna yksilöhaastatteluun on, että se kertoo ryhmän toimintatavoista ja vuorovaikutuksesta. Ryhmähaastattelussa on nähtävissä ryhmän tapa esittää ja perustella mielipiteitä, neuvotella näkemyksistä ja esittää eriäviä näkemyksiä. (Hyvärinen ym. 2017, 111.) Haastattelijan ominaisuudessa oli mahdollista jäädä taka-alalle ja antaa haastateltavien käydä keskustelua siitä, mitkä henkilön osaamiset ja pätevyudet ovat heidän mielestään merkityksellisiä. Ryhmän keskustelusta oli poimittavissa niitä asioita, joista esimiehet ovat yhtä mieltä ja nähtävissä, jos jokin asia aiheuttaa erimielisyyttä.

Medisize Oy:n tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiesten ryhmähaastattelut pidettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Sille ominaista on, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Haastattelukysymykset oli johdateltu opinnäytetyön teemoista. Tutkimuksen teemoja ovat henkilökohtaisen palkan osan järjestelmä ja siihen liittyvä arviointiprosessi ja arviointitekijät. Näiden lisäksi yhtenä teemana on työmotivaatio ja etenkin sisäinen motivaatio. Haastattelukysymyksissä (liite 1) otettiin huomioon myös esimiesten rekrytointikokemus ja sitä

kautta esiin nousevat työnhakijan toivotut osaamis- ja pätevyystekijät, joita olisi mahdollista käyttää henkilökohtaisen palkanosan järjestelmässä arviointitekijöinä. Medisize Oy:n amerikkalainen omistaja, Koch Industries, on luonut MBM (Market-Based Management) -ohjenuoran, joka sisältää kahdeksaa periaatetta (liite 2) henkilöstön noudatettavaksi. Ryhmähaastattelussa pyrittiin selvittämään, olisiko henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän arvioinnissa mahdollista käyttää MBM:n periaatteita hyväksi.

Aineiston analyysi sisältää haastattelujen litterointia. Litterointi on nauhoitetun haastattelun puhtaaksikirjoittamista. Nauhoitetun aineiston kirjoittamisen muoto tekee litteroinnista hankalaa. Voi joutua pohtimaan, onko tarpeen kirjoittaa haastattelu sanasta sanaan siinä muodossa kuin haastateltava on asiat kertonut. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78.) Tutkimukseni kohdalla asian esittämisen muodolla ei ollut suurta painoarvoa. Haastatteluista oli löydettävä enemminkin palkitsemisen käsitteitä ja niiden arvojärjestystä esimiesten kertomana. Litteroin molemmat haastattelut kokonaisuudessaan, jonka jälkeen poimin aineistosta tuloksia teema-alueittain: arviointitekijät, arviointiprosessi, arvostetut ominaisuudet, henkilökohtaisen palkanlisän järjestelmä, sisäinen motivaatio ja MBM:n mukaiset periaatteet. Ryhmähaastattelujen tulokset on kerrottu luvussa kuusi (6). Empiirisessä tutkimuksessa analyysi tarkoittaa lähinnä aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön jäsentämistä ja pohtimista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73).

Haastattelujen lisäksi keräsin aineistoa henkilökohtaisen palkanosan järjestelmiin liittyen muiden alojen työehtosopimuksista ja muista ammattiliittojen materiaaleista. Näiden aineistojen perusteella olen koonnut vertailuja ja pohdintaa Medisize Oy:n henkilökohtaisen palkanosan mahdollisen järjestelmän tueksi. Valitsin viisi henkilökohtaisen palkanosan järjestelmää vertailukohteiksi. Kolme näistä on työehtosopimuksissa käytössä olevaa järjestelmää ja kaksi mallijärjestelmää, jotka työehtosopimusten sopijapuolet ovat yhdessä luoneet. Olen esitellyt vertailtavat järjestelmät luvussa seitsemän. Lisäksi olen vertaillut järjestelmien ominaisuuksia Excel-taulukossa (liite 3) ja kirjoittanut vertailutaulukon tulokset auki luvussa 7.6.

Analyysin ja tulkinnan perustana opinnäytetyössäni on aineiston realistinen tarkastelutapa. Sekä haastattelujen litterointimateriaalista että kerätystä työehtosopimus- ja muista henkilökohtaiseen palkanlisään liittyvistä aineistoista on tarkoitus nostaa esille tekijöitä, jotka soveltuisivat Medisize Oy:n henkilökohtaisen palkanosan järjestelmään. Esiin nostettavia asioita ovat esimerkiksi työntekijän osaamiseen ja ominaisuuksiin liittyvät arviointitekijät ja henkilökohtaisen palkanosan järjestelmään liittyvät ominaisuudet.

6 Ryhmähaastattelut

Medisize Oy:n tehtailla työskentelee paljon tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiehiä, ja sen vuoksi päädyin ryhmähaastatteluihin yksilöhaastatteluiden sijaan. Valitsin Medisize Oy:n HR Managerin avustuksella haastateltavia molempien tehtaiden eri osastoilta. Valinnan kriteerinä oli, että kyseinen esimies on osallistunut useasti työntekijöiden rekrytointiin. Rekrytointikokemusta käytettiin valintaperusteena sen vuoksi, että haastateltava on joutunut miettimään työntekijän osaamis- ja pätevyystekijöitä.

6.1 Toteutus

Opinnäytetyötä varten pidin kaksi ryhmähaastattelua Medisize Oy:n tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiehille. Alkuperäisen suunnitelman mukaan ryhmähaastattelut oli tarkoitus pitää molemmilla tehtailla paikan päällä, mutta koronaviruksen aiheuttamien rajoitteiden vuoksi haastattelut toteutettiin virtuaalikokouksena Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastattelukutsut lähetin molemmille ryhmille noin viikkoa ennen ajankohtaa Outlook-sähköpostin kalenterikutsuna. Kutsussa kerroin opinnäytetyön aiheesta ja tarkoituksesta sekä haastateltavien roolista tutkimuksessa. Ensimmäinen ryhmähaastattelu (Ryhmähaastattelu 1) pidettiin 15.4.2020. Haastatteluryhmä koostui kolmesta Ensolantien tehtaan työnohtajasta. Toinen ryhmähaastattelu (Ryhmähaastattelu 2) oli viikkoa

myöhemmin, 22.4.2020, jolloin haastattelin viittä Lammintien tehtaan tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiestä.

Haastattelussa oli käytettävissä kysymysrunko, mutta haastattelijana annoin keskustelun kulkea teeman sisällä välittämättä, mikä kysymys oli käsittelyssä. Jo käsitellyt aihealueet ohitettiin tai kysymyksen kohdalla esimiehet miettivät, että onko aiempaan vastaukseen vielä lisättävää. Tarkoitus oli välttää tiukkaa rakennetta haastattelussa, jotta haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda omia ajatuksiaan julki. Haastatteluissa oli tarkoitus saada esimiehet pohtimaan ja kertomaan ajatuksiaan siitä, että minkälaisiin ominaisuuksiin tai minkälaiseen osaamiseen he kiinnittävät huomiota rekrytoidessaan uusia henkilöitä. Haastattelujen perusteella teen yhteenvetoa, että voisiko samat kriteerit olla henkilökohtaisen palkanosan palkitsemisjärjestelmän pohjana.

Ensimmäistä ryhmähaastattelua varten en ollut toimittanut kysymyksiä etukäteen haastateltaville. Tutkijana halusin kuulla ajatuksia ja perusteluja sille, miten esimiehet valitsivat tiettyjä arviointitekijöitä tai järjestelmän ominaisuuksia. Haastattelun loppupuolella haastateltavat kuitenkin totesivat, että olisi ollut tarpeen miettiä kysymyksiä etukäteen. Tämän vuoksi laitoin toisen ryhmähaastattelukutsun mukana kysymykset etukäteen tutustuttavaksi haastateltaville. Haastattelutilanteissa ei ilmennyt, että vastaukset tai perustelut eriäisivät ryhmien välillä, vaikka toinen ryhmä sai kysymykset etukäteen ja toinen ei.

6.2 Tulokset

Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa haastateltavat pohtivat kysymyksiä yhdessä ja päätyivät hyvin yksimielisiin vastauksiin. Haastattelun tarkoituksena oli saada tietoon konkreettisia arviointitekijöitä henkilökohtaisen palkanosan järjestelmään. Kuitenkin hetken keskusteltuamme huomasimme, että arvioinnin osalueiden määrittäminen mitattavina tekijöinä on haastavaa. Haastattelun eri teemoissa toistui työntekijän asenne ja oman työn arvostaminen. Esimiehet pohtivat, että palkitsemisen kohdistaminen yksilötasolla oikeaan henkilöön on vaikeaa. Esimerkiksi yhdessä vuorossa voi kolme henkilöä käyttää samaa konetta, jolloin

on vaikea tietää, kenen ansiota on, jos vuorossa on saatu aikaan hyvä tulos. Tulos voi riippua myös koneesta. Haastateltavien mielestä ryhmävastaavien tulisi olla tekemässä henkilökohtaisen suoriutumisen arviointia. He toimivat esimiestehtävissä niissä vuoroissa, joissa työnjohtaja ei ole paikalla. Ryhmävastaavat ovat lähellä työntekijöitä ja tuntevat heidät parhaiten. (Ryhmähaastattelu 1.)

Toisessa ryhmähaastattelussa esimiehet olivat saaneet tiedoksi kysymykset etukäteen. Haastattelutilanteessa huomasi, että he olivat pohtineet kysymyksiä yksin ja kertoivat vastaukset enemmän yksilöinä kuin ryhmänä. Myös nämä haastatellut tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiehet olivat sitä mieltä, että pelkkä esimiehen tekemä työntekijän arviointi ei riitä, vaan mukana tulisi olla joku työntekijän kollega tai ryhmävastaava. (Ryhmähaastattelu 2.)

Yhtenä haastattelun teemana oli henkilökohtaisen palkanosan arviointitekijät. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa vastaus kysymykseen oli, että työntekijän osaaminen olisi tärkeä arviointitekijä ja siitä tulisi palkita järjestelmässä. Esille tuli myös, että palkitsemisen arvoisena tekijänä olisi työntekijän yritykselle tuottama arvo. Tämä arviointitekijä jäi kuitenkin avaamatta, että minkälaista arvoa tässä ajatellaan. Käytännön tasolla tärkeäksi koettiin, että miten työntekijä suoriutuu työtehtävistään ja löytyykö häneltä kehitysohjetta. Olisi hyvä, että työntekijä kykenisi löytämään kehityskohteita ja tarttuisi niihin. Kaikkein tärkeimpänä arviointitekijänä koko ryhmä piti työntekijän oikeanlaisia asennetta työhön, mutta sen mittaamista pidettiin vaikeana. (Ryhmähaastattelu 1.)

Molemmissa ryhmähaastatteluissa esitin käännöksen Phillips-Medisizen, jonka konserniin Medisize Oy kuuluu, strategiasta ja kysyin, millä tavalla työntekijöitä voisi palkita, jotta heidän toimintansa tukisi yrityksen strategiaa. Samalla näytin Kontiolahden tehtaiden vision nelikentän (ei julkinen). Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa strategia ei herättänyt keskustelua eikä sitä tukevia arviointitekijöitä tullut mieleen (Ryhmähaastattelu 1). Toisessa ryhmähaastattelussa pohdittiin, että huolellisuus on tärkeä tekijä, jos asiakkaille tarjotaan parasta laatua (Ryhmähaastattelu 2).

Toisen ryhmähaastattelun arviointitekijöitä koskevissa vastauksissa mainittiin ahkeruus, tiimityöskentely ja oma-aloitteisuus. Oma-aloitteisuus toistui useassa

vastauksessa ja siihen liittyen ongelmanratkaisukyky. Hyvänä ominaisuutena koettiin se, että työntekijä kykenee tarttumaan selvitettävään asiaan ja parhaassa tapauksessa ratkaisemaan sen itse. Huolellisuutta ja rauhallista tekemistä pidettiin tärkeänä, koska esimerkiksi tuotannon puolella pienikin virhe voi aiheuttaa koko erän hävikin. Myös kiinteistö- ja huoltopuolen tehtävissä korostuu oma-aloitteisuus, ongelmanratkaisukyky ja huolellinen tekeminen. Heidän työhönsä ei ole valmiita ohjeita, vaan tehtävät on saatava itse ratkaistua ja suoritettua loppuun saakka. Lähettämön pienen tiimin tehtävissä korostuu oma-aloitteisuus ja ahkeruus. (Ryhmähaastattelu 2.)

Teknologiateollisuuden palkkarakenneoppaan mallijärjestelmän arviointitekijöitä ovat ammatinhallinta, monitaitoisuus, tulos ja huolellisuus. Oppaassa on ohjeistettu poimimaan yrityksen palkkajärjestelmään vähintään kaksi arviointitekijää (luku 10.5). Ryhmähaastattelujen yhtenä osana oli, että haastateltavat valitsivat näistä kaksi heidän mielestään tärkeintä arviointitekijää Medisize Oy:n henkilökohtaisen palkanosan järjestelmää ajatellen. Molemmissa ryhmähaastatteluissa yksimielisesti esille nousi ammatinhallinta ja huolellisuus. Myös monitaitoisuutta pidettiin molemmissa haastatteluissa tärkeänä. (Ryhmähaastattelu 1 ja 2). Sitä ehdotettiin myös yhdistettäväksi ammatinhallinnan kanssa (Ryhmähaastattelu 2). Medisize Oy:ssä on käytössä ristiinkoulutus ja sen osalta ihannetilanne pitkällä tähtäimellä olisi, että yhdellä nimikkeellä voisi toimia kaikissa tuotannon tehtävissä. (Ryhmähaastattelu 1.)

