



PALKKAA JA PALAUTETTA

– uusia palkitsemiskeinoja pk-yritykseen

Salla Ukkonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011
Liiketalouden koulutusohjelma
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi
ja talousjohtaminen
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

UKKONEN, SALLA:
Palkkaa ja palautetta, uusia palkitsemiskeinoja pk-yritykseen

Opinnäytetyö 57s., liitteet 10s.
Marraskuu 2011

Palkitseminen on aiheena ajankohtainen, tärkeä ja kiinnostava vaikkakin hyvin henkilökohtainen asia. Palkitseminen on toimivaa, jos sekä henkilöstö että työnantaja ovat tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmään ja tavoitteet saavutetaan. Palkitsemalla viestitään tehokkaasti henkilöstölle organisaation tavoitteista ja arvoista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää työntekijöiden mielipiteitä erilaisista palkitsemiskeinoista ja tulospalkkiojärjestelmän käyttöönotosta. Opinnäytetyö selvitti yritykselle millaisia erilaisia palkitsemiskeinoja voidaan käyttää kokonaispalkitsemisessa. Aineellisen palkitsemisen kannalta on olennaista, että palkitseminen arvioidaan ja suunnitellaan kokonaisuutena, peruspalkan ja mahdollisen tulospalkkion lisäksi mukaan täytyy ottaa myös edut. Huomattavaa on, että henkilöstö ei aina ole kiinnostunut aineellisesta palkitsemisesta. Aineettomista palkitsemiskeinoista henkilöstö arvostaa erityisesti esimieheltä saatua palautetta. Esimiehen haastattelussa selvitettiin yrityksen käytössä olevia palkitsemiskeinoja ja uusia kehittämismahdollisuuksia kokonaispalkitsemiseen.

Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä yrityksen on helpompi sitouttaa ja motivoida henkilöstöä sekä houkuttaa uusia, osaavia työntekijöitä. Tutkimustuloksen perusteella case-yrityksellä on selkeä kuva käytettävissä olevista palkitsemiskeinoista ja käsitys kuinka palkitsemista tulisi kehittää kannustavammaksi. Opinnäytetyötä tullaan käyttämään pohjana yrityksessä tehtävään lisäselvitykseen tulospalkkiojärjestelmästä.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Innovative Business Activity, Marketing and Financial Management

UKKONEN, SALLA:

Salary and Feedback, New Methods of Rewarding in an SME (small and medium-sized enterprise)

Bachelor's thesis 57 pages, appendices 10 pages.

November 2011

Rewarding is a current, important and interesting subject, although it is a very personal matter. Rewarding works as a method if both the employees and the employer are satisfied and the set goals are reached. Rewarding is an effective way to let the employees know about the goals and the values of the organization.

The purpose of this study was, through a survey, to figure out the employees' opinions about the different methods of rewarding and the implementation of bonus payments. This study was commissioned by a company and its objective was to explain what kind of methods of rewarding can be used in the total remuneration system. When it comes to monetary rewarding, it is important that rewarding is evaluated and planned as a whole; in addition to the basic salary and potential bonuses the benefits must be included, too. It is notable that the employees are not always interested in material rewarding. As for the non-material rewarding the employees especially seem to appreciate the feedback from the supervisor. The interview with the supervisor was conducted to find out about the methods of rewarding being used and the new possibilities for the total remuneration.

A functional rewarding system makes it easier for a company to motivate its employees and make them committed to the company, as well as to attract new, skilled employees. This case study revealed that the company has a clear understanding of the methods of rewarding available for use and an idea on how to improve the rewarding system to make it even more motivating. The company will base its further investigation and adjustments of the bonus payments on this study.

Key words: Rewarding, methods of rewarding, total remuneration, bonus payments

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 PALKITSEMISEN KÄSITE	7
3 PALKITSEMISSTRATEGIA	9
4 PALKITSEMISEN MERKITYS TYÖMOTIVAATIOON	11
5 PALKITSEMISKEINOT	14
6 AINEELLINEN PALKITSEMINEN	15
6.1 Peruspalkka	16
6.2 Tulospalkkaus	17
6.3 Optiot ja henkilöstörahassto	18
6.4 Aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot.....	19
6.5 Henkilöstöedut	20
7 AINEETON PALKITSEMINEN	21
7.1 Palaute	21
7.2 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	24
7.3 Työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt.....	25
7.4 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	26
8 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITYS.....	28
9 YRITYSESITTELY	32
9.1 Arvot, visio ja strategia	33
10 KYSELYTUTKIMUS	35
10.1 Palkitsemiseen liittyvät kysymykset	36
10.2 Tulospalkkiojärjestelmää koskevat kysymykset	44
11 YRITYKSEN JOHDON TAVOITTEET KOKONAISPALKKAUKSESSA.....	51

	5
12 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	54
LÄHTEET.....	57
LIITTEET	58

1 JOHDANTO

Kahden viime vuosikymmenen aikana palkitseminen on Suomessa kehittynyt nopeammin kuin koskaan ennen. Suuntana yrityksillä on ollut strateginen palkitseminen, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Käyttöön on otettu enenevässä määrin kannustavia palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Strategialähtöisyydellä pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja toimimaan arvojen mukaisesti. Tällöin myös palkitsemisen toimivuutta arvioidaan ja parannetaan. Palkitseminen vaikuttaa muun muassa yrityksessä viihtymiseen sekä kannustaa pitkiin työsuhteisiin.

Työsuhde kuvataan vaihtokaupaksi, jossa työnantaja saa käyttöönsä työntekijän työpanoksen ja osaamisen. Vastineeksi työntekijä saa korvauksen. Työntekijöiden kannalta kysymys on myös motivoinnista. Aineellisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa lähinnä työmotivaatioon, aineeton palkitseminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja sitä kautta motivaatioon. Yritykselle palkitsemisjärjestelmät tarkoittavat työntekijöiden sitouttamista työhönsä ja tuottavuuden lisäämistä. Palkitseminen nähdään keinona ajaa muutosta organisaatiossa sekä viestittää yrityksen arvoja henkilöstölle. Palkitsemisjärjestelmä on monimutkainen kokonaisuus, yhtä oikeaa menetelmää tai tapaa ei ole, siksi yrityksen on itse luotava toimiva ja palkitseva kokonaisuus.

Opinnäytetyön teoriaosassa perehdytään erilaisiin aineellisiin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Työntekijöiden mielipiteitä palkitsemisesta tutkitaan kyselytutkimuksella. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää kuinka yrityksen työntekijät kokevat tullessa palkituksi ja miten he haluaisivat tulla palkituksi. Erityisesti perehdytään palautteen saamiseen. Työn taustalla on tarve kehittää yrityksen käyttöön sopivia kannustus- ja palkitsemiskeinoja.

Yrityksen johdolla on suunnitelmissa ottaa käyttöön tulospalkkiojärjestelmä. Opinnäytetyön kyselytutkimuksen toisessa osiossa selvitetään työntekijöiden näkemyksiä tulospalkkiojärjestelmästä; onko järjestelmä oikeudenmukainen sekä kannustava ja kuinka ymmärrettävä. Esimiehen haastattelulla saadaan lisäselvitystä tulospalkkiojärjestelmästä, yrityksen käyttämistä palkitsemiskeinoista ja tuodaan esille uusia mahdollisuuksia.

2 PALKITSEMISEN KÄSITE

Palkitseminen on kokonaisuutena laaja ja sen määrittäminen haastavaa. Työsuojelurahaston raportin (2006, 5) mukaan palkitseminen tarkoittaa sitä, että työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa ja saa siitä vastineeksi palkkaa, etuja, palkkioita, palautetta tai mahdollisuuden kehittyä työssään. Molemmat osapuolet myös hyötyvät palkitsemisesta. Palkitsemisella tarkoitetaan laajimmillaan kaikkia niitä käytäntöjä, joilla organisaatio pyrkii motivoimaan, ohjaamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilla osaavaa työvoimaa. Palkitseminen on organisaatiolle johtamisen väline, sen avulla tavoitteet konkretisoidaan ja muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. Organisaatiolle on merkitystä sillä, miten paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.) Tärkeää palkitsemisessa on luoda kokonaisuus, joka tukee yrityksen visiota, missiota, strategiaa ja arvoja. Kokonaispalkitseminen koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan työntekijöitä. Palkitseminen parhaimmillaan kannustaa työntekijöitä ja tukee yrityksen menestystä. (Helsilä 2009, 64.)

Ruohotie & Honka (1999, 45,49) käyttävät jakoa sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön. Ne tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita kuten pätemisen tarvetta. Sisäiset palkkiot esiintyvät tunteina esimerkiksi tyytyväisyytenä. Ulkoiset palkkiot ovat työstä johtuvia, esimerkkinä palkka tai tunnustus. Niillä tyydytetään alemman asteen tarpeita kuten yhteenkuuluvaisuutta tai ravinnon tarvetta. Ulkoiset palkkiot esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Sisäisten ja ulkoisten palkkioiden erottaminen on tärkeää, koska ne vaikuttavat suoritukseen eri tavoin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn tekemiseen, kuten esimerkiksi työn itsenäisyys ja haasteellisuus, ne ovat työtyytyväisyyttä ja työhalukkuutta lisääviä tekijöitä. Silloin kun työ tuottaa sisäistä palkkiota, työntekijä nauttii sen tekemisestä ja voi työskennellä pitkään näiden palkkioiden varassa. Jos taas työ ei palkitse sisäisesti, on välttämätöntä käyttää ulkoisia palkkioita. (Ruohotie & Honka 1999, 49.)

Ruohotie & Honka (1999, 46) eivät pitäisi sisäistä ja ulkoista palkkiota toisistaan riippumattomina. Ne esiintyvät yhtäaikaaisesti, mutta toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Myös yksilön tulkinta ja havainnointi tekee kannusteesta ulkoisesti tai sisä-

sesti palkitsevan. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä lyhytkestoisia ja niiden toistoa tarvitaan.

Rantamäki ym. (2006, 16) ovat jaotelleet palkitsemisen neljään ryhmään, koska erilaiset asiat ovat yksilöille merkityksellisiä ja palkitsevia. Työ ja tapa toimia käsittävät asioita työn sisällöstä, tavasta toimia ja esimiestyön. Työsuhde ja organisaatio voidaan kokea palkitsevaksi, jos työntekijä kokee luottamusta ja arvostusta organisaatiossa. Kasvun ja kehittymisen ryhmä käsittää henkilön työuran ja kehittymistä tukevia asioita. Työntekijälle on palkitsevaa kehittyä työssään ja pitää yllä osaamistaan. Rahallisen palkitsemisen ryhmä kattaa tyypilliset palkitsemiskeinot vastineeksi työpanoksesta. Henkilöstötietojen ryhmä sisältää muun muassa joustavat työajat, hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja olosuhteet. Henkilöstöeduilla viestitään organisaation välittävän työntekijöistään.

Se, minkä työntekijä itse kokee palkitsevaksi, on kiinni työstä, työntekijän iästä, sukupuolesta, työhistoriasta, arvoista, elämäntilanteesta ja siihen liittyvistä tarpeista. Esimiehellä ei ole mitään yleisohjetta, millä motivoida työntekijöitään, siksi omien alaisten tunteminen on ehdoton edellytys palkitsemisen onnistumisessa. (Rantamäki ym. 2006, 56.)

3 PALKITSEMISSTRATEGIA

Strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan tukevan organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Tähän liittyvät erityisesti erilaiset uudet palkitsemistavat, palkkausjärjestelmät ja niiden toimivuuden arviointi. Strategisessa palkitsemisessä pystytään yhdistämään toisiinsa johtaminen, hallinto ja edunvalvonta. (Hakonen ym. 2005, 44.)

Hakosen ym. (2005, 45) mukaan palkitseminen tukee liiketoimintastrategiaa ja on samalla kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Palkitsemisstrategia on johdettu organisaation toiminnan tavoitteista ja arvoista sekä liiketoimintastrategiasta. Perinteisesti puhutaan palkkapolitiikasta kun kerrotaan keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. Palkitsemisen hoitamiseen liittyvistä prosesseista huolehditaan yrityksen kaikilla tasoilla. Vastuut ja tehtävät on jaettu. Yritysjohdon on huolehdittava, että palkitsemiseen on olemassa valmiudet ja resurssit. Palkitsemisjärjestelmää on myös parannettava ja arvioitava, esimerkiksi on kyseltävä henkilöstön tyytyväisyydestä.

Oheisen kuvioista (Kuvio 1) käy ilmi kuinka palkitsemisstrategia nivoutuu yhteen liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian kanssa. Lisäksi kuviossa on palkitsemisstrategian keskeiset kysymykset; 1. Miten palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea liiketoimintastrategiaa? 2. Mikä on palkitsemisjärjestelmän osien ja kokonaisuuden tarkoitus? 3. Mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää?



KUVIO 1. Palkitsemisstrategia (Hulkko ym. 2002, 144.)

Hulkko ym. (2002,143–145) selventävät palkitsemisstrategian luomisen lähtevän liiketoimintastrategiasta. Ylimmän johdon pitää olla sitoutunut palkitsemista koskeviin kysymyksiin ja henkilöstön näkemykset on otettava huomioon. Tulospalkkiojärjestelmän tarkoitus on olla osa palkitsemisstrategiaa ja sillä tavoitellaan usein toiminnan muutoksia. Palkitsemisstrategiassa kerrotaan mihin tulospalkkio perustuu, esimerkiksi tuotannon tunnuslukujen kehittymiseen. Palkitsemisstrategiassa voidaan siis kertoa, mihin suuntaan palkitsemisella halutaan kehittää lähitulevaisuudessa ja mihin sillä kannustetaan.

Palkitsemisstrategiassa on syytä ottaa kantaa, minkälaisista asioista tai tuloksista halutaan palkita ja miten palkkio jaetaan. Yleensä selkein ja joskus jopa ainoa mitattavin tekijä on taloudellinen tulos. Se voi olla sijoitetun pääoman tuotto prosentti, kannattavuus, kate (myyntikate, käyttökate tms.) tai pelkät kustannukset verrattuna budjettiin. Mitattava tekijä voi olla toiminnon määrä tai asiakastyytyväisyys. Laatu palkitsevana tekijänä ei ole mitattavissa, mutta se voidaan saattaa mitattavaan muotoon. (Kauhanen. 2010, 89).

Kauhanen (2010, 90) listaa palkkioiden jakamisperusteiksi henkilöluvun, tehdyt työtunnit, palkkatason, palkkasumman tai edellisten erilaiset yhdistelmät. Kun puhutaan tulos- tai kannustinpalkitsemisesta, on työnantajalla täysi vapaus toimia haluamallaan tavalla, mutta on järkevää keskustella jakamisperusteista työntekijöiden kanssa etukäteen.

4 PALKITSEMISEN MERKITYS TYÖMOTIVAATIOON

Palkitsemisella motivoidaan ja sitoutetaan työntekijää työhönsä. Motivaatioon vaikuttaa se minkälaisia palkkioita arvostetaan, sekä yksilön asettamilla tavoitteilla ja elämäntilanteella on merkitystä. Palkitsemisen toimivuudesta tarvitaan tietoa, jotta palkitsemisen kokonaisuutta voidaan hallita. Palkitseminen ei korvaa hyvää johtamista. Johto voi syyttää huonosta toiminnasta henkilöstöä, vaikka olisi syytä tarkastella millaiset edellytykset ja ilmapiiri organisaatioon on luotu. (Rantamäki ym. 2006, 22, 31–33.)

Rantamäki ym. (2006, 20–21) tarkoittavat motivaatiolla yksilön halua ja pyrkimystä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Jos motivaatio on korkea, henkilö työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut päämäärät. Motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön ja arvostuksen kokemukseen. Työntekijän tyytyväisyyttä lisätään kehittämällä näitä asioita. Työntekijää motivoi työn kiinnostavuus ja palkkion houkuttelevuus.

Ruohotie ja Honka (1999, 17) sekä Viitala (2004, 151) viittaavat kirjoissaan Porterin ja Milesin (1974) kolmeen tekijäryhmään, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Taulukossa 1 eritellään motivaation syntytekijöitä tarkemmin.

TAULUKKO 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteyt, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Persoonallisuustekijöistä mielenkiinto työtä kohtaan vaihtelee henkilöstä riippuen, toinen voi olla kiinnostuneempi työstään sen sisällön takia ja toinen palkan. Mielenkiinnon ja arvostuksen puute heijastuu asenteisiin. Esimerkiksi henkilö, joka on tyytymätön työhön tai esimieheensä on haluton ponnistelemaan työssään. Työ, jota ei arvosta tai josta ei pidä heijastaa negatiivisuutta muuhunkin elämään ja työympäristöön. Myös työssä epäonnistuminen itsestä johtuvista syistä heikentää suoritustasoa. (Ruohotie & Honka 1999, 17–18.)

Ruohotie ja Honka (1999, 20) määrittelevät tarpeen sisäiseksi epätasapainotilaksi, joka saa henkilön ponnistelemaan kohti tasapainoa. Tarpeet saavat yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ne vaihtelevat voimakkuudeltaan. Tarpeet voidaan jakaa kasvutarpeisiin, liittymistarpeisiin ja toimeentulotarpeisiin. Kasvutarpeet tarkoittavat yksilöön itseensä liittyviä tarpeita kuten päteminen, suoritustarve ja toteuttamisen tarve. Liittymistarpeet ovat yksilön ja hänelle tärkeiden henkilöiden välisiin suhteisiin liittyviä tarpeita, sellaisia ovat yhteenkuuluvuus, auttamishalu sekä kilpailutarve. Toimeentulotarpeisiin sisältyvät välttämättömät perustarpeet, joita ovat nälkä, jano, sukupuoliset tarpeet ja turvallisuus.

Työmotivaatiossa tarpeiden huomioon ottaminen on tärkeää, koska tarpeet muuttuvat niiden tyydyttymisen myötä. Kannusteiden arvo määrittyy sen mukaan miten ne vetoavat työntekijään. Eri työtehtävät kannustavat erilaisilla, vaativammat tehtävät motivoivat enemmän kuin vähemmän vaativammat. Kannusteita säätämällä voidaan vaikuttaa tarpeisiin; kun vallitseva tarve on tyydytetty, mielenkiinto voidaan suunnata muihin tarpeisiin. Toisilla yksilöillä motivoituminen työhön tapahtuu pelkästä työn ilosta eikä palkkiota tarvita. (Ruohotie & Honka 1999, 21.)

Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon kannustavasti, kun työ on mielekästä, vaativaa ja vaihtelevaa. Motivaatiota lisäävät työn sisältö, koetut saavutukset, saatu tunnustus, vastuun kokeminen, tunne oppimisesta sekä uralla eteneminen. Parhaimmillaan työ mahdollistaa kehittymisen. Yksilöt, jotka haluavat kehittyä ja toteuttaa itseään suhtautuvat myönteisemmin vaativiin ja monipuolisiin töihin. Jos työ on rutiininomaista eikä sisällöltään motivoivaa, työ suoritetaan mekaanisesti ja ”rimaa hipoen”. (Ruohotie & Honka 1999, 145–146, Viitala 2004, 156.)

Ruohotien ja Hongan (1999, 18) määrittelemä kolmas tekijäryhmä eli työympäristön ominaisuudet voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan ympäristöön. Työympäristön ominaisuudet jaetaan taulukon 1, sivu 9 mukaisesti taloudellisiin ja fyysisiin tekijöihin sekä sosiaalisiin tekijöihin. Taloudellisesti motivoivin on tietenkin palkka ja se, että koetaan palkkauksen olevan kohtuullista ja oikeudenmukaista. Viitalan mukaan (2004, 64) sosiaalisista tekijöistä esimerkiksi ilmapiiri tyydyttää liittymistarpeita ja antaa merkitystä omaan työhön sekä rooliin organisaatiossa.

Viitala (2004, 162) kuvaa työhön sitouttamista laajempänä käsitteenä kuin motivaatio. Hänen mukaansa sitouttaminen tarkoittaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön ja yrityksen omassa elämässään ja itsensä niiden osana. Sitoutumista ilmentää se, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi, ylittääkö hän normaalit työtehtävänsä. Lisäksi sitoutuminen tarkoittaa yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksymisen sekä halua pysyä organisaation jäsenenä.

Rantamäki ym. (2006, 31) ovat huomioineet, että palkitsemisella on myös hyviä vaikutuksia, vaikka toisaalta organisaatiot eivät välitä selvittää palkitsemisen toimivuutta. Seuraavassa hyvistä vaikutuksista muutamia esimerkkejä:

- toiminta ohjataan oikeaan suuntaan
- muutosjohtaminen ja esimiestyö helpottuvat
- ilmapiiri ja kulttuuri kehittyvät oikeaan suuntaan
- yhteistyö lisääntyy
- tehokkuus ja tuloksellisuus lisääntyvät
- yrityksen houkuttelevuus lisääntyy
- henkilöstön hyvinvointi lisääntyy
- henkilöstö sitoutuu yritykseen ja tehtäviin
- valittaminen vähenee
- koetaan oikeudenmukaisuutta ja arvostusta
- strategian ja oman roolin ymmärtäminen siinä selkiytyvät.

5 PALKITSEMISKEINOT

Palkitseminen jaetaan myös aineelliseen ja aineettomaan, jota jakoa tässäkin opinnäytetyössä käytetään. Toinen yleinen tapa on jakaa palkitseminen taloudellisiin ja ei taloudellisiin palkkioihin. Aineellista palkitsemista on perus- ja tulospalkkaus, aloite- ja erikoispalkkiot sekä muut edut. Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä omassa työssä, koulutus, työn arvostus ja työstä saatava palaute, osallistuminen ja työhön vaikuttamismahdollisuus sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. Sosiaaliset kontaktit ja verkostot toimivat myös palkitsemiskeinoina. (Härkönen 2010, 12.)

Aineellisista palkkioista tärkein on raha eli palkka tai rahassa mitattavat etuudet, kuten eläketurva ja terveydenhuolto. Osa etuuksista on lakisääteisiä. Vapaaehtoisille eduille on määritelty verotusarvo, näitä ovat esimerkiksi auto- ja ravintoetu. Aineelliset palkkiot jaetaan myös suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suora palkitseminen sisältää itse peruspalkan lisäksi palkkiot, henkilökohtaiset lisät ja taitolisät. Taitolisiä ovat kielitaito ja monitaitoisuus. Palkitsemiskeinoja valitessa tulisi ottaa huomioon muutamia asioita, jotka vaikuttavat palkitsemisen onnistumiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen toimiala, henkilöstön rakenne, alan kilpailu sekä alan työehtosopimus. (Viitala 2004, 270–271; Hyppänen 2007, 132.)

Yrityksellä on mahdollisuus käyttää vapaasti eri palkitsemismuotoja pyrkiessään houkuttelemaan uusia työntekijöitä, saadakseen heidät pysymään töissä ja motivoidakseen heitä. Puhutaan palkitsemisen kokonaisuudesta, jossa on mukana aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja. Seuraavissa luvuissa 6 ja 7 esitellään aineelliset ja aineettomat palkitsemiskeinot tarkemmin.

6 AINEELLINEN PALKITSEMINEN

Rantamäen ym. (2006, 91) luettelevat aineelliseen palkitsemiseen kuuluvaksi peruspalkan ja sitä täydentävät aika-, provisio, palkkio- ja urakkapalkat. Tyypillisin aikapalkka on kiinteä kuukausipalkka. Palkkio- tai provisiopalkka sisältää kiinteän osan ja tuloksesta riippuvan palkkio-osan. Urakkapalkka perustuu työmäärään ja suhteutettuun työsuoritteeseen. Peruspalkkaa täydentäviä palkkaustapoja ovat tavoitepalkkiot, voittopalkkiot ja voitonjakoerät sekä omistamiseen liittyvät järjestelyt (osakkeet ja optiot).

Palkka määräytyy monista seikoista, mutta lähtökohtana pidetään samapalkkaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Palkan määräytymisen perustana ovat työkohtaiset ja henkilökohtaiset osat. Palkkaan liittyy monenlaisia arvostuksia ja merkityksiä. Nykyaikana palkka koetaan hyvin henkilökohtaiseksi, sillä se voi olla ihmisarvon mitta. Moni muodostaa palkan mukaan käsityksen siitä, miten hän on onnistunut työssään. Palkalla voidaan perustella muutoksia yrityksessä ja toimenkuvassa, tällöin siitä tulee suorituksen mitta. (Ruohotie & Honka 1999, 58; Viitala 2004, 277–278.)

Rahalla palkitseminen on perustunut pitkään työehtosopimusten määrittelemiin palkkoihin ja järjestöjen neuvottelemiін korotuksiin. Korotukset tulevat kaikille, eikä yrityskohtaisiin palkankorotuksiin ole totuttu. Yrityksissä on myös noudatettu yhtenäistä palkkapolitiikkaa. Palkitsemisen kehittämiseen ei ole käytetty paljon resursseja. (Helsilä 2009, 62.)

Yrityksissä voidaan paikallisesti sopia lisäyksiä työehtosopimukseen, mutta ne eivät saa olla ristiriidassa soveltavan työehtosopimuksen kanssa. Paikallisella sopimisella saadaan joustavuutta normeihin. Palkkauksessa paikallinen sopiminen voi tarkoittaa esimerkiksi sopimista palvelusvuosilisien maksamisesta, muusta työn vaativuusmittarista kuin sopimuksessa oleva tai tulospalkkauksesta. Paikallisesti voidaan sopia myös työajoista ja työkomennuksista. (Helsilä 2009, 149.)

Usein puhutaan tulopoliittisessa kokonaisratkaisussa eli lyhennettynä Tupo:sta, jossa neuvotteluosapuolina ovat työmarkkinoiden keskusjärjestöt, työnantajien ja -tekijöiden keskusjärjestöt sekä hallitus. Tupossa sovitaan palkoista, tulonjaosta ja sosiaalisista toimista. Tupoa sovittaessa pyritään yksimielisyyteen työmarkkinoita koskevasta ratkai-

susta. Tällöin liittokohtaiset työehtosopimukset sovitaan noudattaen Tupossa sovittuja reunaehtoja. (SAK,2008.) Viimeaikoina on uutisoitu Tupon puolesta, mutta ilmeisemmin neuvottelujen tuloksena on saatu eräänlainen raamisopimus, jonka puitteissa liitot aloittavat omat työehtosopimusneuvottelunsa. (SAK,2011.)

6.1 Peruspalkka

Peruspalkka määräytyy työn vaativuuden, pätevyiden ja työn tuloksien mukaan. Tältä pohjalta on rakennettu useimmat sopimuksien palkkausjärjestelmät. Työn vaativuudessa otetaan huomioon työn edellyttämät tiedot, taidot ja vastuu sekä työolot ja työn kuormittavuus. Suurin osa palkasta perustuu juuri työn vaativuuteen. Vaativuus pitää muistaa arvioida uudelleen, jos työtehtävät muuttuvat. Pätevydessä arvioidaan henkilön omaa osaamista sekä suoriutumista kuten esimerkiksi tietojen ja taitojen käyttöä, kokemuksia ja asenteita. Esimiehen taidoista pätevyiden arviointia pidetään kaikkein vaativimpana. Työn tulos perustuu asetettuihin tavoitteisiin kuten hyvä tulos tai aikaansaannos. (Rantamäki ym. 2006, 94–95; Hakonen ym. 2005, 77.)

Samapalkkaisuusperiaatteen mukaan samasta työstä ja pätevydestä on maksettava sama palkka sukupuolta syrjimättä, tämä koetaan oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi. Peruspalkka käsittää yleensä pääosan palkasta. Peruspalkat määräytyvät pääsääntöisesti eri alojen työehtosopimusten perusteella tai julkisella sektorilla myös virkaehtosopimuksen mukaan. Palkkojen suuruus on ilmaistu palkkaluokkina, jotka perustuvat vaativuuden lisäksi paikkakunta luokitteluun ja palveluvuosiin. (Viitala 2004, 278.) Palkan perusteena on yleensä työhön käytetty aika tai työn tulos. Aikapalkka maksetaan tietyistä ajasta työnantajan palveluksessa, kuten tuntipalkka tai kuukausipalkka. Peruspalkan lisäksi voidaan maksaa myös erilaisia lisiä kuten ylityö- ja sunnuntaikorvaus, vuorotyölisät jne. Suorituspalkka tarkoittaa, että koko palkka tai osa siitä perustuu työsuorituksen määrään esimerkkinä provisiopalkka, jota käytetään yleensä myyntityössä. (Viitala 2004, 277–279.)

6.2 Tulospalkkaus

Tulospalkka maksetaan etukäteen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Tulospalkkaus sopii yrityksille, jotka haluavat parantaa tuottavuutta sekä tuotteiden ja palveluiden laatua, laskea kustannuksia, vähentää työntekijöiden poissaoloja ja pienentää vaihtuvuutta, sekä kehittää henkilöstön asenteita myönteisempään suuntaan. (Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva 2002, 37.) Tulospalkkaus on nopeasti yleistynyt palkkausjärjestelmää täydentävänä osiona. Reippaasti yli puolet (67 %) yrityksistä maksaa ylimmälle johdolle vuosittaisia tulospalkkioita peruspalkan päälle, valtiolla 11 % ja kunnissa 6 %. (Tekninen korkeakoulu & Työsuojelurahasto ym. 2009, 16).

Hyvin toimivan tulospalkkausjärjestelmän avulla organisaatio pystyy viestittämään asioista mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja mitä arvostetaan. Seurattavat tunnusluvut kertovat miten asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin ja miten niistä palkitaan. Tulospalkkausjärjestelmä on hyvä johtamisen apuväline ja sen avulla johtaminenkin kehittyy. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tiedon kulkua, työnjakoa ja palautteenantoa. Tulospalkkiojärjestelmällä ohjataan toimimaan oikeaan suuntaan kuten esimerkiksi kustannustehokkuuteen tai parantamaan taloudellista tulosta. Tulospalkkauksella voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin, heidät voidaan sitouttaa paremmin työyhteisöön sekä motivoida parempiin suorituksiin ja houkutella uusia työntekijöitä. (Hulkko ym. 2002, 25–29.)

Tulospalkkaus rakentaa johdon ja henkilöstön yhteistyötä, jolloin sen toimivuus arvioidaan paremmaksi. Sitoutuminen onnistuu helpommin, kun tavoitteita suunnitella yhdessä. Myös palautetta tuloksien saavuttamisesta on annettava säännöllisesti. Tulospalkkauksessa on esimiehen selvitettävä työntekijöille tavoitteet ja käytettävät mittarit. Palkittamisen perusteena olevia mittareita voivat olla ulkoinen ja sisäinen tehokkuus, taloudelliset tavoitteet tai kehittämistavoitteet. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan suhdetoimintaa asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin sekä muuhun ympäristöön ja sidosryhmiin. Sisäinen tehokkuus kattaa prosessit, kiertonopeuden, tuottavuuden ja laadun. Taloudelliset tavoitteet käsittävät kannattavuuden, kasvun (liikevaihto) sekä yrityksen vakavaraisuuden. Kehittämistavoitteet sisältävät monenlaisia asioita, joita kaikkia ei voi edes mitata mittarein esimerkiksi organisaatorakennetta tai -kulttuuria. (Rantamäki ym. 2006, 101–102).

Tulospalkkausjärjestelmä pitäisi rakentaa omaan yritykseen sopivaksi, koska sillä pyritään tukemaan organisaation strategisia tavoitteita. Usein kuitenkin hyväksi havaittu malli kopioidaan muilta. Tulospalkkauksen kopiointi toisilta voi harhauttaa uskomaan, että oma yritys menestyy esimerkin mukaisesti. Uskomus palkkion toimivuuteen voi sokaista, eikä ärsyke-reaktiomalli välttämättä toimi. Tulospalkkausjärjestelmä ei toimi, jos henkilöstön mielipidettä toimivuudesta ei kuunnella sekä pelisäännöistä ei sovita. Yllätyksiin pitäisi osata varautua eikä pelisääntöjä voi muuttaa yksipuolisesti kesken sopimuskauden. Liian vähäinen informaatio palkkausjärjestelmästä ei kannusta, jos työntekijä ei ymmärrä tulospalkkausjärjestelmää käytännössä. Järjestelmä motivoi enemmän, jos työntekijä itse on osallistunut tavoitteiden asettamiseen. Henkilöstölle pitää selvittää yrityksen visioita, strategiaa ja tavoitteita riittävästi ja riittävän usein. Tulospalkkauksen saavutetuista tuloksista pitäisi myös keskustella määrääjain. (Helsilä 2009, 65,70.)

Helsilä (2009,69) kertoo, että tulospalkkauksella saattaa olla myös kielteisiä vaikutuksia ryhmähenkeen, yhteistyöhön ja tiedonkulkuun. Avoimuus ja yhdessä kehittäminen lieventävät näitä ongelmia. Tulospalkkioiden ja palkkauksen mittareiden ymmärrettävyys on työntekijän kannalta olennaista. On melko sama, mitataanko tulosta yrityksen, osaston tai yksittäisen työntekijän tasolla. Yksittäiselle työntekijälle on tärkeää tietää, miten oma työ vaikuttaa lopputulokseen. (Härkönen 2010, 12).