Molemmissa haastatteluissa oltiin yhtä mieltä siitä, ettei tulos toimi arviointitekijänä Medisize Oy:n tuntipalkkaisten työntekijöiden tehtävissä, koska niissä on niin paljon muuttuvia tekijöitä, joihin työntekijä ei itse pysty vaikuttamaan. Kaikki olivat yhtä mieltä myös siitä, että tiimityöskentelytaidot ovat erityisen tärkeitä kaikissa työtehtävissä. (Ryhmähaastattelu 1, 2.) Etenkin tuotannossa työskennellessään pienellä alueella lähekkäin koko vuoron ajan, jolloin hyvä työilmapiiri on tärkeässä roolissa (Ryhmähaastattelu 1). Mutta yhtä lailla lähettämön ja kiinteistön/huollon -osastoilla sosiaalisia taitoja pidettiin tärkeänä (Ryhmähaastattelu 2).

Ryhmähaastattelujen yhtenä osana oli selvittää, että nouseeko palkittavia ominaisuuksia rekrytointitilanteista esille. Molemmissa ryhmähaastatteluissa käytiin

keskustelua siitä, että koska suurimpaan osaan tehtävistä ei tarvita koulutusta tai kokemusta, niin hakijan olemus ratkaisee paljon. Rekrytointitilanteessa haetaan työyhteisöön sopivaa henkilöä (Ryhmähaastattelu 1). Toisessa ryhmähaastattelussa korostettiin etenkin sosiaalisia taitoja ja että tulee toisten ihmisten kanssa toimeen. Asiasta käytiin paljon keskustelua, kuinka paljon yksi ihminen voi vaikuttaa työilmapiiriin ja huonontaa sitä. Tässä haastattelussa tuli myös puhetta hakijoiden osaamis- ja pätevyystekijöistä. Etenkin tuotannon työssä on tärkeä hallita pikkutarkkaa työtä ja olla huolellinen, joten sitä tukevat työkokemukset ja harrastukset otetaan haastattelussa huomioon. Myös automaatiokoulutus ja tekninen osaaminen on tietyissä tehtävissä eduksi. (Ryhmähaastattelu 2.)

Medisize Oy:lle luotavan järjestelmän osalta pidettiin tärkeänä, että henkilökohdaiset palkanosat kohdistuvat oikeille henkilöille. Tämän vuoksi arviointiprosessissa täytyy olla mukana niiden, jotka ovat lähellä työntekijöitä, kuten ryhmävas-
taavat ja tuotantoteknikot. (Ryhmähaastattelu 1 & 2.) Mitattavien arviointitekijöiden luominen koettiin vaikeaksi. Ensimmäisessä haastattelussa tuli esille, että uuden järjestelmän käyttöönotto saattaa olla haastavaa, koska työntekijät eivät usko siihen, että heitä haluttaisiin tai aiottaisiin palkita. (Ryhmähaastattelu 1.) Henkilökohtaisen palkitsemisen osalta toisessa ryhmähaastattelussa tärkeänä asiana nousi esille, että esimiehillä pitäisi olla mahdollisuus päättää alaistensa palkitsemisesta. Esimerkkinä oli, että jokainen esimies voisi määritellä mittarinsa omalle osastolleen ja palkita sen mukaan. Palkitsemista varten tulisi määritellä vuosittain budjetti. Yksi esimiehistä totesi, että henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän myötä palkankorotusten tulisi olla mahdollisia, eikä se "tukehtuisi", jos esimiehet ajaisivat alaisilleen henkilökohtaisen palkanosan korotusta. Pienelläkin rahallisella palkitsemisella on merkitystä työntekijöille. Järjestelmän tulisi olla avoin arviointikriteerien osalta, mutta suljettu henkilökohtaisten tietojen osalta. Järjestelmän tulisi olla yksinkertainen "joka ajas ite ihteensä", kuten eräs esimies haastattelussa totesi. Lisäksi haastattelussa pohdittiin, ettei tehtaita saisi erotella sillä tavalla, että työntekijät olisivat eri arvoisissa asemissa saatavan palkkion suhteen. (Ryhmähaastattelu 2.)

Medisize Oy:ssä noudatetaan amerikkalaisen omistajan, Koch Industriesin, määrittelemiä MBM-periaatteita (liite 2). Ryhmähaastatteluissa pohdittiin, voisiko

periaatteet olla pohjana henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän arviointiteki-
jöille. Ainoastaan yksi esimies koki, että periaatteet ovat mukana heidän osastol-
laan joka päiväisessä toiminnassa, ja että niitä voitaisiin käyttää arviointiteki-
jien perusteena ainakin osaksi (Ryhmähaastattelu 2). Ensimmäisessä ryhmä-
haastattelussa tuli esille, että MBM:n periaatteita pidetään yllä esimerkiksi viikoit-
taisissa keskusteluissa alaisten kanssa (Ryhmähaastattelu 1). Enemmistö haas-
tateltavista kuitenkin koki, ettei periaatteita ole onnistuttu tuomaan osaksi työyhtei-
sön toimintaan. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa pohdittiin, että olisi tar-
peen järjestää kampanja MBM:n periaatteiden jalkauttamiseksi (Ryhmähaastat-
telu 1). Toisessa ryhmähaastattelussa koettiin, että periaatteiden jalkauttamisen
vastuu on jätetty esimiehille, joiden työmäärä on jo ennestään niin suuri, ettei
asialle ole aikaa riittänyt (Ryhmähaastattelu 2).

Ryhmähaastattelun yhtenä teemana oli sisäinen motivaatio. Haastateltavilta ky-
sytettiin, että miten työntekijän sisäiseen motivaatioon olisi mahdollista vaikuttaa ja
minkälaisella palkitsemisella sisäiseen motivaatioon voisi olla vaikutusta. Pääl-
limmäisenä molemmissa haastatteluissa oli työn arvostaminen, työntekijän it-
sensä, mutta myös yrityksen johdon osalta. Haastatteluissa tuotiin esille, ettei
voida odottaa työntekijöiden arvostavan tekemäänsä työtä, jos arvostusta ei näy-
tetä myös johdon puolelta. Lisäksi työntekijöiden pitäisi kokea tulleeensa kuulluksi
ja pystyneensä vaikuttamaan asioihin. Haastateltavat pohtivat myös, millä tavalla
arvostamista olisi mahdollista edesauttaa ja tulivat siihen tulokseen, että työn tu-
loksia pitäisi enemmän näyttää työntekijöille, numerotasolla ja tuotteiden loppu-
käytön osalta. Tuotannossa tehdään tuotteita, joilla pelastetaan ihmishenkiä ja
tätä pitäisi enemmän tuoda työntekijöille esille. (Ryhmähaastattelu 1, 2.)

Myös kiittämistä pidettiin tärkeänä esimiehen puolelta ja sitä haastateltavat olivat
esimiestehtävässään muistaneet tehdä. Samalla he totesivat, että jatkuva kiittä-
minen ei ole hyvästä, koska se menettää merkityksensä. Tärkeää on huo-
mioida työntekijä ja osata kiittää oikeassa kohtaa hyvin tehdystä työstä. Keskus-
telua herätti myös esimiesten oman kiitoksen saaminen. Esimiehen oma esimies
antaa palautetta, ettei tämä esimies ole antanut tarpeeksi kiitosta alaisilleen,
mutta unohtaa itse antaa kiitosta omalle alaiselleen. Mallia hyvään esimiestyös-
kentelyyn pitäisi saada yrityksen johdolta. (Ryhmähaastattelu 2.)

7 Järjestelmien vertailun toteutus ja tutkimustulokset

Useissa työehtosopimuksissa ei ole määritelty henkilökohtaisen palkanosan järjestelmää, vaan ainoastaan asetettu raamit sen toteuttamiseksi. Näin myös Muovi- ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimuksessa, jota noudatetaan Medisize Oy:n tuntipalkkaisilla työntekijöillä. Tässä luvussa on ensin kerrottu Muovi- ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimuksen ohjeistus koskien henkilökohtaisen palkanosan järjestelmää. Viimeisessä kappaleessa on tuotu esille Teknologiaeteollisuuden palkkarakenneoppaaseen kerättyjä usein esiintyviä ongelmia henkilökohtaista arviointia tehdessä. Näiden jälkeen alaluvuissa on esitelty esimerkeiksi valitut viisi eri palkkajärjestelmää. Asfalttialan, Rautatiealan ja Talotekniikka-alan LVI-toimialan palkkajärjestelmät ovat määritelty työehtosopimuksissa. Rakennustuoteteollisuuden ja Teknologiaeteollisuuden järjestelmät ovat työehtosopimusten neuvottelijaosapuolten luomia mallijärjestelmiä. Henkilökohtaisen palkanosan määrittämisen avuksi on laadittu erilaisia mallijärjestelmiä. Järjestelmiä ovat olleet luomassa työehtosopimusten sopijapuolet yhdessä. Ne ovat tarkoitettu paikallisesti sovittavan järjestelmän pohjaksi. Mallijärjestelmät ovat suosituksia, eikä niillä velvoiteta yrityksiä. (Murto 2018, 73.) Viimeisessä luvussa on tehty vertailu näistä viidestä esitellystä järjestelmästä liitteenä yksi (1) olevan Excel-taulukon perusteella. Taulukkoon on kerätty tekijöitä, jotka toistuvat useimmissa järjestelmistä.

Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimuksessa on ohjeistettu, että määrittely voi perustua esimerkiksi työntekijän henkilökohtaiseen osaamiseen tai pätevyyteen ja työsuoritukseen. Määrittelyssä voidaan ottaa huomioon yrityksen henkilöstön osaamista tai toimintatapojen kehittämistä tukevia tekijöitä, joiden avulla yrityksen on mahdollista päästä tavoitteisiinsa. Kun tekijät on määritelty, on työntekijöiden osaamista ja kehitystä arvioitava oikeudenmukaisesti ja systemaattisesti. (Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimus 9/2018.)

Järjestelmään sitoutuminen saavutetaan työntekijöiden keskuudessa sillä, että asetetuista tavoitteista, niitä tukevista arviointitekijöistä ja arvioinnin käytännön

toteutuksesta keskustellaan työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa avoimesti jo suunnitteluvaiheessa. Työntekijöille selvitetään pätevyyden ja suorituksen arvioinnissa käytetyt perusteet, mutta työntekijän on saatava halutessaan henkilökohtaisesti arviointinsa tulokset. (Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimus 9/2018.)

Järjestelmän on oltava selkeä, yksinkertainen ja sitä on oltava helppo käyttää. Järjestelmää luotaessa on huomioitava, että työntekijöillä on mahdollista vaikuttaa arviointitekijöihin. Arviointitekijöiden on oltava henkilöstölle nähtävissä. Tekijöiden täytyy olla itsenäisiä muuttujia ja niitä on pystyttävä mittaamaan. Arviointitekijöiden täytyy liittyä työntekijän työtehtävään. Esimiesten olisi käytävä alaisensa kanssa keskusteluja esimerkiksi kerran vuodessa. Keskustelut työntekijöiden kanssa ovat hyvä väylä henkilökohtaisen palautteen antamiseksi ja samalla on mahdollista tehdä kehittämiskartoitusta. Arviointi tehdään aina työntekijän sen hetkiseen tehtävään. Jos tehtävänkuva muuttuu, täytyy pätevyyden ja osaamisen arviointi suhteessa uuteen tehtävään suorittaa. (Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimus 9/2018.)

Teknolomiteollisuuden palkkarakenneoppaassa on tuotu esille virheitä, joita arvioinnissa voidaan tehdä. On tärkeää tunnistaa ja huomata erilaiset virhelähteet, jotta arvioinnit pystytään tekemään tasapuolisesti. Yhtenä ongelmana nähdään, että vaativammassa työssä työskentelevää työntekijää saatetaan pitää muita pätevämpänä. Sekä vaativammassa että vähemmän vaativissa tehtävänkuvuissa voi tehtävistään suoriutua eri tavoin. Toisena virhetilanteena voi olla se, että esimies asettaa arviointinsa ainoastaan taulukon ala-, keski- tai yläpäähän. Arviointien asettumista asteikolla tulee seurata ja selvittää, jos yksittäisen arvioijan tulokset asettuvat vain yhteen kohtaan asteikolla. Siihen voi vaikuttaa yksittäinen tilanne tai ongelmana saattaa olla, että mittari on laadittu virheellisesti tai arvioinnissa on tehty virhe. Arvioinnissa on tärkeää käyttää koko asteikkoa. Koulutuksella ja yhteisellä valmistautumisella huolehditaan siitä, että arviointia tehdään tasalaatuisesti. Arvioitsijalle voi tulla myös "heijastevaikutus" muihin arviointitekijöihin. Jos työntekijä on hyvä tai huono yhdessä arviointitekijässä, arvioija saattaa järjestelmällisesti arvioida työntekijän hyvälle tai huonolle tasolle muissakin arviointitekijöissä. Yhtenä arvioinnin ongelmana voi olla esimiehen ennakkokäsitykset

työntekijästä. Työpaikan henkilösuhteilla saattaa olla vaikutusta arviointiin. Esi- mies saattaa myös arvioida työntekijän suoriutumista suhteessa omaan suoriu- tumiseensa, mistä johtuen arviointiasteikko voi olla tiukempi tai kevyempi hänen alaistensa kohdalla. (Teknologiateollisuus 2014, 34.)