6.3 Optiot ja henkilöstöraho

Toinen tulokseen perustuva kannustinjärjestelmä on optiot. Työsuhdeoptioilla tarkoitetaan oikeutta merkitä tietty määrä työntekijäyhtiön osakkeita tietynä aikana ja optioiden kurssi on sovittu etukäteen. Tappioita ei synny, mutta voittoa voi saada. Optioiden myynti on mahdollista ja optio-oikeuksia voi ostaa silloin, kun on töissä yhtiössä optioiden merkintäaikaan. Optioilla sitoutetaan yrityksen johtoa ja henkilöstöä. Optioilla on todettu olevan myös psykologista kannustavuutta. Parhaiten optiot toimivat yrityksessä, jossa haetaan nopeasti kasvua tai yrityksen liiketoimintaa pitää suunnata uudelleen. Optiojärjestelyitä on käytössä sadoissa yrityksissä, mutta vain pörssiyritykset ovat velvollisia ilmoittamaan optiojärjestelyistään. (Hyppänen 2007, 134; Kauhanen 2010, 117.)

Yritys voi jakaa osan voitostaan henkilöstön perustamalle ja hallinnoimalle henkilöstörahas-
talle. Se on lakiin perustuva voittopalkkiojärjestelmä. Suomessa on tällä hetkellä
noin 60 henkilöstörahas-
tosta, joiden piiriin kuuluu noin 140000 henkilöä. Henkilöstöra-
hasto voidaan perustaa johdon päätöksellä yrityksiin, joissa on yli 30 henkilöä töissä.
Rahasto sijoittaa tulos- ja voittopalkkiorahat mahdollisimman tuottavasti pienellä riskil-
lä. Säännöt voivat määrätä rahaston sijoittamaan jonkin osan rahoista omaan yritykseen.
Voittopalkkio suoritetaan henkilöstörahas-
talle, osa rahasto-osuudesta on sidottu ja osa
voidaan nostaa. Nostoa rajoitetaan ajalla ja määrällä. Nostamaan voi ryhtyä viiden vuo-
den kuluttua, kun jäsenyys on alkanut ja vuosittain voi nostaa enintään 15 % rahasto-
osuudestaan. (Hyppänen 2007, 135; Kauhanen 2010, 116.) Esimerkiksi Finnair Oyj:llä
ja Sanoma Oy:llä on henkilöstörahas-
tot.

6.4 Aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot

Aloitepalkkiot mahdollistavat työntekijöiden aktiivisen osallistumisen työpaikan työ-
menetelmien, koneiden ja laitteiden kehittämiseen. Yleensä aloitteet parantavat työsken-
telytapoja ja toimivuutta sekä lisäävät viihtyvyyttä työpaikalla. Aloitteet voivat myös
vähentää kustannuksia ja parantaa tuottavuutta. (Hakonen ym. 2005, 171).

Erikoispalkkiot on nopea keino huomioida merkittäviä tapahtumia tai hyviä työsuori-
tuksia, palkitseminen tapahtuu tuoreeltaan ja tuottaa ylpeyttä palkittavalle. Erikoispalk-
kioiden kirjo on todella suuri, ne voivat olla tavara- tai rahapalkkio, juhlat, matka, kan-
nusteohjelma, kiitoskortti tai muu pieni huomionosoitus kuten esimerkiksi kukat. Ne
rahoitetaan joko yksikön tai yrityksen budjetista ja niiden kustannukset ovat yleensä
pieniä. Erikoispalkkioiden käyttö ei välttämättä ohjaa työntekijöiden toimintaa, jollei
tiedetä mistä suorituksesta palkkion voi saada, tällöin tarvitaan avointa tiedottamista
sekä johdonmukaisuutta. Erikoispalkkioiden hyöty on työilmapiiriä parantava ja on pa-
lautteena erittäin toimiva keino. Ne lisäävät arvostusta ja vahvistavat työyhteisöön kuu-
lumista. (Hakonen ym. 2005, 185–187.)

6.5 Henkilöstöedut

Eduilla tarkoitetaan lakisääteisiä tai sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuoi-keuksia ja palkitsemiskeinoja. Lakisääteisiä etuja ovat esimerkiksi terveydenhuolto tiet-tyyn tasoon asti ja lomaedut. Luontoisetu on työnantajan kustantama hyödyke, jonka hän luovuttaa työntekijän käyttöön. Luontoiseduilla on Verohallituksen vahvistama ra-ha-arvo. Yleisimmin käytettyjä etuja ovat ateria-, asunto-, puhelin-, auto-, autotalli-, ja täysihoidoetu. Ylimääräisillä eduilla pyritään muun muassa työpaikan houkuttelevuuden lisäämiseen ja hyvään työnantajakuvaan. Ne voivat olla jopa yksi hyvä syy työpaikalla pysymiseen. Edut voivat myös kannustaa liikkumiseen, helpottaa terveydenhoitoa tai auttaa jopa syömään terveellisesti. (Hakonen ym. 2005, 141.)

Verotuksen ulkopuolelle jää etuja, joilla on taloudellista arvoa työntekijälle. Ne on pi-dettävä kohtuuden rajoissa ja tarjottava tasapuolisesti koko henkilöstölle. Tällaisia etuja ovat lomaviihdepaikat, liikuntapalvelut, muu tuettu harrastustoiminta, lakisääteistä laa-jempi terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset ja lisävuokutuk-set.(Viitala 2004, 270.)

Muita henkilöstöetuja ovat myös erilaiset yhteiset tilaisuudet kuten pikkujoulut. Työ-ajanjoustot voivat olla työnantajan tarjoamia etuja, näitä ovat osa-aikatyö, osa-aika-eläke, joustavat työajat, vuorotteluvapaa, etätyömahdollisuus, lomarahen vaihtaminen vapaaksi. (Hyppänen 2007, 133.) Lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, lisävuokutuk-set, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset, työvaatteet, työvälineet kotiin kuten esi-merkiksi tietokone ja nettiyhteys kuuluvat myös henkilöstöetuihin. (Viitala 2004, 270.)

Suuntauksena on viime aikoina ollut kehittää henkilöstölle elämisen järjestämiseen ja jaksamiseen liittyviä etuja. Esimerkkeinä mainittakoon ylimääräiset vapaapäivät, työn-antajan tarjoama hieronta, lasten- ja kodinhoito. Etuja voidaan pitää kilpailuvalttina työmarkkinoilla, työntekijät vertailevat yrityksien tarjoamia etuja tehdessään päätöksiä uudesta työpaikasta. Edut ovat verotuksellisesti kannattavia ja toivottuja palkitsemiskei-noja. (Hakonen ym. 2005, 143.)

7 AINEETON PALKITSEMINEN

Aineettomat palkkiot ovat sosiaalisia, joiden arvoa ei voi mitata rahassa. Ne tuottavat tekijälle mielihyvää ja auttavat motivoitumaan sekä jaksamaan työelämässä. Ne saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä. Kiitos ja tunnustus ovat keskeisiä palkitsemiskeinoja. Julkinen tunnustus ei tosin sovi suomalaiseen kulttuuriin, koska sen pelätään aiheuttavan kateutta. (Viitala 2004, 286.)

Monelle työntekijälle työsuhteen pysyvyys ja työaikojen järjestelyt lisäävät turvallisuutta sekä mahdollistavat tulevaisuuden suunnittelua. Työpaikalla osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat keinoja, joilla ilmaistaan mielipiteitä, ne myös lisäävät tyytyväisyyttä ja arvostuksen tuntua. (Hakonen ym. 2005, 203, 233.)

7.1 Palaute

Palautteen antaminen on yksi palkitsemistapa ja sen antaminen ei vaadi taloudellista panostusta. Palautteen tarkoitus on yksinkertaisimmillaan kertoa, miten työssä on onnistuttu. Palautteen kautta saadaan tietoa siitä, miten omaa työtä voi kehittää ja mitä pidetään tärkeänä tai tavoittelemisen arvoisena. Esimiehen rooli palautteen antajana korostuu, hänen on oltava kannustava ja motivoiva. Hyvä esimies osaa antaa palautteen tilanteeseen parhaiten sopivasti ja oikeaan aikaan. (Järvinen 2000, 27; Hyppänen 2007, 141.) Esimiehen on selvitettävä millaista palautetta alainen tarvitsee, hänen täytyy osata tiedostaa millaisia reaktioita palaute tai sen puuttuminen saa aikaan. Esimieheltä saatua palautetta arvostetaan ja toivotaan. (Hakonen 2005, 243.)

Korhonen (2006) mukaan palautekulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan, että osataan antaa sekä vastaanottaa palautetta. Palautetaitoja voi kehittää omassa työyhteisössään kokeilemalla itse palautteen vaikutusta. Palautteen vastaanottamisessakin voi kehittää taitojaan ja kykyjään. Palautteen antajaa on syytä kuunnella ja kommentoida kuulemaansa. Palaute annetaan heti, ilman viiveitä. Palautteessa on kerrottava millä tavoin toiminta on ollut yrityksen kannalta edullista, miten se on palvellut yrityksen visiota, arvoja jne. Palautetta arvostavalla yrityksellä on mahdollisuus menestykseen, silloin pyritään joko oppimaan tai uudistumaan.

Ruohotie ja Honka (1999, 90) painottavat, että työntekijä tarvitsee palautetta koko uransa ajan. Erityisesti uusi työntekijä, koska palaute vähentää epävarmuutta ja lisää itsetuottamusta. Palautteen tarvetta vähentää vastaanottajan ikä ja työuran pituus. Palautteen antamisen pitää olla johdonmukaista, ettei sen mielletä johtuvan muista ulkopuolisista tekijöistä kuten esimerkiksi onnesta. Hakosen ym. (2005, 244) mukaan palautteen saamisella on myös merkitystä, koska se selkiyttää työn sisältöä, auttaa oppimaan sekä kehittämään työtä. Jos ei palautetta saada, työn onnistumisen jää omien tulkintojen varaan sekä työpanos voi muuttua arvottomaksi.

Rantamäki ym. (2006, 76–78) pitävät kehityskeskustelua esimiehen parhaimpana keinona selvittää työntekijän kehittymiskohteita sekä sovittaa yhteen yrityksen kehittämistarpeita. Kehittämiskeskustelussa voidaan antaa palautetta, arvioidaan suoritusta ja kehitetään työtä. Kehityskeskustelulla viestitään yrityksen kiinnostumisesta yksilön hyvinvoinnista. Yleensä myös työntekijät haluavat osallistua itse työnsä suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja kehittämiseen.

Suomalaisessa työyhteisössä ei yleensä anneta palautetta. Tämä tarkoittaa sitä, että positiivista palautetta ei saada. Usein palautetta saadaan silloin kun jotain halutaan korjata tai muuttaa tai jotain on mennyt pieleen. Esimiehen ilmestyminen työpaikalle koetaan hälytyksenä. (Järvinen 2000, 28.) Myönteistä palautetta tarvitaan vahvistamaan itsetuntoa sekä lisäämään oman arvostuksen tuntoa. Oikeudenmukainen ja rakentava kritiikki koetaan myönteisenä ja se ohjaa työntekijää parempiin suorituksiin. Positiivinen, oikealla tavalla annettu palaute on innostavaa ja kannustavaa. Se saa työntekijän ylittämään itsensä, antaa voimia ja avaa uusia näkökulmia. (Korhonen, 2006.)

Palaute annetaan mahdollisimman avoimesti. Palautteen on oltava oikeassa suhteessa tehtyyn työhön, koska liiallista kehumista pidetään imarteluna ja vaivaavana. (Järvinen 2001, 113.) Pienimuotoisena palautteena toimii ”hyvin hoidettu”- sanonta tai peukalon nosto. Ihmisen itsetunto on hyvin haavoittuva. Jollei työntekijälle osoiteta huomiota, se saatetaan kokea väheksyntänä, ylimielisyytenä tai jopa loukkaavana. (Järvinen 2000, 29.)

Palautteen vaikutus suoritukseen riippuu arvioitavasta piirteestä. Jos palautetta annetaan nopeudesta, nopeus tulee lisääntymään, mutta laatu saattaa kärsiä ja päinvastoin. Työte-

hoa saadaan parannettua lisäämällä informaatiota laadusta sekä antamalla palautetta omasta nopeudesta. (Ruohotie & Honka 1999, 91.)

Hyppänen (2007, 141) huomauttaa, että ”negatiivinen palaute”- sanalla on hieman negatiivinen kaiku, siksi siitä käytetään myös nimitystä korjaava palaute tai rakentava palaute. Rakentava palaute annetaan kahden kesken, se osoittaa tyytymättömyyttä työsuoritukseen tai toimintatapoihin. Rakentava palaute kohdistetaan työsuoritukseen eikä henkilöön. On myös esitettävä mikä olisi parempi tapa selviytyä tehtävästä. Tarvittaessa on tarjottava palautteen saaneelle ohjausta, koulutusta tai muuta tukea. Negatiivinen palaute ei saa syyllistää, vaan tilannetta on pyrittävä parantamaan haluttuun suuntaan. Palautteen tarkoitus on yleensäkin kehittää työntekijää.

Korhosen (2006) artikkelin mukaan ikävimmissä työtilanteissa palaute on ollut yhden-suuntaista, ilmoitusluontoista tai sitä ei anneta lainkaan tai se on ollut negatiivista. Epäonnistuneet palautetilanteet ovat aiheuttaneet unettomuutta, ahdistusta, mielihahaa, turhautuneisuutta, tehottomuutta työssä, välinpitämättömyyttä, panettelua, syntipukkisyndroomaa, kyräilyä, sairauspoissaoloja, ihmissuhdekriisejä ja ilmapiiriongelmiä. Negatiivinen palaute jää mieleen ja vaikuttaa jopa koko loppuiän.

Palaute saatetaan torjua, jollei se vastaa saajan odotuksia tai se saatetaan jättää kokonaan havaitsematta. Palautteen hyväksyminen riippuu vastaanottajan luottamuksesta erityisesti esimieheen. Negatiivinen palaute hyväksytään mieluummin esimieheltä kuin työtoverilta. Työtovereiden antama negatiivinen palaute saattaa aiheuttaa ”potut pottuina”- efektin. Esimiehen antama negatiivinen palaute voi synnyttää uhmaa ja kapinointia. (Ruohotie & Honka 1999, 90, 92). Yksi tapa torjua palaute on syyttää mieluummin ulkoisia tekijöitä kuin nähdä syy itsessä, esimerkiksi vika löytyy koneista. Toinen tapa on väheksyä palautetta, kuten sanomalla ”eihän tämä niin vakavaa ole!”

Rakentavan palautteen antaminen ei välttämättä tarkoita kielteistä tapahtumaa, vaan keskusteleminen kritiikin kohteena olevasta asiasta voi antaa uusia näkemyksiä ja korjata väärinkäsityksiä. (Hakonen ym. 2005, 246.) Oikeudenmukainen ja rakentava kritiikki koetaan myönteisenä ja auttaa työntekijää parempiin suorituksiin. Kielteinen palaute ei yksinään auta, vaan sen lisäksi pitää tehdä suunnitelma, jolla työntekijä voi suoriutua tyydyttävämmiin tehtäviinsä. Alaisen on oikeus kuulla ja esimiehen velvollisuus kertoa

onko työntekijä tehtävien tasolla tai ollaanko työpaikalla tyytymättömiä hänen tehtäviinsä. (Järvinen 2001, 46.)

7.2 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Hakosen ym. (2005, 256) kehottavat yrityksiä panostamaan strategiansa suunnittelussa kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksiin, koska työntekijät arvostavat ne hyvin korkealle. Kehittämisen kohde voi olla henkilön osaaminen tai työ ja työprosessit. Kauhasen (2010, 100) mukaan monille kouluttautuminen on työaikana tai vapaa-ajalla tapahtuvaa, toisille se taas on kehittymistä työssä ja siinä uuden oppimista. Yrityksessä pitää olla näkemystä mitä osaamista tarvitsee kehittää ja miten sitä voidaan kehittää. Työntekijä ei saisi menettää missään vaiheessa työllistettävyyttään.

Oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen sekä erikoisosaamisen hankkiminen ovat työssä kehittymistä. Erilaisia tapoja laajentaa työntekijän osaamista on työnkierto, eteneminen vaativimpiin tehtäviin ja ns. urapolut. Työnkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä työskentelemään määräaikaisesti työyksiköstä toiseen tai työtehtävästä toiseen. Työnkierrolla saadaan lisättyä viihtyvyyttä työhön sekä laajennetaan työntekijän osaamista. Samalla luodaan työyhteisöön varamiesjärjestelmä. Uralla eteneminen on palkitsevaa ja tavoiteltavaa, vaikkakin nykyään johtajien paikkoja on vähän tarjolla. Organisaatiossa pitäisi olla tarjolla haastavampia tehtäviä, koska on paljon työntekijöitä jotka haluavat uusia haasteita muutaman vuoden välein. Urapolku antaa selkeän käsityksen miten voi kehittyä ja edetä työssään. Etenemiseen vaaditaan tietty kokemusaika sekä mahdolliset valmiudet kuten kouluttautuminen. (Hakonen ym. 2005, 258–259. Kauhanen. 2010, 98.)

Koulutustarpeen selvittäminen on yksi yrityksen vaativimpia tehtäviä. Suomessa panostetaan koulutukseen enempi kuin keskimäärin muissa Euroopan maissa. Koulutuksen määrä on kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Koulutuksella motivoidaan ja myös sitoutetaan työntekijää yritykseen. Koulutus voi olla täydennyskoulutusta, uudelleen koulutusta, jatkokoulutusta, kursseja sekä perehdyttämistä. Työhön liittyvät koulutusohjelmat ovat tehokkaampia kuin yleisluontoiset ohjelmat, samoin pitkäjaksoiset koulutusohjelmat ovat parempia kuin lyhyet. Aktiivinen osallistuminen ja harjoittelu tehostavat koulutusta. Työnantaja voi tukea koulutusta maksamalla kustannukset osittain tai

kokonaan esimerkiksi maksamalla kurssimaksuja tai materiaalikustannuksia. Lisäksi työnantaja voi tukea kouluttautumista palkallisella opintovapaalla tai joustavilla työajoilla. (Ruohotie & Honka, 1999, 168–170; Hakonen ym. 2005, 260–264.)

7.3 Työsuhteen pysyvyys ja työajanjärjestelyt

Pysyvässä työsuhteessa oleva pystyy suunnittelemaan elämänsä ja menojaan luottavaisesti. Työsuhteen pysyvyydellä on suuri merkitys myös niille, joilla on määräaikainen työsuhde, esimerkiksi asuntolainaa eivät välttämättä myönnetä lyhyehkössä työsuhteessa olevalle. Määräaikaiset työsuhteet ovat varsin yleisiä nykyään esimerkiksi projektiluontoisissa tehtävissä. Muita määräaikaisia töitä ovat sijaisuudet ja vuokratyöt, lisäksi määräaikaisiin työsuhteisiin rinnastettavia ovat keikkatyöläiset ja freelancerit. (Hakonen ym. 2005, 203–204.)

Hakosen ym. (2005, 206) mukaan määräaikaisessa työsuhteessa olevaa työntekijää saatavat koskea eri säännöt ja edut kuin vakituudessa työsuhteessa olevaa. Tiedetyt edut voivat tarkoittaa jopa sitä, että kaikkia määräaikaisia ei oteta tulospalkkioiden piiriin. Tämä aiheuttaa työyhteisössä kahtiajakosuutta vakituisiin ja määräaikaisiin työntekijöihin. Määräaikaisuuden on todettu heikentävän työntekijän motivaatiota sekä sitoutumista työhön, sen on osoitettu jopa vaikuttavan psyykkiseen hyvinvointiin.

Työajan järjestelyillä Hakonen ym. (2005, 210, 224) tarkoittavat joustavaa työaika, mahdollisuutta vaihtaa työaikamuotoa, tehdä etätöitä, osa-aikatyötä tai ottaa opintovapaata. Työajanjärjestelyt tarjoavat mahdollisuuden sovittaa yhteen työtä ja yksityiselämää. Onnistuneista järjestelyistä hyötyvät koko yritys ja työntekijät. Sesonkiaikana voidaan tehdä ylitöitä ja tallennetut ylityöt pidetään vapaina hiljaisimpina aikoina. Työntekijälle on etua, että työsuhde jatkuu eikä lomautuksia tehdä. Työaikapankista puhuttaessa tarkoitetaan liukuvan työajan laajennusta eli työtunteja säästetään ja ne tasoitetaan myöhemmin pidettävällä vapaalla.

Suomalaiset arvostavat myös vapaa-aikaa palkkiona. Useissa organisaatioissa palkitaan pitkästä työurasta pidemmällä vuosilomalla, esimerkiksi valtion viroissa. Myös osan lomarahasta tai tulospalkkiosta voi vaihtaa vapaa-ajaksi. Työajanjärjestelyillä edistetään työntekijöiden työssä jaksamista, koska työajat räätälöidään yksilön tarpeiden mukaan.

Esimerkkinä voisi mainita osa-aikatyö, osa-aikaeläke sekä vuorotteluvapaa. Opintovapaalla parannetaan työn hallintaa ja työn kuormittavuus vähenee. Työnantajan kannalta työnajan järjestelyt parantavat toiminnan sujuvuutta ja kustannustehokkuutta. (Hakonen ym. 2005, 226–227.)

7.4 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Hakosen ym. (2005, 229) mukaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus on tehokas ja merkittävä palkitsemiskeino. Työelämässä osallistumista pidetään kiistanalaisena, osallistumisen vastustajien mielestä päätöksenteon pitää olla johdolla. Kannattajat korostavat osallistumisen lisäävän tuottavuutta, laatua, työtyytyväisyyttä, sitoutumista työhön ja tasapuolisuutta työelämään. Kaikkea ei aina voida päättää yhdessä, mutta henkilöstöjohtamisessa osallistuva suunnittelu on tehokas tapa viestiä uudistuksista.

Osallistumismahdollisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudesta puhuttaessa työntekijä pystyy määrittämään oman työtahtinsa, työjärjestyksen sekä vaikuttamaan omiin työmenetelmiinsä ja työtapoihinsa tai laitehankintoihin. Vaikutusmahdollisuudet perustuvat henkilön asemaan työyhteisössä tai osallistumisena suunnitteluun ja päätöksen tekoon. (Hakonen ym. 2005, 229.)

Rantamäki ym. (2006, 74) mukaan osallistumisessa on eri tasoja, joissa mielipiteen tai asiantuntemuksen kuuleminen on peruslähtökohta. Työntekijä kokee suurta arvostusta, mikäli hän pääsee aktiivisesti työstämään ehdotuksia ja osallistumaan pohdintaan sekä päätöksentekoon.

Suomessa on laissa määriteltyjä osallistumisjärjestelmiä. Laki yhteistoiminnasta yrityksessä tarkoittaa henkilöstön kuulemista ja henkilöstölle tiedottamista, työnantajan velvollisuutena on neuvotella henkilöstön kanssa tietyistä asemaan tai työolosuhteisiin vaikuttavista asioista. Laki henkilöstön edustuksesta antaa henkilöstölle oikeuden osallistua yrityksen liiketoimintaa ja henkilöstön asemaa koskevien asioiden käsittelyyn yrityksissä, joissa henkilöstöä on vähintään 150. Taloudellisena osallistumismuotona ovat henkilöstörahasot, joita säätelee henkilöstörahasotlaki. (Hakonen ym. 2006, 230–231.)

Vaikutusmahdollisuudet koetaan Hakonen ym. (2006, 232–234) mukaan oikeudenmukaisina ja mielipiteiden ilmaiseminen tuo tyydytystä työntekijälle, vaikka lopputulos ei olisikaan sellainen kuin hän haluaa. Osallistumisen koetaan lisäävän motivaatioita, samastumista ja vähentää tarvetta vastustaa johdon päätöksiä. Osallistuminen esimerkiksi palkkiojärjestelmiin lisää tietämystä työntekijöiden palkitsemisesta ja organisaation asioista. Osallistumalla voidaan hyödyntää eri asemassa ja työtehtävissä olevien näkemyksiä, jolloin lopputulos saattaa parantua huomattavasti.

8 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITYS

Kahden viime vuosikymmenen aikana palkitseminen on kehittynyt Suomessa nopeammin kuin koskaan ennen. Siitä huolimatta Suomessa työehtosopimukset määrittelevät edelleen useimpien alojen palkkausjärjestelmän ja työnvaativuuden mukaiset palkkar ryhmät. Muissa maissa yrityksillä on omat palkkausjärjestelmät yksityisellä sektorilla. Vielä 1980-luvulla palkkojen porrastaminen perustui tehtävänimikkeisiin ja työvuosiin. Jo 1970-luvulla on käytetty vaativuustekijöitä palkkojen porrastuksessa, mutta niiden runsas määrä heikensi palkkausjärjestelmän toimivuutta. Metalliteollisuudessa otettiin ensimmäisenä käyttöön vain kolme vaativuustekijää; työn oppimisaika, työn vaatima vastuu ja työolosuhteet. Palkkaus uudistusten myötä vanhanaikaisista palkkaperusteista, kuten esimerkiksi peruskoulutuksesta, tehtävänimikkeestä ja sukupuolesta on pyritty eroon. Niiden yhteys työn todelliseen vaativuuteen ja henkilön pätevyyteen on todettu vähäiseksi. (EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmä, 2011, 16)

Mihin suuntaan palkkausjärjestelmät ovat kehittymässä? Työsuojelurahaston on rahoittanut palkkausta ja palkitsemista koskevaa tutkimustyötä, sen pohjalta on tehty selvitys 2006; Miten palkitseminen muuttuu Suomessa – Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Tiedonkeruun pääpaino oli haastatteluissa, joihin valittiin edustajat työntajaja- ja työntekijäjärjestöistä, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten tutkijoista, elinkeinoelämän vaikuttajista sekä koulutus- ja kehittämisorganisaatioiden edustajista. Haastateltavia oli yhteensä 43.

Selvityksen (Työsuojelurahasto 2006, 5) mukaan monet meneillä olevat muutokset tuovat paineita kehittää paremmin toimivia palkitsemisjärjestelmiä, jotta organisaatiot olisivat kilpailukykyisiä työmarkkinoilla ja toiminnassaan. Kaikki eivät ole tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmien toimivuuteen. Työelämän laatu luo odotuksia myös palkitsemisjärjestelmään. Täydellistä tyytyväisyyttä tuskin koskaan saavutetaan palkitsemisjärjestelmillä, aina tullaan toivomaan parempaa ja enemmän. Palkitsemisen kehittäminen suomalaisissa organisaatioissa on yleistä. Noin 70 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli kehittänyt palkkausjärjestelmäänsä viimeksi kuluneiden kolmen vuoden aikana. Erityisesti henkilön pätevyyteen ja työn vaativuuteen perustuvia järjestelmiä oli otettu käyttöön.

Työsuojelurahaston selvityksen (2006, 25–28) mukaan uskotaan paikallisten sopimusjärjestelmien yleistyvän tulevaisuudessa, tosin muutokset ovat hitaita eikä niiden uskota muuttuvan 5-10 vuoden sisällä kovinkaan paljon. Paikallisten sopimusten uskotaan lisäävän palkkaeroja eri alojen välillä ja myös alueellisia eroja odotetaan syntyvän, kun Etelä-Suomen työpaikkavetoisuus tulee jatkumaan. Tulevaisuudessa pitäisi osata palkita myös uudistumisesta ja innovatiivisuudesta, jos halutaan olla kehittyvä organisaatio. Palkkauksessa tullaan ottamaan huomioon esimerkiksi projektikohtainen palkitseminen ja virtuaalisyys.

Monipuolinen palkkastrategian käyttöönotto tarkoittaa sitä, että kiinnitetään enemmän huomiota palkitsemisen kokonaisuuteen ja vaikutuksiin kuin pelkkään hallintoon, tekniikkaan tai politiikkaan. (Hakonen ym. 2005, 36). Työsuojelurahaston selvityksessä (2006, 18) korostetaan palkkakustannusten kehityksen olevan kansantaloudellinen seikka. Monet palkkausjärjestelmät ovat syntyneet yhteisten sopimusten ansiosta. Keskitetyt sovitut yleiskorotukset palkassa heikentävät yritysten mahdollisuutta palkitsemisen käyttämiseen johtamisen välineenä.

Työntekijät itse toivovat palkkauksen perustuvan vaativuuteen, pätevyYTEEN ja työn tuloksiin. Palkkausjärjestelmässä määritetään mahdollisimman luotettavasti mittaamalla ja arvioimalla eroja näiden välillä. Näin luodaan tasapuoliset edellytykset palkkaporrastukselle. Henkilön palkan muodostus ja porrastuminen pitää voida ymmärtää ja kokea oikeudenmukaiseksi ja tasa-arvoiseksi. (EK SAK ja ET-STTK tuottavuustyöryhmä, 2011, 17.)

Ruohotie ja Honka (1999, 63, 65) kertovat palkkakannustimen käytön lisäävän tuottavuutta. Tuottavuuden kannalta suorituspalkka on tehokkaampi kuin aikapalkka ja suorituspalkan on todettu lisääntyneen jopa 25–45 % siirryttäessä aikapalkasta suorituspalkkaan. Tuotantopalkkausjärjestelmä on käytössä monissa teollisuuslaitoksissa, mutta se ei toimi yksilötasolla tehokkaana palkkausjärjestelmänä, vaan on ennemminkin keino nostaa tehtaan yleistä palkkatasoa.

Tulospalkkiojärjestelmän kehittämisessä lähdetään siitä, että se organisoidaan. Suunnitellaan aikataulu ja tavoitteet sekä päätetään, kuka johtaa kehittämisprojektia. Kehittämisestä voi vastata pieni työryhmä tai nimetty vastuhenkilö. Vastuhenkilö voi valmistella järjestelmän yksin tai yhdessä työryhmän kanssa. Myös ulkopuolista asiantuntijaa

voidaan käyttää. Usein järjestelmän merkitys kasvaa ja siihen sitoudutaan paremmin, kun sitä on kehittämässä suurempi joukko. Vaivannäkö suunnittelussa kuitenkin palkitaan järjestelmän käyttöönottoaiheessa. Osallistuminen suunnitteluun on tehokkain tapa viestittää järjestelmästä. (Hulkko ym.2002, 102.)

Ruohotie ja Honka (1999, 54) tähdentävät, että palkkiojärjestelmien tulisi olla helposti ymmärrettäviä sekä teon ja palkkion välillä pitäisi olla selvä yhteys. Esimiehen ei pitäisi muuttaa palkkiojärjestelmää, mikäli se tuntuu virheelliseltä, koska parannusehdotusten pitäisi tulla niiltä, joita muutokset koskevat. Palkkiojärjestelmä ei myöskään saisi olla budjettiin sidottu, koska se on manipuloitavissa. Ylentämistä ei koskaan saisi käyttää palkkiona, koska se tuo esille vain aseman ja tittelit arvonn mittana. Perinteiset arvioinnit tulisi korvata kehittäville keskusteluilla ja valmennuksella.

Viitala (2004,269) kehottaa avoimeen keskusteluun esimiehen ja työntekijän välillä siitä, mitkä ovat yrityksen odotukset ja mistä palkitaan. Suomessa palkoista puhuminen on arkaluontoista, koska palkkaan liittyy niin paljon tunnelatauksia. Järvinen (2001, 126) pitää erityisen tärkeinä työyhteisön keskustelutilaisuuksia ja palautteen antamista. Näissä voidaan tutkia ja arvioida toimintaa sekä ideoida siltä pohjalta erilaisia korjaus- ja kehittämistoimenpiteitä. Työyhteisö, jolta puuttuu palautejärjestelmä, käy tyhjäkäynnillä, koska se ei pysty hyödyntämään työstä syntyviä parannus – ja kehitysideoita. Tällöin samat virheet ja ongelmat toistuvat.

Oman huolensa työmarkkinoille tuo suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle, jolloin työvoiman saanti heikkenee ja siksi nykyisen henkilöstön pysyvyys pitää turvata. Keinoina ovat henkilöstön motivoiminen ja työtehtäviin sitouttaminen. Työssä pitkään viihtyminen osoittaa työtyytyväisyyttä. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä on syytä välttää. Näitä voi olla johtamisessa, työn organisoinnissa sekä työn sisällössä. Työ voi olla epämääräistä tai se ei anna haasteita. Asioita ei tehdä laadukkaasti tai oikein. Jatkuvat muutokset vähentävät työmotivaatiota, toisaalta taas liiallinen rutinoituminen työhön heikentää työmotivaatiota. (Hyppänen 2007, 143.)

Palkkatyytyväisyyteen vaikuttaa työntekijän oma suhtautuminen palkkatasoonsa. Oma palkkaa vertaillaan muiden vastaavan työntekijöiden palkkaan. Tyytymättömyys palkkaan voi johtaa moniin käyttäytymishäiriöihin (Ruohotie & Honka 1999, 61). Tyytymättömyys voi ilmetä esim. poissaoloina, lakkoiluna ja alhaisena työmoraalina. Epäoi-

keuden mukainen palkkaus lisää ristiriitoja, valituksia ja henkilöstön vaihtuvuutta. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä luo työntekijälle turvallisuuden tunnetta ja luottamusta organisaatiota kohtaan. (Viitala 2004, 272.) Vaarana pidetään, että ns. pärstäkerroin vaikuttaa palkkaukseen. Monessa työssä tulosten mittaaminen on vaikeaa ja perustuu vain subjektiivisiin arvioihin. Hyviä ja huonoja suorituksia ei erotella, vaan kaikki palkitaan. Ihmiset ovat taipuvaisia arvioimaan oman suorituksensa paremmaksi kuin se todellisuudessa on. (Työsuojelurahasto, 2006, 20.)