7.1 Asfalttialan työehtosopimus

Asfalttialan työehtosopimuksessa on määritelty henkilökohtaisen palkanosan pis- tejärjestelmä. Järjestelmä on säädetty pakottavaksi, jolloin yritykset eivät voi itse tehdä variaatioita järjestelmästä. Asfalttialan työehtosopimuksessa henkilökoh- taisen palkanosan osuus voi olla 0–25 prosenttia työntekijän taulukkopalkasta. Järjestelmässä on pistetaulukko, jossa yksi piste tarkoittaa yhtä prosenttia. Eli jos työntekijän henkilökohtaisten osaamisten ja pätevyyksien perusteella arvioidaan hänelle 10 pistettä, lisätään 10 prosenttia työntekijän taulukkopalkasta laskettuna hänen taulukkopalkkansa päälle. (Asfalttialan työehtosopimus 11/2010.)

Pisteytystä varten arvioidaan seuraavat osaamis- ja pätevyysalueet: ammatti- taito, henkilökohtainen ominaisuus, työn ja työkohteen fyysinen vaativuus, etu- mies/raportointi ja huolto- ja korjaustehtävät. Jokaisesta osa-alueesta työnteki- jälle annetaan 0–5 pistettä, puolen pisteen tarkkuudella. Eri osa-alueiden maksi- mipisteet vaihtelevat. Pistetaulukoiden selitteet ovat hyvin yksinkertaiset, kuten taulukossa kaksi (2) on nähtävissä. (Asfalttialan työehtosopimus 11/2010.)

Taulukko 2. Henkilökohtaisen palkanosan pisteytys asfalttialan työehtosopimus (11/2010).

1. Ammattitaito

Ammattitaitoon sisältyy moniosaaminen ja alallaolo.

Pisteytys	Perusteet
0	Työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta asfalttialan töistä.
1-2	Työntekijä hallitsee oman työtehtävänsä työt.
2-3	Työntekijällä on sellaiset tiedot ja taidot, että hän hallitsee jonkin asfalttialan työtehtävän työt hyvin tai suoriutuu useammasta muusta työryhmänsä työtehtävästä.
3-4	Työntekijä kykenee suorittamaan itsenäisesti ja monipuolisesti useamman asfalttialan työtehtävään liittyvät työt ammattitaidolla.
4-5	Työntekijä kykenee suorittamaan erityisiä ammatti-, suunnittelu- ja soveltamistaitoa vaativia töitä, joihin sisältyy muiden työntekijöiden ohjausta ja laadun tarkkailua.

2. Henkilökohtainen ominaisuus

Pisteytys	Perusteet
0-2,5	Säännöllinen / Aloitteellinen
0-2,5	Työn laatu (henkilökohtainen) / Tiimityöskentely (yhteistyökyky)

3. Työn ja työkohteen poikkeuksellinen fyysinen vaativuus

Raskaalla työllä tarkoitetaan sellaisia työtehtäviä, jotka oleellisesti poikkeavat fyysisen raskautensa takia normaalista asfaltti-työntekijän työtehtävistä. Tämä kohta arvioidaan pääsääntöisesti ryhmäkohtaisesti. Työn ja työkohteiden fyysisyyden arvioinnissa otetaan huomioon mm. kaivojen määrä.

Pisteytys	Perusteet
0-5	Työn fyysiseen vaativuuteen vaikuttavat mm. käsityön osuus, kaivojen määrä, kohteiden sijainti ja vaativuus.

4. Etumies / raportointi

Pisteytys	Perusteet
0	Työntekijällä ei ole raportointi- eikä etumiesvelvoitteita.
1-2	Työntekijä raportoi työstä.
2-3	Työntekijä opastaa ja ohjaa oman alansa työntekijöitä ja raportoi.
3-4	Työntekijä organisoii ja vetää työryhmänsä työskentelyä sekä raportoi.
4-5	Työntekijä vastaa raportoinnista. Työntekijä kykenee suorittamaan erityisiä ammatti-, suunnittelu- ja soveltamistaitoa vaativia sekä vastuullisia töitä.

5. Huolto- ja korjausosaaminen

Pisteytys	Perusteet
0	Työntekijä ei suorita huolto- ja korjaustöitä.
1-2	Työntekijä suorittaa päivittäiset tarkistukset huolto-ohjeen mukaisesti ja tekee tarvittavat huoltotohtävät.
2-3	Työntekijä suorittaa huolto- ja korjaustöihin liittyvät perustehtävät.
3-4	Työntekijä suorittaa itsenäisesti ja monipuolisesti vaativat huolto- ja korjaustyöt tai suorittaa myös ns. talvikorjauksia.
4-5	Työntekijä suorittaa itsenäisesti ja monipuolisesti erityisen vaativia huolto- ja korjaustöitä.

Osassa pisteytyksistä päätös työntekijän sijoittumisesta taulukossa on helppo tehdä. Esimerkiksi työntekijällä on tai ei ole raportointivelvollisuutta. Henkilökohtaista ominaisuutta arvioitaessa on kuitenkin vaikutusvalta pitkälti arviointia tekevällä henkilöllä, yleensä esimiehellä. Jos yhteistyö sujuu, niin työntekijän on mahdollista saada lisäpisteitä henkilökohtaista ominaisuutta arvioitaessa. Niissä tilanteissa, kun esimiehen ja työntekijän välillä on vuorovaikutusongelmia, saattaa työntekijä menettää pisteitä, vaikka todellisuus olisi työkavereiden mielestä toinen. (Asfalttialan työehtosopimus 11/2010.)

Uudelle työntekijälle tulee määrittää henkilökohtainen palkanosuus työsuhteen alussa. Henkilökohtaisen palkanosan taso tarkistetaan kahden palkkakauden jälkeen. Työntekijän tulee halutessaan saada tietoonsa arviointinsa tulokset. Jos työntekijä on tyytymätön henkilökohtaisen palkanosansa muodostumiseen, on hänen mahdollista neuvotella luottamusmiehen avustuksella lisän uudelleen määrittelystä. Henkilökohtainen palkanosa arvioidaan aina työkauden päätyttyä tai työntekijän tehtäväkuvan muuttuessa. (Asfalttialan työehtosopimus 11/2010.)

Työntekijän työsuorituksen huonontuessa on mahdollista, että henkilökohtaista palkanosuutta lasketaan. Tilannetta seurataan kahden palkkakauden ajan, ja jos muutosta työsuoritukseen ei tule, on henkilökohtaista palkanosaa mahdollista laskea. Työntekijän tulee saada tieto kirjallisena. Myös luottamusmies saa tällöin tiedon sekä henkilökohtaisen palkanosan laskemisesta että arvioinnin tuloksista. (Asfalttialan työehtosopimus 11/2010.)

7.2 Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimus

Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimuksessa on määritelty, että täysi-ikäiselle työntekijälle maksetaan henkilökohtaista palkanosaa. Henkilökohtainen palkanosa arvioidaan työhön liittyvien, merkityksellisten tekijöiden, perusteella. Tällaisia tekijöitä ovat ammatinhallinta, säännöllisyys ja huolellisuus sekä monipuolisuus. Henkilökohtaisessa palkanosuudessa otetaan myös huomioon työntekijän suorittama ammatti- tai erikoisammattitutkinto. Rakennustuoteteollisuuden

työehtosopimuksessa on linjattu, että henkilökohtainen palkanosa voi olla enintään 20 prosenttia työntekijän työkohtaisesta palkasta. (Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimus 2/2002.)

Rakennusteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry ovat vuonna 2015 luoneet yhteistyössä palkkausjärjestelmäoppaan. Opas on tehty helpottamaan työnvaativuuteen ja työntekijän suoriutumiseen liittyvän järjestelmän käyttöä. Oppaassa on nostettu esille huomio, että palkkausjärjestelmän tulee olla selkeä ja kannustava, oikeudenmukaiseksi koettu sekä kannattavuutta lisää, jotta se olisi toimiva. (Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry 2015, 1.)

Rakennusteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry ovat sopineet arvostustekijöiden ohjeellisista painoarvoista. Paikallisesti on mahdollista muuttaa painotuksia luokitustyöryhmässä. Arvostustekijät on avattu oppaassa muutamilla alakäsitteillä auttamaan arviointia. Taulukossa kolme (3) on eritelty arvostustekijöiden pisteytys. Pätevyyttä arvioidaan ainoastaan alla luetelluilla tekijöillä:

1. Ammatinhallinta 40 %
 - ammattitiedot
 - harkintakyky
 - työtaito ja työnlaatu
2. Säännöllisyys ja huolellisuus 20 %
 - säännöllisyys
 - täsmällisyys
 - huolellisuus
 - turvallisuus
3. Monipuolisuus 40 %
 - käyttökelpoisuus

(Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry 2015, 13.)

Taulukko 3. Arviointitekijöiden pisteytys (Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry 2015, 14–15).

I AMMATIN HALLINTA		PISTEET
1	Työntekijällä on riittävästi tietoa ammatin hallitsemiseksi, mutta tarvitsee opastusta käyttääkseen omaa harkintaansa itsenäisten ratkaisujen tekemiseen. Työn laatu ei aina ole riittävä ja laatunormien saavuttamisessa on joskus vaikeuksia.	0
2	Työntekijä hallitsee ammattiin kuuluvat tiedot tyydyttävästi ja pystyy käyttämään jossakin määrin omaa harkintaansa itsenäisten ratkaisujen tekemiseen. Työn laatu on yleensä riittävä ja laatunormien saavuttamisessa on vain harvoin vaikeuksia.	1
3	Työntekijä hallitsee ammattiin kuuluvat tiedot hyvin ja pystyy yleensä käyttämään omaa harkintaansa oikeiden ratkaisujen tekemiseen. Työn laatu on jatkuvasti riittävä ja vastaa annettuja laatunormeja.	2
4	Työntekijä hallitsee ammattiin kuuluvat tiedot erinomaisesti ja pystyy ilman opastusta tekemään – poikkeustapauksia lukuun ottamatta - vaatimaan harkintaan perustuvia oikeita ratkaisuja. Työntekijä pystyy tarvittaessa laadullisesti huipputason suoritukseen ja täyttää laatunormit jatkuvasti.	3

II SÄÄNNÖLLISYYS JA HUOLELLISUUS		PISTEET
1	Työntekijä noudattaa työaikoja tyydyttävästi ja on työn ajoituksen suhteen useimmiten täsmällinen. Työpaikka ja työvälineet on välttävästi hoidettu. Työ- ja turvallisuusohjeita noudatetaan.	0
2	Työntekijä on yleensä työaikojen ja työn ajoituksen suhteen täsmällinen. Työpaikka ja työvälineet on tyydyttävästi hoidettu. Työ- ja työturvallisuusohjeita noudatetaan.	1
3	Työntekijä on työaikojen ja työn ajoituksen suhteen täsmällinen. Työpaikka ja työvälineet ovat yleensä hyvässä kunnossa. Työ- ja turvallisuusohjeita noudatetaan täsmällisesti.	2
4	Työntekijä noudattaa tinkimättä työaikoja ja suorittaa työtehtävät aina ajallaan. Työpaikka on moitteettomassa kunnossa ja käytössä olevat työvälineet on tarkoituksenmukaisesti huollettu. Työ- ja turvallisuusohjeita noudatetaan täsmällisesti.	3

III MONIPUOLISUUS		PISTEET
1	Työntekijä hallitsee vain oman työnsä eikä häntä voida käyttää muissa töissä.	0
2	Työntekijä hallitsee tyydyttävästi muutamia muita oman työnsä taseisia työtehtäviä, joissa häntä voidaan tarvittaessa käyttää.	1
3	Työntekijä hallitsee melko hyvin useita omaa työtään muistuttavia vaativia työtehtäviä ja häntä voidaan tietojensa ja taitojensa perusteella tarvittaessa käyttää myös näissä töissä.	2
4	Työntekijä hallitsee hyvin useita omaa työtään muistuttavia työtehtäviä ja hallitsee tyydyttävästi muutamia omasta työstään poikkeavia vaativia ammattitöitä, joihin hän on tarvittaessa käytettävissä.	3

Uuden työntekijän pätevyyden arviointi tulee tehdä koeaikana. Jos koeaikaa ei ole määritetty, arviointi tulee olla tehtynä viimeistään neljän kuukauden kuluessa siitä, kun työsuhde on alkanut. Henkilökohtainen palkanosa voi olla nolla prosenttia ainoastaan tuon neljän kuukauden ajan. (Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry 2015, 15.) Pätevyys tulee tarkistaa kerran vuodessa ja mahdollinen muutos huomioida joko työntekijän aikapalkassa tai henkilökohtaisessa palkanosuudessa. (Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry 2015, 1.) Taulukossa neljä (4) esimerkki työntekijän pätevyyden arvioinnista järjestelmän mukaisesti.