9 YRITYSEESITTELY

Opinnäytetyön case-yritys on Ollikaisen Hirsirakenne Oy. Ollikaisen Hirsirakenne Oy on aloittanut toimintansa avoimena yhtiönä 1975, perustajina Arvi ja Kari Ollikainen. Osakeyhtiöksi yritys muutettiin vuonna 1996. Maaliskuussa 2010 toteutetun sukupolvenvaihdoksen myötä Ollikaisen Hirsirakenne Oy:n johdossa on toiminut toimitusjohtaja ja Tero Ollikainen, jonka johdolla yritys on jatkanut maltillisen kasvun sekä kehityksen tavoittelua etenkin vientimarkkinoilla. Yrityksen pääpaikka toimii Ruovedellä. Markkinoiden lisääntyessä vuonna 1999 perustettiin Tampereen Kissanmaalle myynti- ja suunnittelutoimisto. Ollikaisen Hirsirakenteen Ruoveden tehtaalla on noin 10 työntekijää, pystytys- ja rakennustöissä 12 henkilöä, sekä toimistossa 8 henkilöä, joista puolet Tampereen toimistolla. Liikevaihto viime vuodelta oli 3,5 milj. euroa.

Ollikaisen Hirsirakenne Oy:n toiminta-ajatus on tuottaa laadukkaita hirsirakennuksia mahdollisimman yksilöllisesti Suomeen sekä ulkomaille. Yritys hoitaa myynnin, suunnittelun, valmistuksen ja rakentamisen jopa ”avaimet käteen”-periaatteella.

Ollikaisen Hirsirakenne on vuoden 2010 aikana ottanut useita merkittäviä kehitysaskeleita. Näihin lukeutuvat mm. investointi uuteen tuotantolinjaan, uuden suunnittelujärjestelmän käyttöönotto sekä tuotantotilojen laajennus. Kotimarkkinoilla Ollikaisen Hirsirakenne Oy on säilyttänyt perinteisesti vahvan asemansa erityisesti Pirkanmaan talousalueella. Ollikaisen Hirsirakenne Oy on jäsenenä Suomen johtavien hirsitalovalmistajien perustamassa Hirsitaloteollisuus-yhdistyksessä, joka on luotettavien kotimaisten hirsitalotehtaiden yhteinen järjestö, johon kuuluu 22 merkittävää alan yritystä.

9.1 Arvot, visio ja strategia

Ollikaisen vision ja strategian vuodelle 2012 ovat laatineet toimitusjohtaja Tero Ollikainen ja hallituksenjäsen Vesa Vilanen. Heidän mukaan Ollikaisen Hirsirakenteen keskeisiä arvoja ovat asiakaslähtöisyys, korkealaatuisuus, vastuullisuus ja kannattavuus. Asiakaslähtöisyyteen kuuluu, että asiakkaat tunnetaan, tunnistetaan ja heitä arvostetaan. Korkealaatuisuuteen sisältyvät viimeistellyt tuotteet ja palvelu. Tuotteiden valmistus on ekologista. Tuotannossa otetaan huomioon kestävä kehitys ja energian säästö. Vastuullisuus käsittää sen, että asiakkaiden, henkilöstön, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien odotukset kohtaavat Ollikaisen lupaukset. Kannattavuus taataan maltillisella kasvulla vakavaraisuus säilyttäen.

Visiona yrityksellä on olla tulevaisuudessa Suomen laatujohtaja ja Pirkanmaan markkinajohtaja massiivihirsitalojen rakentamisessa. Yritys tunnetaan erityisesti hirsitalojen energia- ja ekologisista ratkaisuista. Yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä ja henkilöstö koulutettua ja osaavaa. Henkilöstön mielestä Ollikaisen Hirsirakenne on toimialan halutuim työntekijä.

Vahvuudet:

- Mallien muunneltavuus
- Aikataulut pitävät
- Laatu, raakamateriaalin laatu
- Tunnettu Pirkanmaalla
- Isot talot, paksut hirret, massiivi- ja lamellihirret
- Oma asennus

Heikkoudet:

- Ei kovin tunnettu Pirkanmaan ulkopuolella
- Mallistoiden niukkuus
- Henkilöstön muutosvastarinta
- Kehittäminen keskeytynyt
- Laadukkaan raakamateriaalin saatavuus
- Viranomaisilla vanhentuneet tiedot puurakentamisen merkityksestä
- Tarjousten laskenta-aika

Ollikaisen Hirsirakenteen strategiset tavoitteet 2012 vision toteutumiseksi ovat :

1. Asiakkaiden kannalta:

- Kotiseudulla laadustaan tunnetuin massiivihirsitalotehdas
- Vienti:Tanska, Englanti, Saksa, Venäjä, Ranska tavoite: 1milj.€ liikevaihto
- Tunnettu Suomessa massiivihirsitalojen räätälöintiosaamisesta: tavoitteena Suomi 4 milj.€ liikevaihto

2. Henkilöstön mielestä:

- Asiakaslähtöinen ja moniosaaja
- Modernin tuotantoteknologian hallitseva
- Kehittämisen- ja kehittymishaluinen

3. Taloushallinnon kannalta:

- Kotimarkkinoilla markkinajohtaja
- Uudistunut sekä osaava johtamisen organisaatio ja johtamisjärjestelmä
- Kannattavan ja hallitun kasvun rahoitus kunnossa

4. Kehittymisen näkökulmasta:

- Asiakaslaatu kotimarkkinoiden paras
- Tuotekehitysylivoima massiivihirren energian säästöteknologiassa
- Jälkimarkkinointisuunnitelma otettu käyttöön

Strategisiin tavoitteisiin päästään markkinaosuuksien tarkalla seurannalla Pirkanmaalla, Keski-Suomessa ja Pohjanmaalla. Lisäksi haetaan pitkäaikaista vientikumppanuutta tai agenttia erityisesti Venäjälle. Kehitetään asiakaslähtöiset www-kotisivut. Henkilöstön kannalta strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan asiakaspalvelukoulutusta, ammattitutkintoja sekä henkilöstön kehitysohjelma. Talouden kannalta on varmistettava luotettava talouden seurantajärjestelmä. Lisäksi talouteen vaikuttavat tehokas hallitus-työskentely ja yrittäjäpolven vaihdos. Yrityksen kehittymiseen tarvitaan laatujärjestelmä ja suunnitelma, miten seurataan jälkimarkkinointia. Kehittämistavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan yhteistyötä teknologiayrityksien (TTY,VTT) kanssa sekä aloitepalkkioita henkilökunnalle.

10 KYSELYTUTKIMUS

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden mielipiteitä erilaisista palkitsemiskeinoista sekä tulospalkkiojärjestelmään siirtymisestä. Valitsin tutkimusmenetelmäksi kyselytutkimuksen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään ihmisjoukon mielipiteitä paljastamatta yksittäisiä mielipiteitä.

Olen opintojeni aikana syventynyt palkitsemiseen ja palkitsemiskeinoihin organisaatio-psykologian kurssilla. Olen hankkinut tietoa useista asiaa käsittelevistä kirjoista sekä perehtynyt muihin tutkimuksiin. Tutkimukseni teen pitkäaikaiselle työnantajalleni, joten minulla on tarvittavaa näkökulmaa asioiden ymmärtämiselle ja saatujen tulosten tulkin- nalle. Pyrin olemaan objektiivinen ja tulkitsemaan tuloksia ulkopuolisen näkökulmasta. Kysymykset tehtiin ilman johdattelua ja mahdollisimman helpoiksi vastata. Pienessä työyhteisössä on pelko siitä, että vastaus on yhdistettävissä henkilöön. Tämä voi vaikut- taa vastauksiin. Henkilö voi kaunistella vastaustaan tai vastata oletetun yleisen mieli- piiteen mukaan. Yksittäisiä vastaajia ei voida tunnistaa vastausten perusteella, siksi jätet- tiin sukupuoli sekä toimiala pois. Kyselylomakkeet palautettiin nimettöminä ja ne käsi- teltiin luottamuksellisesti. Tulokset kirjattiin epämääräisessä järjestyksessä.

Kyselytutkimuksen tein syyskuussa 2011 Ollikaisen Hirsirakenteen työntekijöille. Tut- kimuksessa käytin kokonaisotantaa, koska kohderyhmä on suhteellisen pieni ja halusin mahdollisimman monen mielipiteen tutkimukseeni. Tutkimuksen perusjoukkona oli koko yrityksen vakituinen henkilöstö. Kyselylomakkeen jaoin 28 henkilölle, joista 20 vastasi kyselyyn, joten vastausprosentti oli 71. Kyselyn ulkopuolelle jätin kaksi lomalla ollutta henkilöä sekä yrityksen johtajat, jotka toimivat myös opinnäytetyöni ohjaajina.

Lomakkeen (liite 1) kysymykset jaettiin kahteen osaan: palkitsemiseen liittyvät kysy- mykset ja tulospalkkiojärjestelmään liittyvät kysymykset. Palkitsemiseen liittyvillä ky- symyksillä haluttiin selvittää palautteen merkitystä työntekijöille. Lisäksi kyseltiin mil- laisena he ovat kokeneet saamansa palautteen. Muista palkitsemiskeinoista kartoitettiin työntekijöiltä kuinka he haluaisivat tulla palkituksi ja millaisia palkitsemiskeinoja he pitävät tärkeinä.

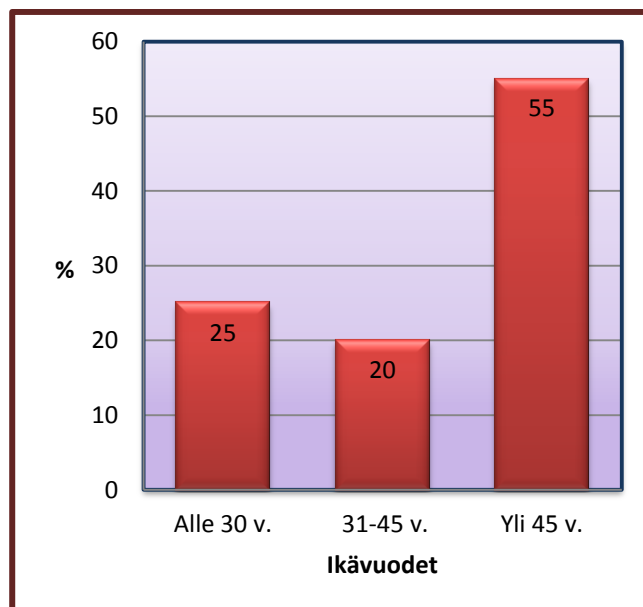
10.1 Palkitsemiseen liittyvät kysymykset

Kyselylomakkeen ensimmäiset kysymykset käsittelivät palautteen antoa, seuraavissa kysymyksissä pyydettiin valitsemaan kolme parasta vaihtoehtoa annetuista 6-7 kohdasta, jotka käsittelivät palautetta ja henkilöstöetuja.

Tutkimuksen monivalintakysymykset olivat viisiportaisia, jossa vastausvaihtoehtoina käytin (lomake liite 1):

- 1 = ei lainkaan tärkeä
- 2 = vain vähän tärkeä
- 3 = jonkin verran tärkeä
- 4 = melko tärkeä
- 5 = erittäin tärkeä

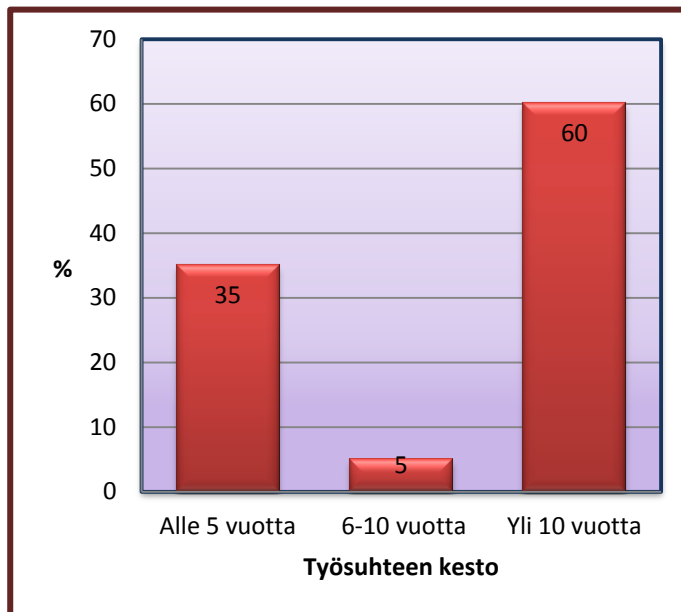
Tutkin koko otoksen tietoja prosenttiosuuksina sekä iän ja työsuhteen keston vaikutusta mielipiteisiin. Yhteenvetojen ja taulukoiden tekoon käytin Tixel-ohjelmaa. Ikäryhmät jaettiin kolmeen ryhmään: alle 30-vuotiaat, 31–45-vuotiaat ja yli 45-vuotiaat. Kuvioista 2 näkyy, että vastanneista yli puolet kuuluu ikäluokkaan yli 45 vuotta (11 henkilöä). Ikäluokassa alle 30-vuotiaita on 5 henkilöä eli 25 % (n=20), 31–45-vuotiaita on vastanneista 4 henkilöä.



KUVIO 2. Ikäjakauma

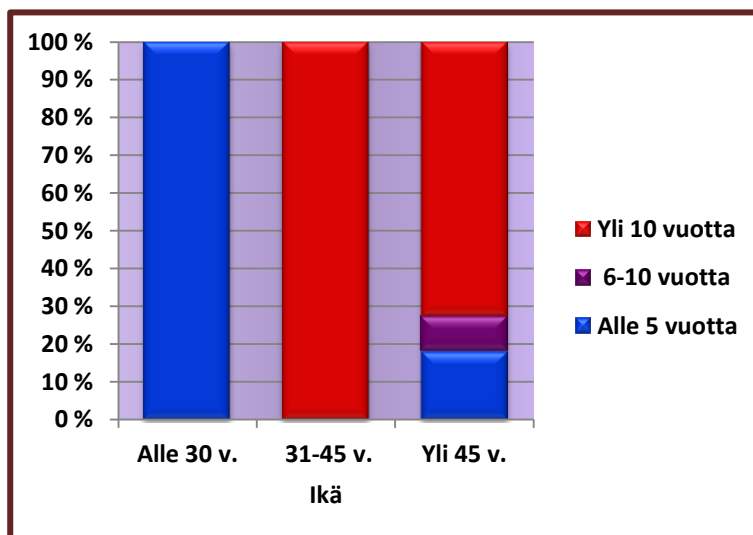
Työsuhteen kesto (kuvio 3) määriteltiin myös kolmeen ryhmään: alle 5 vuotta, 6-10 vuotta ja yli 10 vuotta. Vastanneista 60 % (n=20) on työskennellyt yli 10 vuotta yrityk-

sen palvelussa, lukumäärällisesti tämä on 12 henkilöä. Tutkimukseen osallistuneista 5 % kuuluu ryhmään 6-10 vuotta työsuhteessa olleet, tämä tarkoittaa vain 1 henkilöä. Alle 5 vuotta työsuhteessa olleita vastanneista on 7 henkilöä eli 35 %.



KUVIO 3. Työsuhteen kesto

Oheisen kuvion 4 mukaan ristiintaulukoimalla vastanneiden iän ja palvelusvuodet, voidaan tehdä havainto, että kaikki (n=20) ikäluokasta 31–45 vuotta ovat olleet jo yli 10 vuotta yrityksen palveluksessa. Alle 30-vuotiaista kaikki ovat olleet töissä alle 5 vuotta.



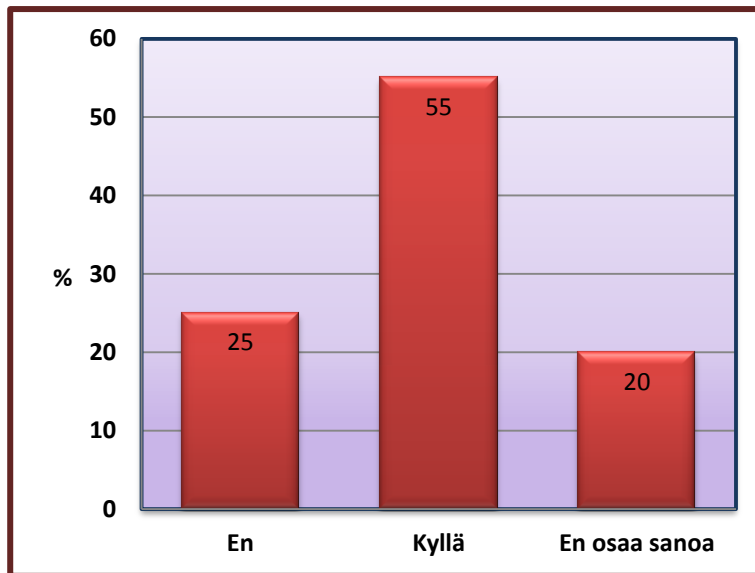
Kuvio 4. Vastanneiden ikä ja palvelusvuodet

Yli 45-vuotiaista 18 % (n=20) on ollut yrityksessä alle 5 vuotta, mutta 73 % on ollut yli 10 vuotta. Voidaan todeta, että yli 45-vuotiaat eivät vaihda työpaikkaa kovin useasti.

Johtopäätöksenä voidaan tehdä myös, että Ollikaisen Hirsirakenteella on aika vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus, jos henkilö on yli 31-vuotias.

Palautetta koskevilla kysymyksillä halusin kartoittaa sitä, ovatko työntekijät saaneet omasta mielestään riittävästi palautetta ja millaisena he ovat sen kokeneet. Suomalaisessa työyhteisössä ei paljon palautetta anneta, varsinkaan kiitosta. Katsoin aiheelliseksi selvittää olisiko tarvetta lisätä palautteen antoa myös Ollikaisen Hirsirakenteella.

Oletko saanut riittävästi palautetta työtehtävistäsi?(esimieheltä/työtovereilta) Kysymyksessä en halunnut eritellä, tarkoitetaanko palautteen antajalla esimiestä vai työtovereita, koska erittely olisi lisännyt kysymysten määrää.



KUVIO 5. Palautteen saaminen

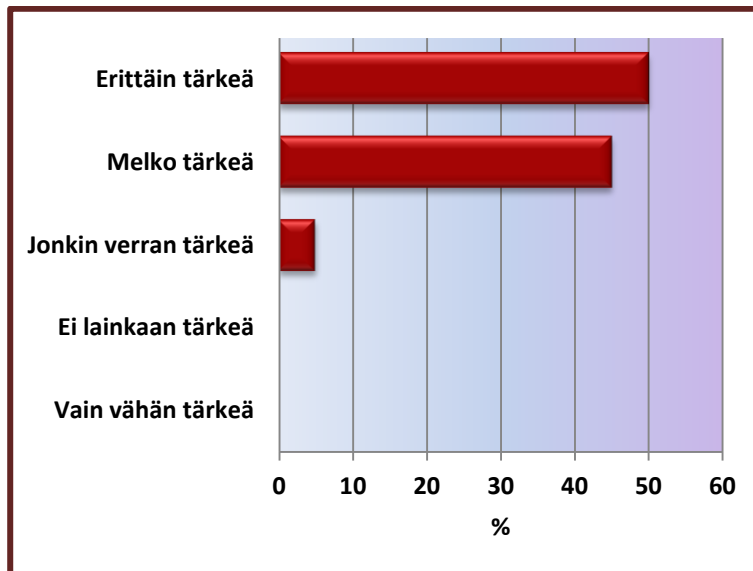
Vastauksien perusteella 55 % (n=20) eli 11 henkilöä vastanneista oli saanut mielestään riittävästi palautetta, 25% eli 5 henkilöä ei ollut saanut palautetta ja 4 vastanneista eli 20 % ei osannut sanoa.

Toisessa kysymys oli avoin kysymys, jossa pyysin kertomaan omin sanoin millaisena saatua palautetta on pidetty. 70 % kyselyyn osallistuneista (n=20) eli 14 henkilöä vastasi kysymykseen. Oli hienoa, että näin moni vastasi kysymykseen. Pari henkilöä kertoi saaneensa positiivista palautetta ja pari henkilöä piti palautetta kannustavana. Muutama kertoi saaneensa rakentavaa palautetta. Hakonen ym. (2005, 246) ja Rantamäki ym. (2006, 70) tarkoittavat rakentavalla palautteella toiveen osoitusta, jolla halutaan auttaa työntekijää löytämään työlleen suunnan. Voidaan siis sanoa, että työntekijä on kokenut

saavansa ohjausta työlleen, mutta ei ole kokenut sitä negatiivisena. Negatiivista palautetta oli saanut myös muutama henkilö, esimerkiksi sanoin ”pääosin negatiivista, harvemmin sitä nykyään kiitosta kuulee”. Eräessä vastauksessa tehtiin jopa aloitetta ”hyvää, kehittävää. Voisi olla enemmän keskitetysti esim. maanantaiaamuisin palaverimuodossa”. Pari vastaajaa koki jääneensä ilman palautetta, joista toisen vastauksessa oli asiallisesti kommentoitu miksi hän haluaisi saada palautetta. ”En ole saanut paljon palautetta. Ei oikein tiedä mitä työltäni odotetaan ja pitäisikö joihinkin asioihin kiinnittää enemmän huomiota. Kritiikkiä ei ole tullut paljon, joten positiivisetkin kommentit otan lähinnä vitsinä, koska tiedän, että teen virheitä. Kaikkia en varmasti edes itse huomaa”.

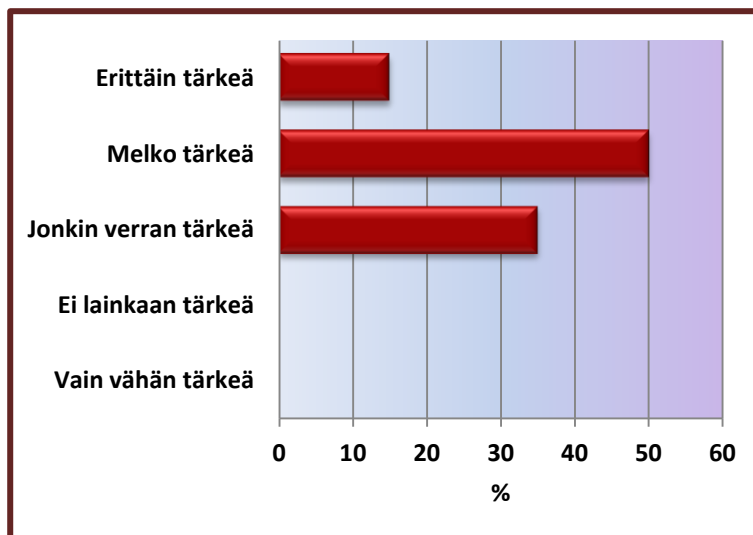
Vastauksien perusteella palautteen antamiseen olisi panostettava yrityksessä, koska yksinkertaisimmillaan se viestittää miten työssä on onnistuttu. Jos palautetta ei saada tai se on epämääräistä työntekijälle tulee tunne, ettei hänen työpanostaan arvosteta. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen negatiivinen palautekin kannustaa työntekijää toimimaan halutulla tavalla. Aloite palavereista oli hyvä, koska yrityksessä ei varsinaisesti pidetä palavereita tehtaan tai pystytyspuolen työntekijöiden kanssa. Palaverit ovat olleet vain ylemmän tahon keskenään pitämiä lähinnä talouteen ja toimituksiin liittyviä kokouksia. Kehityskeskusteluissa voidaan varmistaa työn tekemisen edellytykset ja keskittyään työntekijän asioihin, vaikkakin tavoitteet ja tulokset kerrataan. Työntekijälläkin on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle. Kehityskeskusteluihin pitäisi valmistautua ja varata aikaa.

Palautteesta tein vielä monivalintakysymyksiin pari kysymystä, koska palaute on tärkeimpiä aineettomia palkitsemiskeinoja. Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä pyysin ympäröimään kuinka tärkeänä palautetta pidettiin, kun se saatiin esimieheltä. Kuviosta 6 ilmenee, että työntekijät tarvitsevat palautetta työstään. Puolet vastanneista (n=20) piti erittäin tärkeänä palkitsemiskeinona palautteen saamisen esimieheltä, kukaan vastanneista ei pitänyt sitä lainkaan tärkeänä tai vain vähän tärkeänä. Esimies voi viestiä palautteella arvostavansa työntekijöitä ja motivoida heitä kohti parempia suorituksia.



KUVIO 6. Palaute esimieheltä

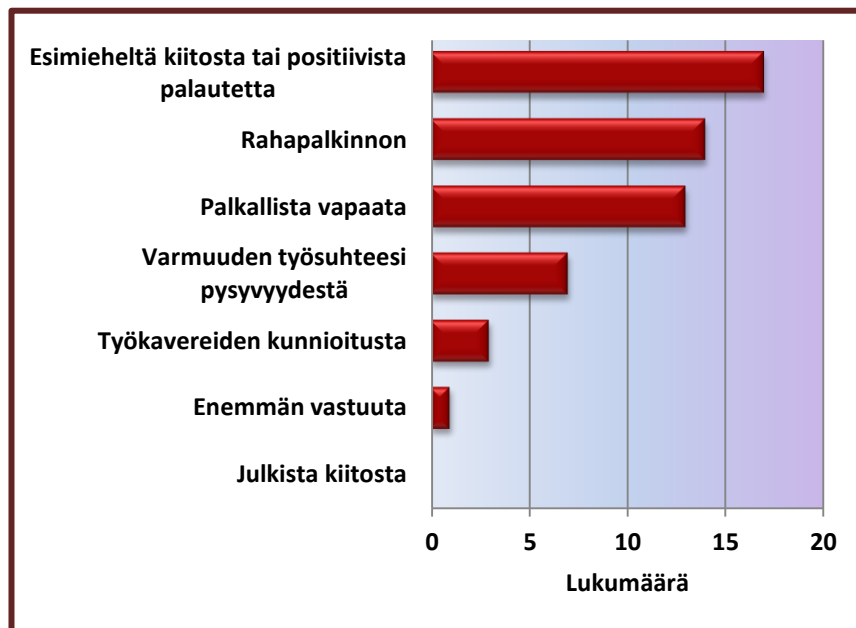
Palautteen saaminen työtovereilta ei ole ihan niin tärkeää kuin palautteen saaminen esimieheltä (kuvio 7). 15 % pitää palautteen saamista työtovereilta erittäin tärkeänä, 50 % melko tärkeänä ja 35% jonkin verran tärkeänä. Huomattavaa on, että kuitenkin kukaan ei pidä sitä täysin merkityksettömänä. Negatiivisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen on hankalaa, yleensä työtoverille annetaan positiivista palautetta. Se koetaan ilmapiiriä parantavana ja me-henkeä lisäävänä.



KUVIO 7. Palaute työtovereilta

Kysymykseen mitä vastaaja toivoisi saavansa, kun hän onnistuu työssään, pyydettiin valitsemaan kolme parasta vaihtoehtoa. Oheisen kuvion 8 mukaan esimieheltä saatu kiitos tai positiivinen palaute koetaan parhaimmaksi palkinnoksi hyvin onnistuneesta

työstä. Rahalla palkitseminen ja palkallinen vapaa kiinnostaa suurinta osaa vastanneista (n=20). Varmuus työpaikan pysyvyydestä ei kiinnostanut puoliakaan vastanneista, vaikka Suomen ja maailman taloudellinen tilanne antaisi olettaa muuta. Työntekijät luottavat yrityksen toiminnan jatkuvuuteen ja siten myös työpaikan pysyvyyteen. Työkavereiden kunnioitus ja suurempi vastuu kiinnostivat vain muutamia henkilöitä. Julkista kiitoksesta ei ollut kukaan kiinnostunut.

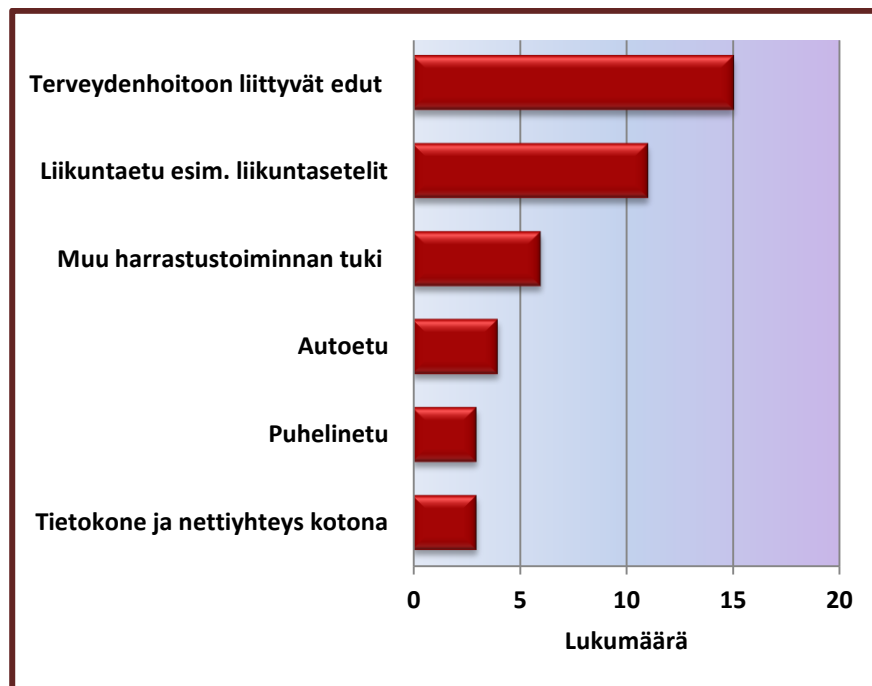


KUVIO 8. Palkinto hyvin onnistuneesta työstä

Neljännessä kysymyksessä pyydettiin valitsemaan kolme kiinnostavinta etua (kuvio 9). Etuihin valitsin niitä, joita yrityksessä olisi mahdollista käyttää. Tähän en esimerkiksi ottanut työnantajan järjestämiä tilaisuuksia kuten pikkujouluja eikä työaikojen järjestelyä, koska ne ovat aika selviä kiinnostuksen kohteita. Työaikojen järjestelystä on kysymys myöhemmin tässä tutkimuksessa, koskien palkitsemiskeinojen tärkeyttä. En myöskään ottanut etuihin työvaatteita. Ne mielletään itsestäänselvyudeksi ja todennäköisesti ainakin pystytys- ja tehtaanpuolen työntekijät olisivat valinneet tämän yhdeksi vaihtoehdoksi.

Odotetusti terveydenhoitoon liittyvät edut kiinnostivat suurintaosaa (n=20) eniten. Liikuntaedut kiinnostivat toiseksi eniten sekä kolmanneksi eniten muu harrastustoiminnan tukeminen. Autoetu ja puhelinetu kiinnostivat muutamaa henkilöä, puhelinetu onkin käytössä muutamilla toimisto- ja asennuspuolen henkilöillä. Tietokone ja nettiyhteys olisivat myös muutamalle henkilölle mielekkäitä.

Työnantajan kannattaa selvittää esimerkiksi fysikaalisen hoidon tarpeen, koska yrityksessä on paljon ikääntyviä työntekijöitä ja heidän työssä pysymiseen kannattaisi panostaa. Liikuntaharrastusta tulisi tukea, esimerkiksi kuntosalikorteilla tai sponsoroimalla liikuntaharrastusta.



KUVIO 9. Kiinnostavat edut

Monivalintakysymyksissä kysyttiin millaisena palkitsemiskeinona pidetään koulutusmahdollisuutta, tähän sisältyvät myös kurssit. Liitteessä 2 kuvioista 10 nähdään, että koulutusmahdollisuudet kiinnostavat 55 % (n=20) vastanneista.

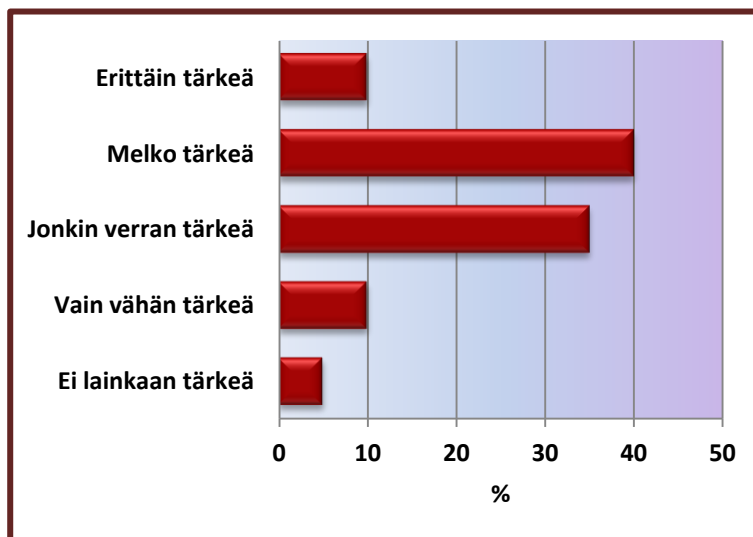
Lisäksi tutkin ristiintaulukoinnilla iän vaikutusta koulutusmahdollisuuksien kiinnostavuuteen (kuvio 11, liite 2) huomataan, että 40 % alle 30-vuotiaista pitää koulutusmahdollisuutta erittäin tärkeänä ja yli 45-vuotiaissa vain 9 % erittäin tärkeänä (n=20). On huomattavaa, että kaikissa ikäluokissa koulutusmahdollisuutta pidettiin tärkeämpänä kuin vain vähän tärkeänä tai ei lainkaan tärkeänä.