Taulukko 4. Pätevyydenarviointijärjestelmä käytännössä (Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry 2015, 16–17).

OSA-ALUE		ALAJAKO			
		1	2	3	4
		PISTEET			
I	Ammatinhallinta	0	1	2	3
II	Säännöllisyys ja huolellisuus	0	1	2	3
III	Monipuolisuus	0	1	2	3
SOVELLUTUS					
Yrityksissä A ja B osa-alueet saavat seuraavat painoarvot:					
		A		B	
I	Ammatinhallinta	40 %		50 %	
II	Säännöllisyys ja huolellisuus	20 %		15 %	
III	Monipuolisuus	<u>40 %</u>		<u>35 %</u>	
		100 %		100 %	
Yrityksen A työntekijä NN saa työnjohtajaltaan seuraavat pätevyyspisteet eri osa-alueilta:					
I	2				
II	1				
III	2				

Yrityksen pätevyyden eri osa-alueille antamien painoarvojen perusteella NN:n henkilökohtainen palkanosuus (HKO %) muodostuu seuraavasti:

$$20 \times \frac{(40 \times 2 + 20 \times 1 + 40 \times 2)}{3 \times 100} = 12 \%$$

Yrityksen B työntekijä MM saa työnjohtajaltaan samat pätevyyspisteet kuin NN yrityksessä A:

I 2
II 1
III 2

Yrityksessä B annettujen painoarvojen perusteella MM:n henkilökohtainen palkanosuus (HKO %) muodostuu seuraavasti:

$$20 \times \frac{(50 \times 2 + 15 \times 1 + 35 \times 2)}{3 \times 100} = 12,3 \% = 12 \%$$

Arviointijärjestelmä tulee käydä läpi työntekijöille. Työnantajan tulee selvittää työntekijälle tarvittaessa henkilökohtaisen palkanosan määrittämisperusteet. Henkilökohtainen palkanosa ei muutu, jos työntekijä siirtyy työnvaativuudessa alempiin tehtäviin. Jos puolestaan tehtävän vaativuus kasvaa, tulee pätevyys määritellä uudelleen ja tällöin henkilökohtainen palkanosa voi myös laskea hetkellisesti. Henkilökohtainen palkanosa tulee nostaa entiselle tasolle, kun työntekijä hallitsee tyydyttävästi tehtävänsä. (Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry 2015, 16.)

7.3 Rautatiealan työehtosopimus

Rautatiealan työehtosopimuksessa työntekijän henkilökohtaista palkanosaa varten arvioidaan kolmea eri osa-aluetta: ammattitaitoa, yhteistyökykyä ja työskentelytapaa (taulukko 5). Arviointi tehdään kolmen kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Työntekijän lähin esimies suorittaa arvioinnin vuosittain käyttäen arviointilomaketta. Työntekijän vaatiessa tulee hänelle selvittää arvioinnin tulos ja määräytymisperusteet. Henkilökohtainen osuus voi olla enintään neljä prosenttia työkohtaisesta kuukausipalkasta. Arviointi tulee tehdä silloin, jos työntekijän tehtäväkuva muuttuu oleellisesti. (Rautatiealan työehtosopimus 29/2018, 74–76.)

Arviointi tehdään viisiportaisen asteikon perusteella:

1 piste	Tarvitsee kehittymistä
2 pistettä	
3 pistettä	Vastaa keskimääräistä tasoa
4 pistettä	
5 pistettä	Kiitettävä taso

Alin pistemäärä on 11,5 pistettä ja korkein pistemäärä 57,5 pistettä. Yhden pisteen arvo henkilökohtaisessa palkanlisässä on 0,0869 prosenttiyksikköä. Henkilökohtainen palkanlisä saadaan kaavalla $[Pistemäärä * 0,0869 - 1 = \text{heko-\%}]$. Henkilökohtaisen palkanosan prosentti ilmoitetaan kahden desimaalin tarkkuudella. (Rautatiealan työehtosopimus 29/2018, 75.)

Taulukko 5. Arvioitavat ominaisuudet (mukailtu Rautatiealan työehtosopimus 29/2018, 74–75).

Arviointitekijät		Painoarvo	Pisteytys (1–5)
1. Ammattitaito			
Osaaminen	Henkilöllä on koulutuksen ja kokemuksen kautta saadut syvät tiedot ja taidot sekä selviytyy tehtävistään täysin itsenäisesti ilman ohjaustarvetta.	2	
Monitaitoisuus	Henkilö pystyy erityisen ammattitaidon tai muun yrityksessä harvemmin tarvittavan erityiskokemuksen avulla oman tehtäväkenttensä ulkopuolisiin töihin.	1	
Selviytyminen	Henkilö selviytyy myös ennalta arvaamattomista tilapäisistä kuormitushuipuista ja muista poikkeavista tilanteista.	1	
2. Yhteistyökyky			
Viestintä	Henkilö hankkii ja välittää työn ja työyhteisön kannalta tärkeää ja tarpeellista informaatiota.	1	
Palvelualttius	Henkilö on aktiivisesti halukas palvelualttiuteen tilanteiden vaatimalla tavalla myös oman tehtäväkenttensä ulkopuolella.	2	
3. Työskentelytapa			
Vastuullisuus	Henkilö suhtautuu työhönsä vakavasti ja huolellisesti ja on valmis työssä tarvittavien taitojen ja kykyjen kehittämiseen.	1,5	
Suhtautumistapa	Henkilö noudattaa työhön kuuluvia säännöksiä ja määräyksiä sekä työyhteisössä yleisesti hyväksytyjä menettelytapoja järkevästi ja asianmukaisesti sekä huomioi toisten työt ja olosuhteet eri tilanteissa.	1,5	
Oma-aloitteisuus	Henkilö on oma-aloitteinen ja ryhtyy ilman eri kehotusta hänelle kuuluviin tehtäviin.	1,5	

7.4 Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimus työntekijöille

Tässä työehtosopimuksessa on tuotu esille, että henkilökohtaista palkanosaa määriteltäessä on otettava huomioon, että sen tulee tukea yrityksen kilpailukyvyn parantamista ja motivoida työntekijöitä. Henkilökohtaisen palkanosan arviointi

tehdään kehityskeskustelun yhteydessä käyttäen apuna arviointimatriisia (taulukko 6). Kehityskeskustelu tulee käydä vuosittain ja vuoropuhelun oltava avointa. Keskustelussa on käytävä läpi työntekijän ammattitaidon, koulutuksen ja työyhteisöön sopeutumisen nykytilanne. Lähtökohtaisesti henkilökohtainen palkanosa voi ainoastaan nousta tai pysyä ennallaan. (Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimus työntekijöille 36/2018, 47.)

Taulukko 6. Kehityskeskustelussa käytettävä arviointimatriisi (Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimus työntekijöille 36/2018).

	TEKIJÄ	Tekijöiden kuvaus	1	2	3	4	5
1	Työmäärä	– on aikaansaapa työssään					
2	Työn laatu	– sitoutuneisuus yrityksen laatujärjestelmiin ja/tai laatuunormeihin – joutuu harvoin korjaamaan huolimattomuudesta tai ennakoitavista virheistä johtuvia puutteita					
3	Yhteistyökyky	– kykenee työskentelemään onnistuneesti muiden kanssa					
4	Asiakaslähtöisyys	– ottaa vastuun asiakkaasta – edustaa yritystä myönteisellä tavalla					
5	Kehityskyky	– halu ja kyky oppia uusia asioita, tehtäviä ja menetelmiä					
6	Taloudellisuus	– kustannustietoisuus					
7	Erikoisosaaminen	– ammatillisen erikoistehtäväalueen osaaminen, joka ei sisälly perusluokituksessa huomioituun ja joka tuo lisäarvoa yritykselle					
8	Yrityskohtainen	– (joku työntekijän ominaisuus, jolla on merkitystä työnteon kannalta)					
9	Yrityskohtainen						

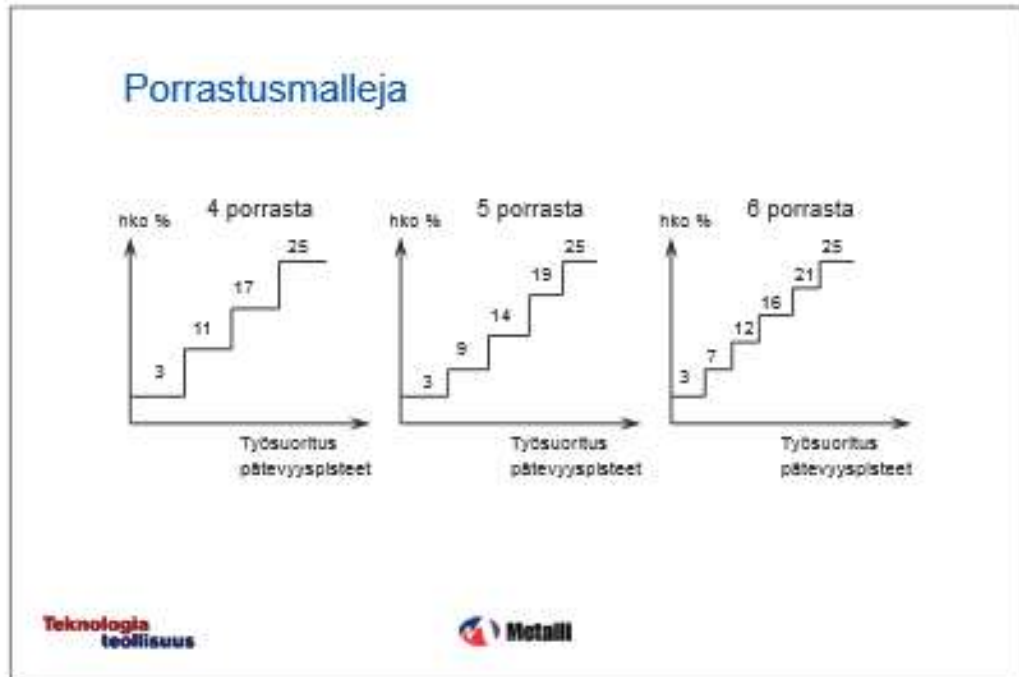
Yrityskohtaisesti voidaan sopia matriisin pisteytys. Jos muuta ei ole sovittu, sarakkeiden numerointi merkitsee riviltä saatavaa pistemäärää. Jokaisen rivin painoarvo on sama. Pistemääränä kolme vastaa kyseisen ominaisuuden keskimääräistä tasoa. Alle kolme pistettä puolestaan keskimääräistä alempaa tasoa ja yli kolme pistettä keskimääräistä ylempää tasoa. (Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimus työntekijöille 36/2018, 47.)

7.5 Teknolohiateollisuuden työehtosopimus

Teknolohiateollisuuden työehtosopimuksen mukaan esimies arvioi työntekijän pätevyiden paikallisesti sovitun määritysjärjestelmän mukaisesti. Henkilökohtaisen palkanosan täytyy vastata työntekijän pätevyyttä ja hänelle tulee selvittää pätevyiden määrittämisjärjestelmän perusteet. Pätevyys tulee olla määritelty neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. Henkilökohtainen palkanosan täytyy olla vähintään viisi prosenttia ja enintään se voi olla 26 prosenttia työkohtaisesta palkanosuudesta. (Teknolohiateollisuuden työehtosopimus 4/2018.)

Teknolohiateollisuus ry on tehnyt yhdessä entisen Metallityöväen liitto ry:n, joka on osa nykyistä Teollisuusliittoa, kanssa oman oppaan liittyen palkkarakentamiseen. Yrityksen täytyy luoda arviointiperusteet, jotta saadaan toimiva pätevyiden arviointi. Arvioinnin päämääränä tukea sellaisia töitä ja työskentelyyn liittyviä seikkoja, joita tehtäessä on mahdollista vaikuttaa siihen, että yritys tuottaa korkealaatuisia tuotteita kilpailukykyisillä tuotantokustannuksilla. Arviointijärjestelmää ei ole mahdollista kopioida suoraan toiselta yritykseltä, koska suorituksen arviointi on kiinteä osa yrityksen johtamista. Jos yrityksessä on toiminnoiltaan erilaisia osa-alueita, voidaan yhden paikallisen järjestelmän sijaan luoda kaksi tai useampia arviointijärjestelmiä. (Teknolohiateollisuus 2014, 29.)