Vastaajista 60 % (n=20) pitivät työn pysyvyyttä erittäin tärkeänä ja 35 % melko tärkeänä (kuvio 12, liite 2), mutta palkitsemiskeinona arvostus on vasta kolmantena. Tässä viitataan aikaisempaan 3 kysymykseen, kun pyydettiin valitsemaan seitsemästä vaihtoehdosta kolme parasta palkitsemiskeinoa. Parhaina vaihtoehtoina pidettiin palautetta esimieheltä, rahapalkintoa ja palkallista vapaata. Talouden ja työmarkkinoiden epäva-

kaisuus lisäävät myös pelkoa työpaikan menetyksestä. SAK:n jäsentutkimuksen (2010) mukaan jäsenet pitivät tärkeimpänä yksittäisenä työhön liittyvänä asiana työpaikan pysyvyyttä, seuraavaksi tärkeimpiä olivat työkaverit ja työnmielekkyyys.

Työaikojen järjestelyä työntekijät pitivät melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä (kuvio 13, liite 2). Yrityksessä työajoissa on ollut molemmin puolta joustavuutta, mitä voidaan pitää myös yrityksen hyvänä kilpailuetuna. Työntekijät arvostavat työaikojen joustoa. Työ ja henkilökohtaiset tarpeet voidaan yhdistää, esimerkiksi lastenhoidon järjestelyt tai yksityisasioiden hoitaminen. Työajanjärjestelyt helpottavat fyysistä ja henkistä uupumista. Kaavamainen kahdeksan tunnin työpäivä ja sen päälle tehtävät ylityöt eivät ole ainoa malli järjestää töitä molemmille hyödyllisellä tavalla. Mahdollisuutena olisi käyttää eripituisia ja eri tavoin rytmittettäviä työaikoja. Myös oma-aloitteisella työajan pidentyksellä työntekijä tuntee hallitsevansa työaikaansa paremmin kuin esimiehen määräyksestä.

Kysyttäessä uralla etenemisen mahdollisuuksia (kuvio 14) vastaajista puolet (n=20) piti niitä erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä. Ei lainkaan tärkeänä piti vain 5 % vastanneista.



KUVIO 14. Uralla eteneminen

Tutkin myös ristiintaulukoimalla onko palvelusvuosilla ja uralla etenemisellä mitään vastaavuutta keskenään (kuvio 15, liite 2). Alle 5 vuotta palveluksessa olleista ja yli 10 vuotta palveluksessa olleista yli 40 % pitivät uralla etenemistä melko tärkeänä. Yrityksessä on vain vähän mahdollisuuksia edetä uralla. Oletin kuitenkin, että vähemmän aikaa palveluksessa olleet olisivat kiinnostuneempia uralla etenemisestä.

Tulospalkkiojärjestelmästä kysyttäessä 60 % (n=20) vastanneista piti järjestelmää melko tärkeänä ja 15 % erittäin tärkeänä (kuvio 16, liite 2). Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että työntekijät ovat valmiita siirtymään tulospalkkiojärjestelmään. Tulospalkkiojärjestelmän kysymyksistä on laajemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Aloitepalkkioita työntekijät pitivät 40 % (n=20) melko tärkeinä, 30 % erittäin tärkeänä ja 30 % jonkin verran tärkeänä (kuvio 17, liite 2). Aloitepalkkioilla saadaan työntekijöiden ideat paremmin näkyviksi ja hyödynnettyä. Ilmeisesti työntekijöillä on näkemyksiä työmenetelmien, koneiden ja laitteiden kehittämisestä. Aloitepalkkioiden käyttöönotolla varmasti lisättäisiin työntekijöiden kiinnostusta oman työn kehittämiseen.

Juhlapäivät palkitsemiskeinona aiheutti jonkin verran hajontaa (kuvio 18, liite 2). Erittäin tärkeinä niitä piti 10 % (n=20), melko tärkeänä, jonkin verran tärkeänä tai vain vähän tärkeänä 25 %, ei lainkaan tärkeänä piti 15 % vastaajista.

Kuvion 19 (liite 2) mukaan 45 % (n=20) vastanneista piti henkilöstöetuja melko tärkeänä palkitsemiskeinona, erittäin tärkeänä 25 % ja jonkin verran tärkeänä 30 %.

Yhteenvetona palkitsemiskeinoista voidaan sanoa, että työntekijöiden mielestä palkitsevimpina keinoina pidetään palautetta esimieheltä, koulutusmahdollisuuksia, palkkioita ja henkilöstöetuja. Tulospalkkiojärjestelmää palkitsemiskeinona pidettiin yleisesti ottaen tärkeänä keinona, joten voidaan olettaa työntekijöiden hyväksyneen tulospalkkiojärjestelmän osana kokonaispalkkausta.

10.2 Tulospalkkiojärjestelmää koskevat kysymykset

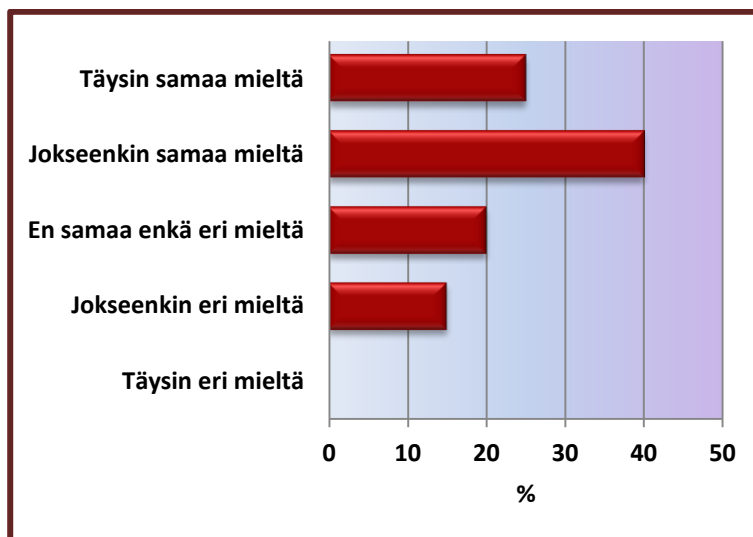
Keväällä 2011 työnantaja teki ehdotuksen tulospalkkiojärjestelmään siirtymisestä, sen johdosta päätin tehdä kyselyn työntekijöiden mielipiteistä. Usein palkkauksesta puhuttaessa askarruttavia kysymyksiä ovat oikeudenmukaisuus, saadaanko samasta panoksesta sama palkka, onko työmäärä otettu huomioon ja noudatetaanko yhteisiä sääntöjä. Jokaiselle työtehtävälle pitäisi tietysti luoda oma mittaristonsa, jotta palkkauksesta tulisi mahdollisimman oikeudenmukainen. Yrityksessä on kuitenkin tarkoitus jakaa tulospalkkio tasasuuruusena niille, jotka ovat olleet töissä 6 kuukautta vuodessa.

Monivalintaväittämässä tein 11 kohtaa viisiportaisina, jossa vastausvaihtoehtoina käytin liitteen 1 mukaisesti:

- 1 = täysin erimieltä
- 2 = jokseenkin erimieltä
- 3 = en samaa enkä eri mieltä
- 4 = jokseenkin samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

Ensimmäisessä väittämässä pyydettiin ottamaan kantaa: Kannustaako tulospalkkio parempiin suorituksiin? Kuvion 20 (liite 2) mukaisesti yli puolet vastaajista (55 %) eli 11 henkilöä olivat jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 6 henkilöä vastanneista (n=20). On siis selvää, että tulospalkkiolla on kannustava merkitys työntekijöille. Työntekijöiden mielipidettä kannustavuudesta pitää tiedustella uudestaan ensimmäisen tulospalkkion maksun jälkeen. Parannusehdotukset ja päätökset kannattaa tehdä aika pian tämän jälkeen.

Toinen väittämä: Pidän tulospalkkion merkitystä erittäin tärkeänä palkitsemiskeinona. Täysin samaa mieltä väittämästä oli 5 henkilöä (25 %) vastanneista, jokseenkin samaa mieltä 8 henkilöä, 4 vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä oli 3 henkilöä (n=20). Suuren hajonnan perusteella esitän, että työnantajan on selvitettävä työntekijöille tulospalkkiojärjestelmän määräytymistä ja merkitystä kokonaispalkkauksen osana.



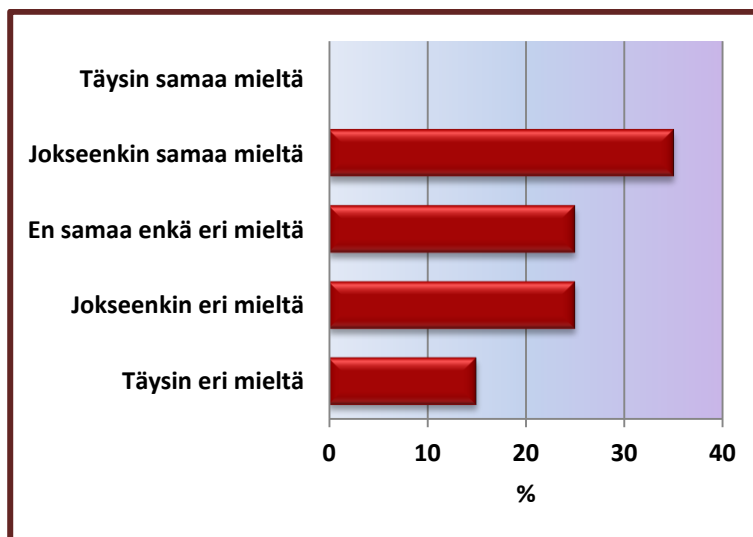
KUVIO 21. Tulospalkkiojärjestelmä erittäin tärkeä palkitsemiskeino

Tulospalkkiojärjestelmän väittämässä esimiehen arvio työssä onnistumisesta on erittäin tärkeää (kuvio 22, liite 2). Vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Tutkimustuloksen perusteella painotan palautteen antamisen tärkeyttä Ollikaisen Hirsirakenne Oy:ssä.

Väittämässä 4 tehtiin käänteinen kysymys, eli väitettiin päinvastaista mitä odotetaan (kuvio 23, liite 2): Tulospalkkio ei vaikuta työmotivaatioon. Näin tehdyssä kysymyksessä on se vaara, että kaikki eivät olleet oikein hereillä. Vastanneita 12 henkilöä (60%) oli täysin erimieltä tai jokseenkin eri mieltä (n=20). 3 henkilöä ei ottanut kantaa ja 5 henkilöä oli jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä.

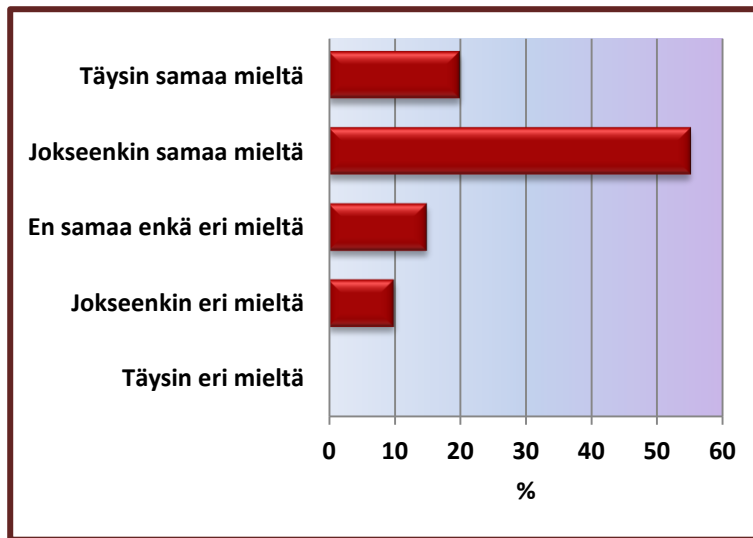
Väittämään ”haluan saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tavoitteet”, 40 % oli täysin samaa mieltä ja 55 % (n=20) jokseenkin samaa mieltä (kuvio 24, liite 2). Työntekijöillä näyttää olevan halua yhteisten päämäärien tavoitteluun. Esimiehen tulee selvittää mitkä ovat yhteiset tavoitteet, mahdollisuus tähän on yhteisessä palaverissa kertaamalla yrityksen strategiat ja visiot. Työntekijöille tulee myös kertoa onko tavoitteissa pysytty.

Väittämään, että tulospalkkiojärjestelmän määräytymisperiaate on selvä kuvion 25 mukaisesti, on tullut paljon hajontaa. Mielenkiintoista on, että 35 % on jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä ei ole kukaan. Täysin eri mieltä on 15 % ja jokseenkin eri mieltä 25 % vastanneista. Tuloksen perusteella työntekijöille pitää vielä selvittää ennen tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa kuinka se määräytyy ja miten palkkion suuruuden voi kukin osaltaan vaikuttaa.



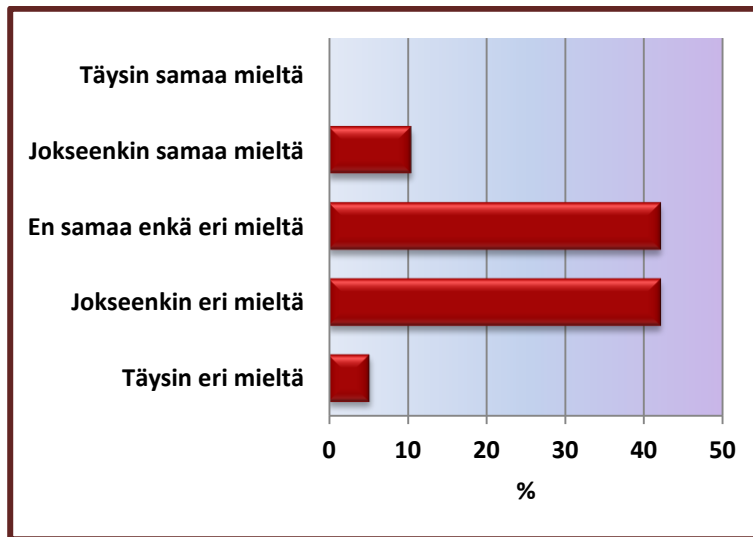
KUVIO 25. Tulospalkkiojärjestelmän määräytymisperiaate on selvä

Seuraavassa väittämässä (kuvio 26) kysytään mielipidettä voiko omalla työpanoksellaan vaikuttaa tulospalkkion suuruuteen. 75 % (15 henkilöä) vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Vain 10 % (2 henkilöä) oli jokseenkin eri mieltä. Työntekijät uskovat pystyvänsä vaikuttamaan tulospalkkion suuruuteen omalla työpanoksellaan. Tätä tietoa on yrityksessä käytettävä hyväksi, koska se antaa hienon motiivointikeinon.



KUVIO 26. Oman työpanoksen vaikutus tulospalkkion suuruuteen

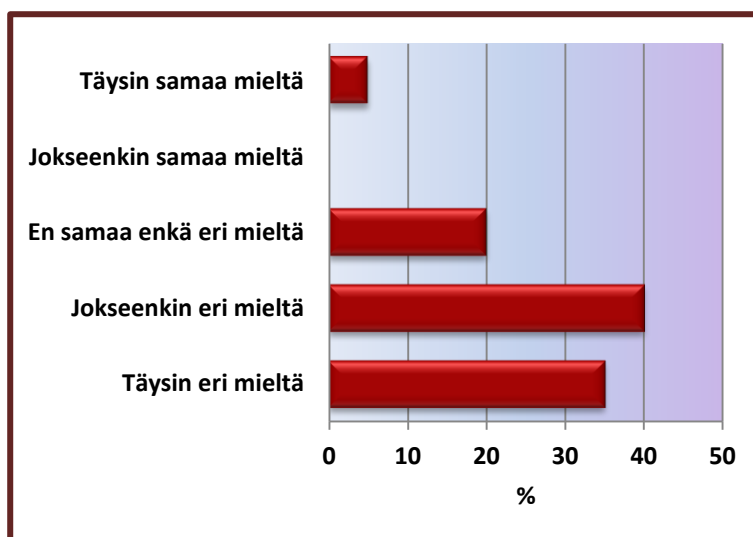
Väittämässä etteivät tulospalkkion tavoitteet ole realistisia, yli 42 % (8 henkilöä) vastanneista ei ottanut kantaa (n=20). Samoin 8 henkilöä oli jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 1 henkilö. Jokseenkin samaa mieltä oli 2 henkilöä (10 %) vastanneista. Koska epävarmoja vastauksia oli noinkin paljon, kannattaisi tavoitteita vielä selventää työntekijöille. Mitä tavoitteet ovat ja ovatko ne todella saavutettavissa? Tämän väittämän tulos on hieman ristiriidassa edellisen kanssa. Miksi tavoitteita ei pidetä realistisena, jos tuloksen saavuttamiseen voi itse vaikuttaa? Johtuuko ristiriitä siitä, että palkkiojärjestelmä on selitetty puutteellisesti?