Oppaassa myös ohjeistetaan yrityksiä henkilökohtaisen palkan määrittelyssä. Lähtökohtana on, että henkilökohtaisen palkanosan perusteena on pätevyys. Pätevyys tarkoittaa tässä työntekijän kykyä, taitoa ja suoriutumista työtehtävästään. Yritysten tulisi pohtia järjestelmää luodessaan, että henkilökohtainen palkansa olisi sellainen kannuste, joka saisi työntekijän kasvattamaan omaa osaamistaan. Työntekijää palkittaisiin hyvistä työsuorituksista. Työntekijän pätevyys huomioidaan aikapalkan henkilökohtaisessa palkanosassa tai suorituspalkan pätevyysosuudessa. Mitä pätevämpi työntekijä on, sitä suurempi on hänen henkilökohtaisen palkanosan osuus. Kuviossa kahdeksan (8) on esitetty erilaisia pistetasojen porrastusmalleja. (Teknolohiateollisuus 2014, 29.)



Kuvio 8. Porrastusmalleja henkilökohtaisen palkanosan arvioinnille (Teknologia-teollisuus 2014, 35).

Teknologiateollisuus ry:n työehtosopimuksissa pätevyystekijöiksi on esitetty ammatinhallintaa, monitaitoisuutta, työtulosta ja huolellisuutta. Näistä olisi hyvä valita arviointijärjestelmään vähintään kaksi ja arviointitekijöitä on mahdollista jakaa vielä alatekijöihin.

- **Ammatinhallinta**
Arvioidaan työntekijän taitoa suoriutua työskentelytapoihin, työmenetelmiin ja niiden kehittämiseen liittyvistä valinnoista.
- **Monitaitoisuus**
Arvioidaan työntekijän kykyä ja käytettävyyttä organisaation eri tehtävissä työskentelyyn ja valmiutta kehittää näitä taitoja. Tässä otetaan huomioon myös työntekijän kyky ja käytettävyys muiden työntekijöiden opastamisessa ja perehdyttämisessä.
- **Työtulos**
Arvioidaan vertaamalla työntekijän työtulosta samalle tehtävälle määritellyn normaaliin lopputulokseen.

- Huolellisuus

Arvioidaan ohjeiden noudattamista, työaikojen noudattamista ja työpaikan järjestyksen ylläpitoa.

(Teknolohiateollisuus 2014, 31.)

7.6 Järjestelmien vertailu

Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmiä vertailtaessa esiin nousee vaatimus, että järjestelmän tulee olla selkeä ja yksinkertainen käyttää. Järjestelmän täytyy tukea yrityksen tavoitteita ja tuloksellisuutta. Henkilökohtaisen arvioinnin tarkoituksena on arvioida työntekijän osaamista ja pätevyyttä suhteessa hänen omaan työtehtäväänsä. Arvioinnin täytyy olla oikeudenmukaista ja systemaattista sekä arviointitehtävien tulee olla mitattavissa. Järjestelmän tavoitteista ja arviointiperusteista tulisi keskustella työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa jo suunnitteluvaiheessa. Työntekijöiden osallistaminen järjestelmän rakentamiseen sitouttaa ja motivoi järjestelmän käyttöön. Työntekijän on saatava halutessaan tietoonsa arviointinsa tulokset ja perustelut arvioinnille.

Taulukossa, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä 3, on vertailtu luvussa kymmenen (10) esiteltyjä henkilökohtaisen palkanosan esimerkkijärjestelmiä. Kahdessa näistä järjestelmistä on linjattu, että arvioinnin suorittaa esimies tai lähin esimies ja kahdessa arvioitsijana mainitaan ainoastaan työnantaja. Yhdessä henkilökohtaisen palkanosan järjestelmäohjeistuksessa määrittelijästä ei ole mainintaa ollenkaan. Vertailtujen järjestelmien korkein mahdollinen henkilökohtaisen lisän prosentti on 26 prosenttia. Alimmillaan täyden henkilökohtaisen lisän määrä on neljä prosenttia. Enemmistöissä työehtosopimuksista henkilökohtaisen lisän alin taso on nolla prosenttia ja ainoastaan yhdessä alin taso on viisi prosenttia. Yhdessä mallijärjestelmässä prosenttiosuuksia ei ollut mainittu ollenkaan. Henkilökohtainen palkanosa lasketaan työehtosopimuksessa määritetystä tehtäväkohtaisesta peruspalkasta. Työehtosopimuksissa vaihtelee termi, jota tästä käytetään. Osassa puhutaan työkohtaisesta palkasta tai työntekijän taulukkopalkasta.

Poikkeuksetta jokaisessa henkilökohtaisen palkanosan järjestelmässä on määritetty, että uudelle työntekijälle tulee tehdä henkilökohtainen arviointi. Yhdessä järjestelmistä työntekijän henkilökohtaiselle arvioinnille ei ole annettu aikaa, vaan todettu ainoastaan, että kaikilla työntekijöillä tulee olla tehtynä henkilökohtainen arviointi. Muissa järjestelmissä on mainittu, että arviointi tulee olla tehtynä kolme kuukautta tai neljä kuukautta työsuhteen alkamisesta. Yhdessä henkilökohtaisen lisän järjestelmistä on säädetty, että arviointi tehdään koeaikana tai neljän kuukauden aikana työsuhteen alkamisesta, mutta henkilökohtaista lisää tulee ruveta maksamaan neljän kuukauden jälkeen työsuhteen alkamisesta.

Kaikissa esimerkkijärjestelmissä on määritelty, että henkilökohtainen palkanosuus tarkistetaan tai että henkilökohtainen arviointi tehdään vuosittain. Yhdessä järjestelmistä tarkistusajankohta on työkauden päätyttyä, koska työ on kausiluontoista. Jokaisessa järjestelmässä on myös ohjeistettu, että arviointi tehdään uudelleen tehtävänkuvan muuttuessa. Yhdessä henkilökohtaisen palkanosan järjestelmistä oli linjattu, että lisä voi laskea, jos työsuorituksen arvioidaan huonontuneen. Arviointia seurataan kahden palkkakauden ajan, jonka jälkeen henkilökohtaista palkanosaa voidaan laskea, jos suoritus ei ole parantunut. Toisessa järjestelmässä puolestaan on ohjeistettu, että työtehtävien vaihtuessa työnvaativuudessa alempaan luokkaan, henkilökohtainen palkanosa ei laske. Jos taas työtehtävät muuttuvat työnvaativuusluokassa vaativampiin tehtäviin, henkilökohtainen palkanosa voi hetkellisesti laskea, mutta se tulee nostaa takaisin entiselle tasolle, siinä vaiheessa, kun työntekijä hallitsee tyydyttävästi uuden työnsä. Kolmannessa järjestelmässä on maininta, että lähtökohtaisesti henkilökohtainen palkanosa voi ainoastaan nousta tai pysyä samana.

Arviointitekijöitä (taulukko 7) vertailtaessa ammattitaito ja ammatinhallinta toistuvat lähes kaikissa järjestelmissä. Huolellisuus, työskentelytapa ja työnlaatu ovat eri järjestelmistä poimittuja arviointitekijöitä, mutta sisältävät hyvin samanlaisia määritteitä. Kyseisissä tekijöissä on otettu huomioon työaikojen ja sääntöjen noudattaminen, työpisteen siisteys ja työn laatu. Myös työn tuloksellisuus ja yhteistyökyky on otettu kahdessa järjestelmistä huomioon. Yhdessä järjestelmistä on mahdollista palkita työntekijää henkilökohtaisesta ominaisuudesta ja toisessa järjestelmässä on varattu kaksi arviointikohtaa yrityskohtaisille tekijöille, jotka

voidaan paikallisesti sopia. Yhdessä järjestelmistä on annettu mahdollisuus ottaa ammatti- tai erikoisammattitutkinto henkilökohtaisessa lisässä huomioon.

Taulukko 7. Poiminta henkilökohtaisen palkanosan vertailutaulukosta koskien arviointitekijöitä (liite 1).

Asfalttialan työehtosopimus	Rakennus- teollisuuden työehtosopimus	Rautatiealan työehtosopi- mus	Talotekniikka- alan LVI- toimialan työehtosopimus työntekijöille	Teknologia- teollisuuden työehtosopi- mus
<ul style="list-style-type: none"> - ammattitaito - henkilökohtainen ominaisuus - työn- ja kohteen fyysinen vaativuus - etumies/ raportointi - huolto- ja korjaustehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> - ammatinhallinta - säännöllisyys - huolellisuus - ammatti-/ erikoisammatti- tutkinto 	<ul style="list-style-type: none"> - ammattitaito - yhteistyökyky - työskentely- tapa 	<ul style="list-style-type: none"> - työmäärä - työnlaatu - yhteistyökyky - asiakaslähtöisyys - kehityskyky - taloudellisuus - erikoisosaaminen - "yrityskohtainen" 	<ul style="list-style-type: none"> - ammatin- hallinta - monitaitoisuus - työtulos - huolellisuus

Arviointitekijöiden pisteytyksestä on ohjeistettu neljässä järjestelmistä. Tekijöitä on näissä myös avattu, mikä helpottaa arvioijaa työntekijän pisteytyksessä. Kahdessa järjestelmässä on painotettu arviointi, joka tarkoittaa sitä, että osa arviointitekijöistä on merkityksellisempiä kuin toiset. Yhdessä järjestelmistä oli esimerkiksi annettu mahdollisuus paikallisesti päättää arviointitekijäkohtaisesta pisteytyksestä. Jos sitä ei erikseen päätetä paikallisesti, niin järjestelmässä on ohjeistettu, että jokaisen arviointitekijän pistemäärä kasvaa pisteellä joka sarakkeessa. Kyseessä on viisisarakkeinen taulukko, jolloin yhtä arviointitekijäriiviä kohtaan on mahdollista saada minimissään yksi piste ja maksimissaan viisi pistettä. Arviointina kolme pistettä merkitsee tässä taulukossa keskitasoa. Jos arviointi jää alle kolmen pisteen, on työntekijän kyseinen ominaisuus alle keskitason ja yli kolme pistettä puolestaan yli keskitason. Vertailutaulukossa (liite 3) on nähtävissä, millaisia pisteytyksiä eri järjestelmissä on käytössä.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa teen yhteenvedon tutkimustuloksista ja analysoin tutkimuksen onnistumisessa. Johtopäätökset-luvussa on esitelty opinnäytetyön merkittävimmät löydökset ryhmähaastatteluiden tulosten pohjalta sekä verrattujen järjestelmien osalta. Pohdinta-luvussa kerron ajatuksia opinnäytetyön tutkimuksen onnistumisesta ja niiden merkityksestä Medisize Oy:lle luotavan henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän osalta.

8.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä selvitys henkilökohtaisen palkanosan järjestelmästä, joka soveltuisi Medisize Oy:n tuntipalkkaisten työntekijöiden arviointiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ryhmähaastatteluiden ja olemassa olevien järjestelmien avulla, minkälaisia arviointitekijöitä Medisize Oy:n järjestelmässä tulisi käyttää ja ketä arviointiprosessissa tulisi olla mukana. Opinnäytetyössä pyrittiin myös aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan nojaten selvittämään, millaisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijän sisäiseen motivaatioon ja miten työyhteisössä reagoidaan järjestelmän käyttöönoton tuomaan muutokseen.

Ryhmähaastatteluiden vastausten perusteella sekä työehtosopimusten ohjeistusten mukaan henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän tulee olla selkeä, yksinkertainen ja helppo käyttää. Arviointiprosessiin tulisi osallistua esimiehen lisäksi ryhmävastaavan tai muun sellaisen henkilön, joka tuntee työntekijät ja seuraa heidän työskentelyänsä läheltä. Järjestelmän tärkeimpänä ominaisuutena on, että sen perusteella onnistuttaisiin kohdistamaan palkitseminen oikeille henkilöille. Mitattavien arviointitekijöiden luominen koettiin kuitenkin haastavaksi. Järjestelmän tulisi olla sellainen työkalu, jonka avulla esimiehillä olisi mahdollisuus palkita alaisiaan. Tällä hetkellä toimivaa prosessia henkilökohtaiseen palkitsemiseen ei ole. Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän täytyy olla arviointitekijöiden osalta avoin, mutta suljettu henkilökohtaisten arviointitulosten osalta. Uuden

järjestelmän käyttöönotto vaatisi paljon positiivista markkinointia, koska työntekijöillä ei ole luottamusta siihen, että heitä haluttaisiin palkita.

Ryhmähaastatteluissa työntekijöiden tärkeimpinä ominaisuuksina, osaamisina ja pätevyyksinä korostettiin ammattitaitoa ja huolellisuutta. Näiden lisäksi oma-aloitteisuus ja ongelmanratkaisukyky toistuivat vastauksissa. Esimiesten mielestä työntekijän hyvä ominaisuus on se, että hän pystyy tarttumaan ongelmaan ja ratkaisemaan sen itsenäisesti. Myös kehityskohteiden löytämistä ja niiden eteenpäin viemistä pidettiin hyvänä ominaisuutena. Tiimityöskentely ja sosiaaliset taidot nousivat esille tärkeinä tekijöinä työskentelyä ajatellen.

Työntekijän tulee arvostaa omaa työtään ja saada siitä kiitosta, jotta sisäinen motivaatio kasvaisi. Medisize Oy:n johdon tulisi enemmän kiinnittää huomiota työntekijöiden työn arvostamiseen, jotta työntekijät osaisivat sitä itsekkin arvostaa. Yrityksessä olisi saatava aikaiseksi asennemuutos, jotta henkilöstö rupeaisi toimimaan työssään yrittäjämäisesti ja tekisivät työtä niin sanotusti itselleen. Työntekijöille täytyisi tuoda enemmän esille tuotannosta saatavien tuotteiden loppukäyttöä, jotta he ymmärtäisivät oman työnsä merkityksen. Työn tuloksilla pelastetaan ihmishenkiä.

Tutkimuksessa vertailtiin viittä henkilökohtaisen palkanosan järjestelmää. Järjestelmien perusta on hyvin samankaltainen. Enemmistössä arvioinnin teki esimies vuosittaisen keskustelun ja/tai arvioinnin perusteella. Järjestelmiin on valittu 3–9 arvioitavaa tekijää, jotka pisteytetään erillisen taulukon perusteella. Järjestelmästä riippuen arvioitavilla osa-alueilla saattaa olla erilaisia painoarvoja. Osassa järjestelmistä pisteytykseen on annettu apua sanallisella kuvauksella ja osassa on pelkät pistevaihtoehdot. Järjestelmien vertailusta on mahdollista poimia Medisize Oy:n järjestelmälle toimivimmat ratkaisut tai saada ideoita parempaan ratkaisuun. Teknologiateollisuuden mallijärjestelmän arviointitekijöistä keskusteltiin ryhmähaastatteluissa ja vastausten perusteella ne sopivat Medisize Oy:n käyttöön. Pisteytys on yrityskohtaisesti päätettävissä, mutta esimerkiksi Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimuksessa työntekijöille esitetyssä matriisissa kehityskeskusteluiden tueksi (taulukko 6) on selkeä malli, jota käyttää arvioinnin tukena. Sekä Teknologiateollisuuden palkkarakenneoppaan että

Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimuksessa työntekijöille esitetyt mallit sopivat Medisize Oy:n tuntipalkkaisten työntekijöiden järjestelmän pohjaksi.

8.2 Pohdinta

Palkitsemisen tulisi ohjata työntekijöitä tukemaan toiminnallaan yrityksen strategiaa (Hakonen & Nylander 2015, 11). Ryhmähaastattelut eivät onnistuneet sanoittamaan arviointitekijöitä, jotka tukisivat Medisize Oy:n strategiaa. Konsernin kirjoitettu strategia jää liian pintapuoliseksi, jotta sillä voitaisiin ohjata työntekijöiden toimintaa. Strategian tueksi on Kontiolahden omille tehtaille luotu uusi vision nelikenttä, jolla on jatkossa mahdollista sanoittaa työntekijöille toiminnan tavoitteita. Sekä strategia että Koch Industriesin MBM:n periaatteet vaativat jalkauttamisen työntekijöille. Esimiehet tarvitsevat ohjeita ja tukea MBM:n periaatteiden liittämiseksi osaksi päivittäistä toimintaa. Periaatteet pitäisi pystyä liittämään suomalaisiin lausahduksiin ja tilanteisiin, jotta työntekijöiden olisi mahdollista omaksumaa ne omaan toimintaansa. Ennen näitä toimenpiteitä strategia ja MBM:n mukaiset periaatteet eivät ole kantava pohja henkilökohtaisen palkanosan arviointijärjestelmälle.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää konkreettisia arviointitekijöitä Medisize Oy:n henkilökohtaisen palkanosan järjestelmään. Ryhmähaastatteluista nousikin selkeitä ominaisuuksia, joita esimiehet pitivät merkityksellisinä. Samankaltaisia arviointitekijöitä on myös vertailuun kerätyissä, olemassa olevien järjestelmien, arviointitekijöissä. Tutkimuksen puutteeksi jää se, ettei toimivia mittareita pystytty löytämään arvioinnin tueksi, joilla olisi mahdollista saada luotettavia ja yksilötasolle asti yltäviä tuloksia. Ryhmähaastatteluissa ei pystytty vastaamaan kysymykseen mittareista, vaan nimenomaan mittaamista pidettiin ongelmana. Kuten johtopäätöksissä otin esille, osassa jo olemassa olevista järjestelmistä pistetasoja oli avattu selkeillä vaatimuksilla, joiden toteutuessa työntekijä on oikeutettu kyseisiin pisteisiin. Ryhmähaastatteluissa tuli myös vahvasti esille se, että työntekijän arviointia täytyy olla tekemässä henkilö, joka on seurannut läheltä työntekijän työskentelyä. Näiden yhdistäminen voisi ainakin osaksi ratkaista mittaamisen

ongelman eli arviointia tekee henkilö, joka tietää työntekijän osaamiset ja pätevyudet ja käytössä olisi tarkkaan sanoitettu arviointitaulukko.

Kirsi Pohjarannan tutkimuksessa tuotiin esille, että työntekijät arvostavat aineetonta palkitsemista. Kuitenkin Juha Virtasen ylemmän ammattikorkeakoulun lopputyön teoriaosuudessa oli tuotu esille, että alemmassa taloudellisessa asemassa olevia henkilöitä motivoi parhaiten ulkoiset palkkiot. Tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiehiä haastatellessa keskustelussa risteili useaan kertaan toteamukset, että raha on ratkaiseva motivaatiotekijä työssä käymiseen työntekijöillä tällä hetkellä. Heidi Kangas oli tutkimuksessaan tullut siihen tulokseen, että työntekijät kokivat epäoikeudenmukaisuuden tunteita, koska heidän osaamisensa oli pisteytetty heidän mielestään liian alhaiselle tasolla osaamiseensa nähden. Järjestelmää luotaessa on pidettävä huoli, että se on toimiva ja oikeudenmukainen. Arviointeja ei saisi joutua korjaamaan järjestelmän vuoksi jälkikäteen. Esimiehillä on oltava tiedossa pisteytyksen vaikutus henkilökohtaiseen lisään ja selvitettävä etukäteen palkankorotusten mahdollisuus. Järjestelmä ei ole toimiva, jos se ei palkitse työntekijöitä.

Esimiehet arvioivat, etteivät työntekijät saa tarpeeksi arvostusta työstään, eivätkä he myöskään arvosta itse omaa työtään. Varsinkin tuotannon tehtävät ovat rutiniinomaisia ja sisäisen motivaation kasvattaminen sellaisessa tehtävässä on vaikeaa. Joose Huopion tutkimuksen johtopäätös oli, että kolmannen sektorin työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, koska kokevat työnsä merkitykselliseksi. Medisize Oy:n henkilöstön sisäinen motivaatio voisi kasvaa sillä, että ymmärrys oman työn merkityksestä koko ketjussa tuotaisiin paremmin esille. Myös ristiinkoulutuksen lisääminen entisestään ja sen kautta työtehtävien vaihtelevuus voisi lisätä sisäistä motivaatiota. Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmässä olisi hyvä panostaa arvioinnin osalta laadukkaaseen kehityskeskusteluun. Kehityskeskustelussa on mahdollista antaa työntekijälle positiivista palautetta ja kiitosta onnistumisesta työssä sekä tehdä suunnitelma työntekijän koulutuksista ja muista kehitystarpeista seuraavalle vuodelle. Pelkkä suunnitelma ei siinäkään riitä, vaan sen toteutumisesta pitäisi seurata useamman kerran vuoden aikana. Sillä tavoin työntekijä kokisi, että hänen asioistaan ja kehittymisestään ollaan kiinnostuneita ja samalla varmistuttaisiin suunnitelman toteutumisesta.

8.3 Luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuseettisiä ongelmia ovat sekä tiedonhankintaan että tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Näiden lisäksi myös tutkijan vastuuseen tutkimuksen sovelutuksista voi liittyä eettisiä ongelmia. Silloin, kun tutkija käyttää hyvin standardoituja tiedonkeruumenetelmiä, tutkimusasetelman eettiset ongelmat ovat mahdollista ennakoida ja myös ratkaista ennakkoon. Tutkimuksen uskottavuuden perustana toimii hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on vuonna 2002 julkaissut ohjeistuksen siitä, mikä on hyvä tieteellinen käytäntö ja millä tavoin sitä kohtaan tehtyjä loukkauksia tulisi käsitellä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20–21.)

Opinnäytetyöhöni liittyvää tutkimusta aloittaessani tutustuin tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksiin ja olen noudattanut annettuja ohjeita. Hyväksi tutkimuskäytännöksi neuvottelukunta on linjannut perehtyneisyyden. Perehtyneisyys tarkoittaa, että tutkittavalle on kerrottu kaikki oleellinen tieto, mitä tutkimuksessa tulee tapahtumaan ja huolehditaan, että tutkittava on tämän myös ymmärtänyt. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 22.) Molempien ryhmähaastattelujen aluksi pyysin lupaa haastattelun nauhoittamiselle. Kerroin haastateltaville, että nauhoitus on ainoastaan minun käyttööni ja että tuhoan nauhoituksen heti, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Samalla kerroin, että nauhoitusten litterointiaineistoja tulen säilyttämään kaksi vuotta Karelia-ammattikorkeakoulun arkistointisäännön mukaisesti (Pasanen 2020). Tiedotin haastateltavia myös siitä, että opinnäytetyö on julkinen ja se tullaan julkaisemaan Theseuksessa, joka on tekstitietokanta internetissä ammattikorkeakoulujen opinnäytetöille ja muille julkaisuille (Theseus 2020). Haastateltavien nimiä ei tulisi mainitsemaan lähteenä, vaan ainoastaan tieto ryhmähaastattelusta. Ryhmähaastatteluiden aluksi avasin haastateltaville opinnäytetyön aiheita ja kerroin, että haastattelujen avulla on tarkoitus saada pohdintaa henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän arviointiteki-
jöistä, järjestelmän ominaisuuksista ja sen vaikutuksista työyhteisöön.

Luotettavuutta eli validiteettia pidetään laadullisessa tutkimuksessa keskeisenä asiana kuin reliabiliteetti. Validiteetti määrittelee tutkimuksen pätevyyden. Tutkimuksen validiteettia pohdittaessa käsitellään tutkimustulosten paikkaansa

pitävyyttä eli onko tutkimuksesta saadut tulokset ja päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.) Pohjaan tutkimukseni tieteelliseen aineistoon ja tuon opinnäytetyössäni esille, jos pohdinnat perustuvat johonkin muuhun aineistoon. Pysin tutkimuksessani olla tekemättä päätelmiä, jos perustelut eivät ole painavat. Vältän opinnäytetyön raportissa plagioinnin huolehtimalla viittauksista ja lähdeluettelosta opinnäytetyön ohjeen mukaisesti. Tutkimusneuvottelukunnan ohjeistuksen mukaan tutkijoiden on toimittava tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen mukaisesti, joita ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 21). Tutkimukseni tarkoituksena oli tuoda esille eri vaihtoehtoja ja osoittaa Medisize Oy:lle mahdollisesti toimiva järjestelmä, mutta antaa tilaa yritykselle pohtia omia tarpeitaan ja tehdä ratkaisunsa niiden perusteella.

8.4 Jatkotutkimuskohteita

Opinnäytetyö vastasi tutkimuskysymykseen, mutta selkeästi on nähtävissä jatkotutkimustarpeita. Jotta olisi mahdollista tehdä luotettava arviointi yksitasolle saakka, olisi tarpeen kehittää mittareita, joilla mitata arviointitekijöitä. Lisäksi sisäisen motivaation kasvattamisen mahdollisuuksia juuri näissä työtehtävissä olisi tarpeen tutkia lisää. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa on tuotu esille, sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus työntekijän innostuneisuuteen, oman työn arvostamiseen, kehityssotteeseen, sitoutuneisuuteen ja myös työhyvinvointiin.

Jos tuntipalkkaisille työntekijöille päädytään luomaan ja ottamaan käyttöön henkilökohtaisen palkanosan järjestelmä, tulisi tarve myös toimihenkilöille luoda oma järjestelmänsä. Toimihenkilöiden tehtävänkuvat ovat hyvin erilaisia verrattuna tuntipalkkaisten työntekijöiden tehtävänkuviin. Henkilökohtaisen palkanosan järjestelmän käyttöönottoaminen myös toimihenkilöillä vaatisi tutkimusta siitä, miten paljon samaa järjestelmää olisi mahdollista käyttää arvioinnin pohjana ja mitä muutoksia järjestelmä vaatisi toimiakseen toimihenkilöillä.

Lähteet

- Asfalttialan työehtosopimus 11/2010. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2010/4124>.
- Asiakastieto. 2019. Medisize Oy. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/medisizeoy/20467142/taloustiedot>. 26.1.2020.
- Elintarviketeollisuusliitto ry:n ja Suomen elintarviketyöläisten liitto SEL ry:n välinen Elintarvikealojen työehtosopimus 51/2001. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2001/684>.
- Finto. 2020. Valenssi. <https://finto.fi/yso/fi/page/p6890>. 27.2.2020.
- Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hakonen A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Huopio, J. 2015. Sisäinen motivaatio kolmannen sektorin palkkatyössä. Jyväskylän yliopisto. Sosiologia, kansalaisyhteiskunnan asiantuntijuuden maisteriohjelma. Pro gradu -tutkielma. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/47993/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201512053914.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 29.2.2020.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Jaskari, H. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssätuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf. 11.3.2020.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava. 26.1.2020.
- Jyväskylän yliopisto. 2019. Induktiivinen / deduktiivinen päättely. <http://users.jyu.fi/~thpalone/dr/optima/induktioesim.html>. 9.2.2020.
- Kangas, H. 2008. Uusi palkkausjärjestelmä henkilöstön kokemana. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu -tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78840/gradu02406.pdf?sequence=1>. 29.4.2020.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari/Helsingin Kamari Oy.
- Kenkä- ja nahkateollisuuden ja kultaseppäteollisuuden sekä harja- ja sivellinalojen toimihenkilösopimus 30/2013. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2013/4884>.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Grano Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

- Muovituoteteollisuuden ja kemian tuoteteollisuuden työehtosopimus 9/2018. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2018/4184>.
- Murto, J. 2018. Henkilökohtainen palkanosa. Tutkimus työehtosopimusten palkkausjärjestelmien henkilökohtaisesta palkanosasta ja sen määrittämisprosessiin liittyvistä oikeudellisista kysymyksistä. Helsinki: Unigrafia.
- Pahkin, K. & Vesanto, P. 2013. Organisaatiomuutos työntekijän näkökulmasta. Opas. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134886/organisaatiomuutos%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20n%C3%A4k%C3%B6kulmasta.pdf?sequence=1>. 2.3.2020.
- Pasanen, M. 2020. Opinnäytetyön tutkimusaineiston säilytys. hanna.m.utriainen@edu.karelia.fi. 15.4.2020.
- Pierce, W.D., Cameron J., Banko K.M & So, S. 2003. Positive Effects of rewards and performance standards on intrinsic motivation. The Psychological Record 53, 561-579. The Psychological Record. <https://core.ac.uk/download/pdf/60557864.pdf>. 25.4.2020.
- Pohjaranta, K. 2012. Palkitsemisen kokonaisuus ja sen kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Bioalat ja liiketalous. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48224/Pohjaranta_Kirsi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 5.4.2020.
- Rakennusteollisuus RTT ry & Rakennusliitto ry. 2015. Rakennustuoteteollisuuden palkkausjärjestelmä. <https://rakennusliitto.fi/wp-content/uploads/2014/10/Rakennustuoteteollisuuden-Palkkausj%C3%A4rjestelm%C3%A4opas-2015.pdf>. 13.4.2020.
- Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimus 2/2002. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2002/783>.
- Rantamäki T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.
- Rautatiealan työehtosopimus 29/2018. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2018/4766>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tietoarkisto. <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>. 22.1.2020.
- Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimus työntekijöille 36/2018. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2018/4463>.
- Teknologiateollisuuden työehtosopimus 4/2018. <https://www.finlex.fi/fi/viranomaiset/tyoehto/paatokset/2018/862>.
- Teknologiateollisuus ry. 2014. Palkkarakenneopas. Tampere: Tammerprint Oy. <https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/2019-08/palkkarakenneopas.pdf>. 5.2.2020.
- Theseus. 2020. Theseus - ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut verkossa. <https://www.theseus.fi>. 14.4.2020.
- Toimihenkilöunioni TU, Viestinnän Keskusliitto, Viestintäalan ammattiliitto. 2009. Hepaopas. Kuopio: Graafiset Palvelut. http://www.vkl.fi/files/517/Hepaopas_netti.pdf. 29.3.2020.
- Virtanen, J. 2020. Henkilöstöetujen kehittäminen K-Market Lentävänniemessä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333717/Henkil%C3%B6st%C3%B6etujen%20kehitt%C3%A4minen%20K-Market%20Lent%C3%A4v%C3%A4nniemess%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 21.3.2020.

Ryhmähaastattelujen kysymykset

Karelia-ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
LTLAS17
Hanna Utriainen 1703057

Ryhmähaastattelu 1(2)

15.4.2020 ja 22.4.2020

Medisize Oy

Haastattelukysymykset tuntipalkkaisten työntekijöiden esimiehille

1. Minkälaisista henkilökohtaisen palkanosan järjestelmistä teillä on mahdollisesti aiempaa kokemusta ja millaisia kokemuksia?
2. Kuka on oikea henkilö arvioimaan työntekijän palkittavia ominaisuuksia? Ketä arviointiprosessissa tulisi olla mukana?
3. Minkälaisiin asioihin kiinnitätte huomiota työhakemuksessa ja työnhakijan haastattelutilanteessa?
4. Minkälaisia ominaisuuksia, osaamista ja pätevyyttä arvostatte työntekijässä? ominaisuudet, osaaminen ja pätevyys ovat työntekemisen kannalta olennaisia (palkitsemisen arvoisia)?
5. Teknologiateollisuus ry:n työehtosopimuksissa pätevyystekijöiksi on esitetty ammatinhallintaa, monitaitoisuus, työtulosta ja huolellisuutta. Näistä olisi hyvä valita arviointijärjestelmään vähintään kaksi ja arviointitekijöitä on mahdollista jakaa vielä alatekijöihin.
 - Ammatinhallinta
Arvioidaan työntekijän taitoa suoriutua työskentelytapoihin, työmenetelmiin ja niiden kehittämiseen liittyvistä valinnoista
 - Monitaitoisuus
Arvioidaan työntekijän kykyä ja käytettävyyttä organisaation eri tehtävissä työskentelyyn ja valmiutta kehittää näitä taitoja. Tässä otetaan huomioon myös työntekijän kyky ja käytettävyys muiden työntekijöiden opastamisessa ja perehdyttämisessä.
 - Työtulos
Arvioidaan vertaamalla työntekijän työtulosta samalle tehtävälle määritellyn normaaliin lopputulokseen.
 - Huolellisuus
Arvioidaan ohjeiden noudattamista, työaikojen noudattamista ja työpaikan järjestyksen ylläpitoa.

Karelia-ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
LTLAS17
Hanna Utriainen 1703057

Ryhmähaastattelu 2 (2)
15.4.2020 ja 22.4.2020

Mitkä näistä kaksi näistä tuntuisi ensisijaisilta tai tulisiko mieleen pätevyystekijöitä, jotka olisivat toimivampia Medisize Oy:n toimintaa ajatellen?

6. Seuraava lainaus on käännös konsernin strategiasta:

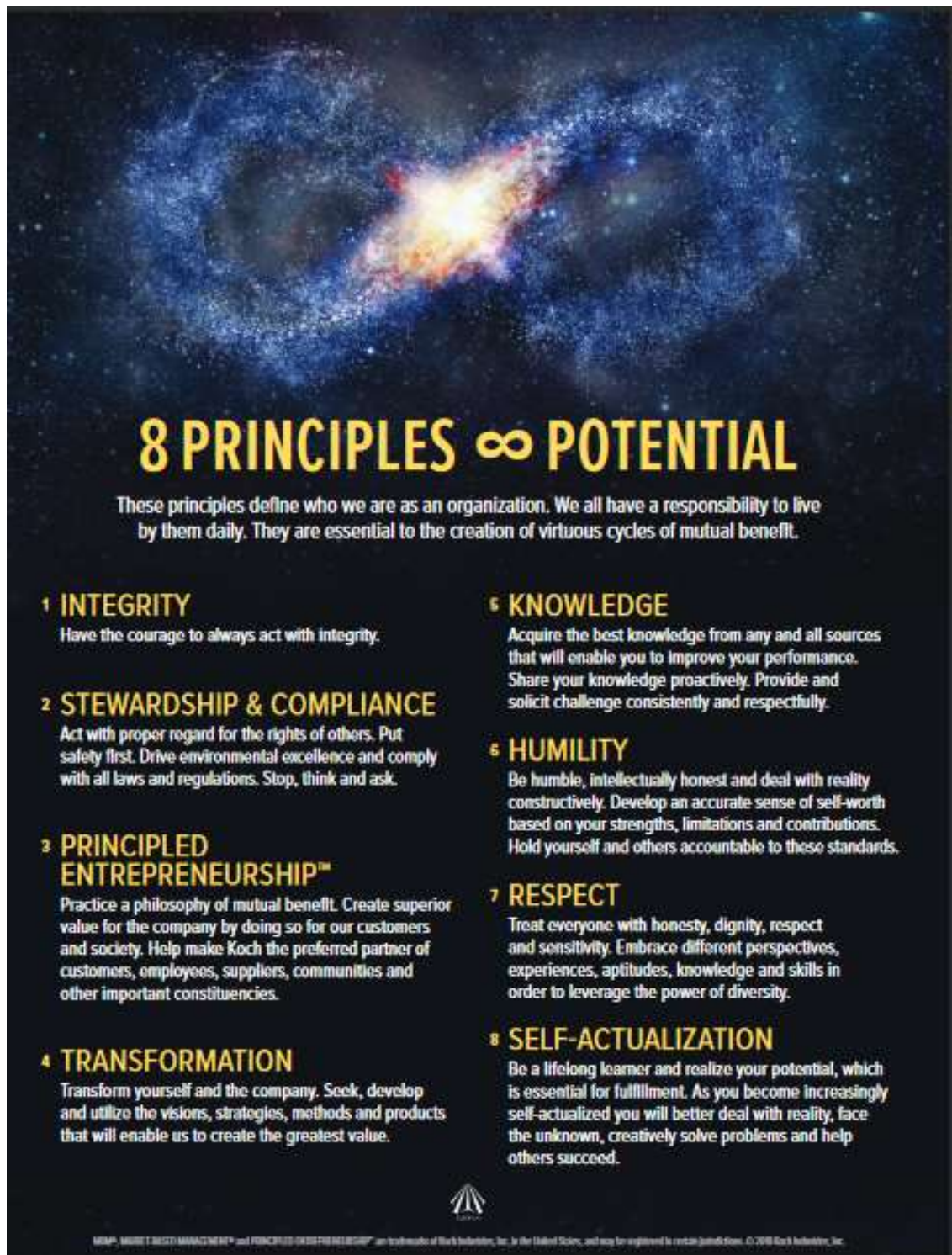
Phillips-Medisizen liiketoiminnan pyrkimyksenä on tarjota parasta laatua asiakkaillemme, heidän asiakkailleen ja kaikille, jotka käyttävät valmistamiamme tuotteita. Olemme sitoutuneet synnyttämään erinomaista laatua ja palvelua kehittämällä jatkuvasti henkilöstöämme, toimintojamme ja prosessejamme. Tavoitteenamme on tulla maailmanlaajuisesti johtavaksi tuotekehitys- ja sopimusvalmistusyritykseksi seuraavilla alueilla:

Lääkeannostelulaitteiden, lääkintä- ja diagnostiikkalaitteiden ja lääkepakkausten valmistustoimialan innovatiivisille yrityksille.
Eriyist tuotteiden valmistus valituille asiakasryhmille.
(Medisize Oy:n intranet-sivut. 2019. 5.3.2020.)

Minkälaisilla pätevyys- tai osaamistekijöiden palkitsemisella voisimme pyrkiä kohti yrityksen strategiaa?

7. Millä tavalla MBM:n mukaiset periaatteet ovat huomioitu osastollanne? Voisiko niitä käyttää pohjana arviointikeskusteluille?
8. Mitkä ovat ne työntekijän ominaisuudet, osaamiset ja pätevyudet, joita mielestänne tulisi ottaa huomioon luotaessa henkilökohtaisen palkanosan järjestelmää Medisize Oy:lle?
9. Onko teillä näkemystä, että minkälainen henkilökohtaisen palkanosan järjestelmä olisi Medisize Oy:lle soveltuva?


Koch Industries, MBM:n (Market Based Management) mukaiset periaatteet.



8 PRINCIPLES ∞ POTENTIAL

These principles define who we are as an organization. We all have a responsibility to live by them daily. They are essential to the creation of virtuous cycles of mutual benefit.

- 1 INTEGRITY**
Have the courage to always act with integrity.
- 2 STEWARDSHIP & COMPLIANCE**
Act with proper regard for the rights of others. Put safety first. Drive environmental excellence and comply with all laws and regulations. Stop, think and ask.
- 3 PRINCIPLED ENTREPRENEURSHIP™**
Practice a philosophy of mutual benefit. Create superior value for the company by doing so for our customers and society. Help make Koch the preferred partner of customers, employees, suppliers, communities and other important constituencies.
- 4 TRANSFORMATION**
Transform yourself and the company. Seek, develop and utilize the visions, strategies, methods and products that will enable us to create the greatest value.
- 5 KNOWLEDGE**
Acquire the best knowledge from any and all sources that will enable you to improve your performance. Share your knowledge proactively. Provide and solicit challenge consistently and respectfully.
- 6 HUMILITY**
Be humble, intellectually honest and deal with reality constructively. Develop an accurate sense of self-worth based on your strengths, limitations and contributions. Hold yourself and others accountable to these standards.
- 7 RESPECT**
Treat everyone with honesty, dignity, respect and sensitivity. Embrace different perspectives, experiences, aptitudes, knowledge and skills in order to leverage the power of diversity.
- 8 SELF-ACTUALIZATION**
Be a lifelong learner and realize your potential, which is essential for fulfillment. As you become increasingly self-actualized you will better deal with reality, face the unknown, creatively solve problems and help others succeed.



MBM®, MARKET-BASED MANAGEMENT™ and PRINCIPLED ENTREPRENEURSHIP™ are trademarks of Koch Industries, Inc. in the United States, and may be registered in certain jurisdictions. © 2018 Koch Industries, Inc.

(Koch Industries. 2020. Business philosophy. <https://www.kochind.com/KOCHInd-Dev/media/KochIND/About/philosophy/kii-mbm-guiding-principles.pdf>. 25.1.2020.)

Järjestelmien vertailutaulukko

Vertailtavat tekijät	Asfalttialan työehtosopimus	Rakennusteollisuuden työehtosopimus	Rautatiealan työehtosopimus
Henkilökohtaisen lisän prosentin vaihteluväli	0–25 %	0–20 %	0–4 %
Piste prosentteina	1 = 1	-	0,0869
Määrittämisen ajankohta	<ul style="list-style-type: none"> - Työsuhteen alussa, tarkistetaan kahden palkkakauden jälkeen. - Aina työkauden päätyttyä - Aina tehtävänkuvan muuttuessa 	<ul style="list-style-type: none"> - Uudelle työntekijälle koeaikana. Jos koeaika ei ole, viimeistään neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta. - Henkilökohtainen palkanosa voi olla nolla prosenttia ainoastaan neljä kuukautta työsuhteen alkamisesta. - Tarkistetaan kerran vuodessa. - Tehtävänkuvan vaihtuessa alempaan työnvaativuuteen, henkilökohtainen palkanosa ei laske. Tehtävänkuvan vaihtuessa ylempään työnvaativuuteen, henkilökohtainen palkanosa voi laskea, mutta se täytyy nostaa entiselle tasolleen työntekijän hallitessa tyydyttävästi uudet työtehtävänsä. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kolmen kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta - Tarkistetaan kerran vuodessa - Tarkistetaan tehtäväkentän oleellisesti muuttuessa
Voiko laskea	Jos työsuoritus huononee ja tilanne ei parane kahden palkkakauden aikana. Arviointi ja seuranta.	-	Henkilökohtainen lisä ei laske alemman työnvaativuusluokan tehtävissä. Lisä voi laskea työnvaativuusluokassa vaativammassa tehtävässä hetkellisesti, mutta sen on noustava entiselle tasolleen, kun työntekijä osaa uuden työnsä tyydyttävästi.
Arvioitsija	Työnantaja	"Työnantaja määrittää"	Lähin esimies

Arvioitavat osa-alueet	<ul style="list-style-type: none"> - ammattitaito - henkilökohtainen ominaisuus - työn- ja kohteen fyysinen vaativuus - etumies/raportointi - huolto- ja korjaustehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> - ammatinhallinta - säännöllisyys - huolellisuus - ammatti-/erikoisammatti-tutkinto 	<ul style="list-style-type: none"> - ammattitaito - yhteistyökyky - työskentelytapa
Osa-alueesta saatavat pisteet (painotus)	<p>1. Ammattitaito: 0-5 pistettä; 0,5 pisteen tarkkuudella 0 Työntekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta 1-2 Työntekijä hallitsee oman tehtävänsä 2-3 Työntekijällä on tiedot ja taidot, joilla hän suoriutuu tietystä asfalttialan työtehtävästä hyvin tai useammasta työryhmän muusta tehtävästä 3-4 Työntekijä kykenee suorittamaan ammattitaidolla: itsenäisesti ja monipuolisesti usean asfalttialan työtehtävän työt 4-5 Työntekijä kykenee suorittamaan erityisiä ammattitaitoa vaativia töitä. Töihin sisältyy muiden työntekijöiden ohjausta ja laaduntarkkailua.</p> <p>2. Henkilökohtainen ominaisuus 0–2,5 säännöllinen/aloitteellinen 0–2,5 Työn laatu (henkilökohtainen)/ tiimityöskentelykyky (yhteistyökyky)</p> <p>3. Työn ja kohteen poikkeuksellinen fyysinen vaativuus 0–5 Työn fyysiseen vaativuuteen vaikuttavat mm. käsityön osuus, kaivojen määrä, kohteiden sijainti ja vaativuus.</p> <p>4. Etumies/raportointi 0 Työntekijällä ei ole raportointi- eikä</p>	<p>1. Ammatinhallinta (40 %) 0 Työntekijällä on riittävästi tietoa ammatin hallitsemiseksi, mutta tarvitsee opastusta käyttääkseen omaa harkintaansa itsenäisten ratkaisujen tekemiseen. Työn laatu ei ole aina riittävä ja laatunormien saavuttamisessa on joskus vaikeuksia. 1 Työntekijä hallitsee ammattiin kuuluvat tiedot tyydyttävästi ja pystyy käyttämään josakin määrin harkintaansa itsenäisten ratkaisujen tekemiseen. Työn laatu on yleensä riittävä ja laatunormien saavuttamisessa on vain harvoin vaikeuksia. 2 Työntekijä hallitsee ammattiin kuuluvat tiedot hyvin ja pystyy yleensä käyttämään omaa harkintaansa oikeiden ratkaisujen tekemiseen. Työn laatu on jatkuvasti riittävä ja vastaa annettuja laatunormeja. 3 Työntekijä hallitsee ammattiin kuuluvat tiedot erinomaisesti ja pystyy ilman opastusta tekemään - poikkeustapauksia lukuun ottamatta - vaativaan harkintaan perustuvia oikeita ratkaisuja. Työntekijä pystyy</p>	<p>1. Ammattitaito Osaaminen (2) Henkilöllä on koulutuksen ja kokemuksen kautta saadut syvät tiedot ja taidot sekä selviytyy tehtävistään täysin itsenäisesti ilman ohjaustarvetta.</p> <p>Monitaitoisuus (1) Henkilö pystyy erityisen ammattitaidon tai muun yrityksessä harvemmin tarvittavan erityiskokemuksen avulla oman tehtäväkenttäänsä ulkopuolisiin töihin.</p> <p>Selviytyminen (1) Henkilö selviytyy myös ennalta arvaamattomista tilapäisistä kuorimitushuipuista ja muista poikkeavista tilanteista.</p> <p>Arviointi tehdään viisiportaisen asteikon perusteella: 1 piste Tarvitsee kehittymistä 2 pistettä 3 pistettä Vastaa keskimääräistä tasoa 4 pistettä 5 pistettä Kiitettävä taso</p> <p>2. Yhteistyökyky Viestintä (1) Henkilö hankkii ja välittää työn ja työyhteisön kannalta tärkeää ja tarpeellista informaatiota.</p>

	<p>etumiesvelvoitteita. 1–2 Työntekijä raportoi työstä. 2–3 Työntekijä opastaa ja ohjaa oman alansa työntekijöitä ja raportoi. 3–4 Työntekijä organisoii ja vetää työryhmänsä työskentelyä sekä raportoi. 4–5 Työntekijä vastaa raportoinnista. Työntekijä kykenee suorittamaan erityisiä ammatti-, suunnittelu- ja soveltamistaitoa vaativia sekä vastuullisia töitä.</p>	<p>tarvittaessa laadullisesti huipputason suoritukseen ja täyttää laatu-normit jatkuvasti.</p> <p>2. Säännöllisyys ja huolellisuus (20 %) 0 Työntekijä noudattaa työaikoja tyydyttävästi ja on työn ajoituksen suhteen useimmiten täsmällinen. Työpaikka ja työvälineet on välttävästi hoidettu. Työ- ja turvallisuusohjeita noudatetaan. 1 Työntekijä on yleensä työaikojen ja työn ajoituksen suhteen täsmällinen. Työpaikka ja työvälineet on tyydyttävästi hoidettu. Työ- ja turvallisuusohjeita noudatetaan. 2 Työntekijä on työaikojen ja työn ajoituksen suhteen täsmällinen. Työpaikka ja työvälineet ovat yleensä hyvässä kunnossa. Työ- ja turvallisuusohjeita noudatetaan täsmällisesti. 3 Työntekijä noudattaa tinkimättä työaikoja ja suorittaa työtehtävät aina ajallaan. Työpaikka on moitteettomassa kunnossa ja käytössä olevat työvälineet on tarkoituksenmukaisesti hoidettu. Työ- ja turvallisuusohjeita noudatetaan täsmällisesti.</p> <p>3. Monipuolisuus (40 %) 0 Työntekijä hallitsee vain oman työnsä eikä häntä voida käyttää muissa töissä. 1 Työntekijä hallitsee tyydyttävästi</p>	<p>Palvelualttius (2) Henkilö on aktiivisesti halukas palvelualttiuuden tilanteiden vaatimalla tavalla myös oman tehtäväkenttäänsä ulkopuolella.</p> <p>Arviointi tehdään viisiporaisen asteikon perusteella: 1 piste Tarvitsee kehittymistä 2 pistettä 3 pistettä Vastaa keskimääräistä tasoa 4 pistettä 5 pistettä Kiitettävä taso</p> <p>3. Työskentelytapa Vastuullisuus (1,5) Henkilö suhtautuu työhönsä vakavasti ja huolellisesti ja on valmis työssä tarvittavien taitojen ja kykyjen kehittämiseen.</p> <p>Suhtautumistapa (1,5) Henkilö noudattaa työhön kuuluvia säännöksiä ja määräyksiä sekä työyhteisössä yleisesti hyväksyttyjä menettelytapoja järkevästi ja asianmukaisesti sekä huomioi toisten työt ja olosuhteet eri tilanteissa.</p> <p>Oma-aloitteisuus (1,5) Henkilö on oma-aloitteinen ja ryhtyy ilman eri kehotusta hänelle kuuluviin tehtäviin.</p> <p>Arviointi tehdään viisiporaisen asteikon perusteella: 1 piste Tarvitsee kehittymistä</p>
--	--	---	---

		<p>muutamia muita oman työnsä tasoisia työtehtäviä, joissa häntä voidaan tarvittaessa käyttää.</p> <p>2 Työntekijä hallitsee melko hyvin useita omaa työtään muistuttavia vaativia työtehtäviä ja häntä voidaan tietojensa ja taitojensa perusteella tarvittaessa käyttää myös näissä töissä.</p> <p>3 Työntekijä hallitsee hyvin useita omaa työtään muistuttavia työtehtäviä ja hallitsee tyydyttävästi muutamia omasta työstään poikkeavia vaativia ammattitöitä, joihin hän on tarvittaessa käytettävissä.</p>	<p>2 pistettä</p> <p>3 pistettä Vastaa keskimääräistä tasoa</p> <p>4 pistettä</p> <p>5 pistettä Kiitettävä taso</p>
--	--	--	---

	Talotekniikka-alan LVI-toimialan työehtosopimus työntekijöille	Teknolohiateollisuuden työehtosopimus
Henkilökohtaisen lisän prosentin vaihteluväli	-	5–26 %
Piste prosentteina	-	
Määrittämisen ajankohta	Kerran vuodessa kehityskeskustelun yhteydessä. Jokaiselle työntekijälle on maksettava henkilökohtaista lisää, joten se on määriteltävä uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa.	- Määriteltävä neljän kuukauden kuluessa työsuhteen alkamisesta.
Voiko laskea	Lähtökohtaisesti voi ainoastaan nousta tai pysyä ennallaan.	-
Arvioitsija	-	Esimies

Arvioitavat osa-alueet	<ul style="list-style-type: none"> - työmäärä - työnlaatu - yhteistyökyky - asiakaslähtöisyys - kehityskyky - taloudellisuus - erikoisosaaminen - "yrityskohtainen" 	<ul style="list-style-type: none"> - ammatinhallinta - monitaitoisuus - työtulos - huolellisuus
Osa-alueesta saatavat pisteet (painotus)	<p>Yrityskohtaisesti voidaan sopia matriisin pisteytys. Jos muuta ei ole sovittu, sarakkeet merkitsevät pistemäärää, joka arvioidaan jokaisen rivin kohdalta. Jokaisen rivin painoarvo on sama. Pistemääränä kolme vastaa kyseisen ominaisuuden keskimääräistä tasoa. Alle kolme pistettä puolestaan keskimääräistä alemmaa tasoa ja yli kolme pistettä keskimääräistä ylempää tasoa.</p> <p>1 Työmäärä On aikaansaapa työssään.</p> <p>2 Työn laatu Sitoutuneisuus yrityksen laatujärjestelmiin. Joutuu harvoin korjaamaan huolimattomuudesta ja ennakoitavista virheistä johtuvia puutteita.</p> <p>3 Yhteistyökyky Kykenee työskentelemään onnistuneesti muiden kanssa.</p> <p>4 Asiakaslähtöisyys Ottaa vastuun asiakkaasta. Edustaa yritystä myönteisellä tavalla.</p> <p>5 Kehityskyky Halu ja kyky oppia uusia asioita, tehtäviä ja menetelmiä.</p> <p>6 Taloudellisuus Kustannustietoisuus.</p> <p>7 Erikoisosaaminen Ammatillisen erikoistehtäväalueen osaaminen, joka ei sisälly perusluokituksessa huomioituun ja joka tuo lisäarvoa yritykselle.</p> <p>8 Yrityskohtainen Joku työntekijän ominaisuus, jolla on merkitystä työn teon kannalta.</p> <p>9 Yrityskohtainen Joku työntekijän ominaisuus, jolla on merkitystä työn teon kannalta.</p>	