KUVIO 27. Tulospalkkion tavoitteet eivät ole realistisia

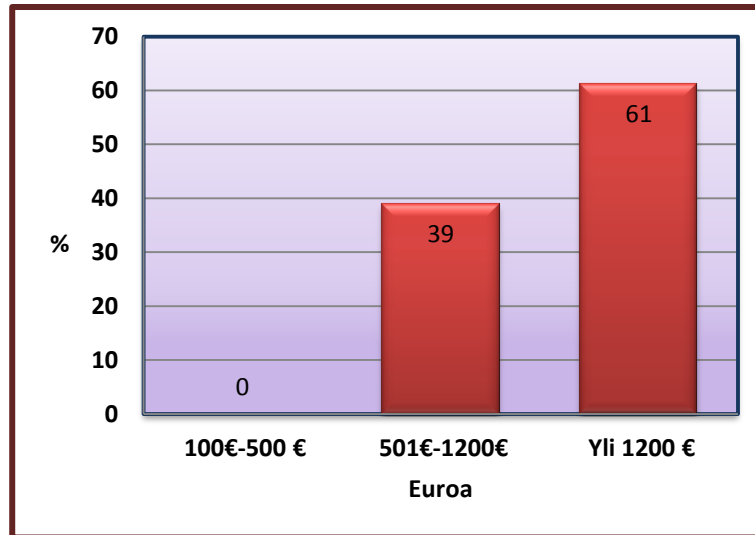
Tiedusteltaessa vastaajien mielipidettä olisiko tulospalkkiojärjestelmän koskettava kaikkia, vastauksia saatiin kuvion 28 (liite 2) mukaisesti. Työntekijöiden mielestä näyttäisi olevan oikeudenmukaisempaa, että kaikki saavat palkkion työnkuvasta riippumatta. Väittämässä 10 tiedusteltiin mielipidettä tulospalkkion suuruudesta (kuvio 29, liite 2), pitäisikö sen olla kaikille samansuuruinen. Tuloksen perusteella työntekijät ovat sitä mieltä, että tulospalkkion kuuluisi olla kaikille samansuuruinen, riippumatta työtehtävistä tai asemasta.

Viimeisen väittämän mukaan ”tulospalkkio on tarpeeton”. Kuten kuviosta 30 havaitaan, työntekijät pitivät tulospalkkiojärjestelmää tarpeellisena palkan osana. Vain yksi vastaaja piti tulospalkkiota täysin tarpeettomana.



KUVIO 30. Tulospalkkiojärjestelmä on mielestäni tarpeeton

Viimeisenä kysyttiin minkä suuruinen tulospalkkion pitäisi olla vuodessa, jotta se kannustaisi. Vastaukset olivat oheisen kuvion 31 mukaisesti, 11 henkilöä pitivät kannustavana yli 1200 €, 7 henkilöä pitivät 501–1200 € palkkiota kannustavana. Kukaan vastaajista ei pitänyt alle 500 € palkkiota kannustavana. 2 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.



KUVIO 31. Kannustava tulospalkkio vuodessa

Lopuksi pyysin vielä kertomaan omin sanoin, mitä mieltä olet tulospalkkiojärjestelmästä. 14 vastasi kysymykseen. Ohessa saamiani vastauksia.

”Voi olla hyvä asia, jos selvät ohjeet miten kukin voi tahollaan vaikuttaa asiaa”

”Hyvä”

”Tulospalkkiojärjestelmä on kannustava järjestelmä. Siitä on hyötyä työnantajalle ja tekijälle”

”Hyvä kokeilu”

”Jos nyt suoraan sanotaan niin aika perseestä. Hyvä ajatushan siinä on mutta ei tuu pelaan tässä firmassa”

”En tiedä”

”Kannatan lämpimästi”

”Ei voi arvostella, liian vähän tietoa asiasta”

”Asiallinen jos pohjautuu esim. suunniteltuihin neliöihin tai virheiden määrään”

”Jos se on selkeä, oikeudenmukainen ja saavutettavissa; on hyvä”

”Ajatuksena ihan hyvä, en varma kuinka toimii”

”Ensin pitää kokeilla tulospalkkiojärjestelmää. Kokeilun jälkeen voi sitten sanoa onko se hyvä vai ei.”

”Se kannustaa parempaan työmotivaatioon”

”Vaikea sanoa ennen kuin tulospalkkauksen määräytymisperusteet ovat selvillä. Periaatteessa järjestelmä saattaisi toimia hyvinkin.”

”Jees, jees”

Vastauksien määrä oli kiitettävä ja vastaukset olivat asiallisia. Vastauksien perusteella päätellen, että tulospalkkiojärjestelmän määräytyminen (etenkin mittareiden) ei ole täysin selvää, ja vaatii johdolta lisäselvityksiä. Osa vastaajista haluaisi kokeilla tulospalkkiojärjestelmää ja vasta sen jälkeen tehdä pidempi aikaisia päätöksiä.

Palkkioita jakaessa pitää olla suunnitelma siitä, kuinka paljon maksetaan ja millä perusteella. Jotta palkitseminen vaikuttaisi toivotulla tavalla, pitää järjestelmää jatkuvasti päivittää ja sen käyttöä tukea. Mikäli järjestelmässä huomataan virheitä, ne on korjattava. Palkitsemisen sääntöjä ei saa yksipuolisesti muuttaa. Tavoitteiden toteutumista pitää myös seurata aktiivisesti ja sen pohjalta kehittää organisaation toimintaa.

11 YRITYKSEN JOHDON TAVOITTEET KOKONAISPALKKAUKSESSA

Ollikaisen Hirsirakenne Oy tarvitsee työkaluja kehittääkseen kannustavuutta ja oikeudenmukaisuutta palkkaukseen. Palkkausjärjestelmän pitää vastata ajan haasteisiin, edistää yrityksen menestystä, työllistämiskykyä ja tuottavuutta. Yrityksessä on huomioitava, että suuri osa työntekijöistä on ikääntyvää. Muillakin aloilla tullaan suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle kilpailemaan osaavista työntekijöistä. Ollikaisen Hirsirakenteen on varmistettava henkilöstön pysyminen työssään, keinoina muun muassa motivoiminen kouluttamalla ja työajan joustoilla.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen lähtökohtana voidaan pitää yhteisten etujen tavoittelua. Yrityksen visio auttaa ymmärtämään tulevaisuuden tavoitteita. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla kaikkien tiedossa ja ymmärrettävissä. Työntekijöiden mielipide palkitsemista koskevista asioista on tärkeä, koska se auttaa heitä motivoitumaan ja vähentää muutosvastarintaa.

Kartoittaakseni yrityksen tavoitteita ja toiveita palkkausjärjestelmän kehittämisestä haastattelin yrityksen toimitusjohtaja Tero Ollikaista 18.10.2011. Tavoitteena oli selvittää, minkälaisia palkitsemiskeinoja yrityksen johto on valmis käyttämään. Onko mahdollisuuksia käyttää joitakin uusia palkitsemiskeinoja kokonaispalkkauksessa? Haastattelussa kyselin ensin aineettomasta palkitsemisesta, sen jälkeen aineellisesta palkitsemisesta ja lopuksi selvitystä tulospalkkiosta.

Tero Ollikainen antaa mielestään kaikenlaista palautetta sekä positiivista että rakentavaa. Hän antaa rakentavan eli negatiivisen palautteen mieluummin hetken mietinnän jälkeen, ei spontaanisti. Hän haluaa antaa negatiivisen palautteen kahden kesken ja kiinnittää huomion tavoitteisiin sekä toiveisiin. Kritiikin antaminen voi avata uusia näkökulmia ja korjata väärinkäsityksiä. Usein hän myös esittää palautteen ”heittämillä pallon” työntekijälle, koska valtataistelua on vältettävä. Palautetta hän pyrkii antamaan päivittäin, vaikka hänen mukaansa palautekulttuurissa on kehittämisen varaa. Palautteenantamisesta voitaisiin tehdä säännöllinen tilaisuus, esimerkiksi palaverimuodossa. Palaverit voisivat koskea vain tiettyä osastoa kerrallaan. Henkilökohtaisen palautteen voisi saada myös kehityskeskusteluissa.

Kehittymis- ja koulutusmahdollisuuksista Tero Ollikainen on hyvin innostunut. Koulutus koskee kaikkia työntekijöitä. Yrityksen puitteissa käydään pakolliset tulityö-, työturvallisuus- ja ensiapukurssit. Koulutus koskee kaikkia työntekijöitä, mutta koulutusmahdollisuuksista voitaisiin antaa molemmin puolin informaatiota. Kouluttautumisessa toivotaan oma-aloitteisuutta. Mikäli työntekijä itse on halukas hakeutumaan koulutukseen, esimerkiksi oppisopimuskoulutus on hyvin mahdollista. Työnantaja tulee järjestämään koulutusta tarpeen mukaan. Lujuuslajittelukurssi sekä uuden toimintaohjausjärjestelmän käyttöönotto ovat ajankohtaisia. Uutta työvoimaa on palkattu hirsikurssin kautta ja yrityksessä perehdytetään uudet työntekijät tehtäviinsä. Työnkiertoon on mahdollisuus pystytys- ja tehtaanpuolen työntekijöiden kesken, mutta varsinaista varamiesjärjestelmää ei ole. Tämä saattaa aiheuttaa riskin, koska osa työntekijöistä alkaa olla jo ikääntyneitä. Myös äkilliset sairauslomiat ja tapaturmat saattavat aiheuttaa työjärjestelyjä.

Työaikojen järjestely on pelannut yrityksessä Tero Ollikaisen mukaan hyvin, joustaviin työaikoihin on mahdollisuus. Työaikojen järjestelyistä hyötyvät niin työnantaja kuin työntekijätkin. Työnantajan on otettava huomioon tuotannon tarpeet ja tuottavuus. Työaikojen järjestelyllä voitaisiin parantaa työllisyyttä sekä auttaa työntekijöitä jaksamaan ja viihtymään työssään. Työnantaja suhtautuu opintovapaaseen myönteisesti ja sen järjestelyistä on pystytty sopimaan erikseen. Tero Ollikaisen mielestä vapaiden säästäminen sesonkiaikojen ulkopuolelle on perusteltua. Kannattaisi tehdä esitys niin sanotusta työaikapankista, jolloin sesonkiaikana voitaisiin tehdä ylityöitä ja kertyneet ylityöt voisi pitää vapaana hiljaisempaan aikana.

Tero Ollikaisen mielestä työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin, hän katsoo vaikutusmahdollisuuden sitouttavan työntekijää ja lisäävän työtyytyväisyyttä. Työntekijä pääsee vaikuttamaan laitehankintoihin, työtavat ja työjärjestys noudattavat aika paljon totuttuja malleja. Aloitteita työnantaja ei tyrmää heti, vaan niitä tutkitaan ja kehitellään. Työnantaja haluaisi järjestää työntekijöille esimerkiksi ”syysseminaarin”, jossa yhdessä kehitettäisiin työtapoja ja juteltaisiin työn sisältöä sivuavista asioista. Tästä tehtäisiin perinteinen puolenpäivän kehittämiskeskustelutilaisuus asialistoinen.

Aineellisista palkitsemiskeinoista lähdettiin keskustelemaan siitä, onko peruspalkan määrittely suoritettu eri tehtävien mukaisesti. Keskustelussa ilmeni, että peruspalkkaus on lähtöisin edellisen toimitusjohtajan ajalta ja palkkaus on TES:n mukainen. Perus-

palkkauksen määrittämiseen vaativuuden, pätevyuden ja työn tuloksen mukaan olisi tarvetta. Tämä tullaan tekemään jonkun ulkopuolisen konsultin kautta.

Tulospalkkauksesta työnantaja on tehnyt esityksen keväällä 2011. Tämän jälkeen tein ehdotuksen Tero Ollikaiselle tästä opinnäytetyöstä. Halusin selvittää työntekijöiden mielipiteitä kyselytutkimuksella sekä selvittää työnantajan tavoitteita haastattelun avulla. Tulospalkkion tavoitteista Tero Ollikainen selvensi, että halutaan kasvattaa liikevaihtoa eli tuottavuutta parannetaan sekä tehostetaan tuotantoa. Tuotteiden laatu ja palvelutaso ovat kohdallaan. Työntekijöille annetaan viesti, että jos yritys voittaa, voittaa myös työntekijä. Työntekijää halutaan palkita sekä parantaa työmotivaatiota. Työntekijöillä ovat asenteet kohdallaan, mutta yhteishenkeä voidaan parantaa myös tulospalkkiolla. Tulospalkkion ei uskota luovan kilpailuhenkeä eri osastojen välille tai eriarvoisuutta. Koska tavoitteita ei ole luotu yhdessä työntekijöiden kanssa ja mittarit puuttuvat eri työpisteiltä, Tero Ollikainen on suunnitellut teettävänsä vielä selvityksen tulospalkkiojärjestelmästä. Tulospalkkiojärjestelmän ensiesittelyssä vastaanotto oli erittäin positiivinen. Tulospalkkiojärjestelmästä on tarkoitus tulla jatkuva, jota seurataan ja kehitellään tarpeen mukaan. Tulospalkkion ansaintakausi on yksi vuosi ja maksu tapahtuu kesäkuun loppupuolella. Tulospalkkio koskee kaikkia työntekijöitä, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa yli 6 kuukautta. Tavoitteiden saavuttamisesta ilmoitetaan neljännesvuosittain, mistä selviää kertymä ja ennuste.

Henkilöstöeduista haastattelussa ilmeni, että terveyteen liittyviä etuja on jo nyt käytössä, mutta niihin ei ilmeisesti ole osattu hakeutua. Fysikaaliseen hoitoon ja hierontaan pääsee Terveystalon kautta lääkärin määräyksellä. Työnantaja suhtautuu myönteisesti liikuntaa edistäviin etuihin. Erilaisiin liikuntatapahtumiin osallistumista voidaan tukea sponsorointimielessä. Työaikaa koskevia etuja Tero Ollikaisen mukaan käsitellään tapauskohtaisesti eli vuorotteluvapaa, osa-aikaeläke ja osa-aikatyö eivät ole poissuljettuja mahdollisuuksia. Lomarahen vaihtamista vapaaksi on myös ajateltu, jos vapaat pidetään sesonkiajan ulkopuolella jouluihelmikuulla. Lisäksi Ollikainen huomauttaa, että yrityksessä saa henkilökunta alennuksen -15 %. Myös asiakkaan tuomisesta yritykseen maksetaan % -osuus.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvitettiin palkitsemista lähtien palkitsemiskäsitteestä, palkitsemisstrategiasta ja kuinka palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon. Eri palkitsemiskeinot esiteltiin kattavasti silmällä pitäen yrityksen mahdollisuuksia näiden käyttämiseen kokonaispalkitsemisessa, joka on hyvä johtamisen väline. Työntekijän kannalta palkitseminen merkitsee myönteisiä asioita taloudellisesti ja työilmapiirinkin näkökulmasta, kun palkkausjärjestelmä koetaan yhteisesti toimivaksi, oikeudenmukaiseksi ja turvalliseksi. Palkitsemisen kehittämislle haasteita työnantajan kannalta tuo työntekijöiden kokemus kateus toisia kohtaan, muutosvastarinta tai uudistumishalun puute. Vanha ja tuttua pidetään parempana kuin uutta ja tuntematonta. Yrityksiltä puuttuu usein uskallusta luoda paikallinen palkkausjärjestelmä. Palkkausjärjestelmä on hyvä suunnitella yhteistyössä henkilöstön kanssa. Vaikeutta palkkausjärjestelmän laatimiseen tuo usein resurssipuula. Yrityksessä saattaa olla liian monta muutosta tai kehittämishanketta meneillään, esimerkiksi tuotannon laajeneminen ja uusien koneiden käyttöönotto.

Palkitsemisen kehittäminen luo uusia haasteita tulevaisuudessa. Työntekijät haluavat saada ennen kaikkea mielekästä työtä, mutta myös arvostusta, itsenäisyyttä, luottamusta, kehittämis- ja kehittymismahdollisuuksia. Palkitseminen tulee monipuolistumaan ja yksilöitymään. Eri-ikäiset ja kulttuuritaustaiset työntekijät on otettava huomioon. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esille työntekijöiden mielipiteitä erilaisista palkitsemiskeinoista. Kyselytutkimuksen tuloksena ilmeni, että työntekijöille on esimiehen antama palaute erittäin tärkeää. Se koetaan myös parhaimmaksi palkinnoksi hyvin onnistuneesta työstä. Palautteen ei aina tarvitse olla positiivista. Rakentava palaute on suotavaa, kun kritiikille on perusteltava syy ja sillä osataan ohjata toivottuihin tuloksiin. Työtovereilta saatu palaute tai heidän kunnioituksensa eivät ole niin tärkeitä kuin olisi saattanut olettaa. Tulokseen saattaa vaikuttaa alan miesvaltaisuus. Kehityskeskustelut ovat oiva tilaisuus kartoittaa työntekijän kehittymistarpeita sekä antaa palautetta tehdystä työstä. Kyselytutkimuksessa ilmeni myös työntekijöiden puolelta tarvetta kehityskeskusteluille, jotka voisivat olla myös ryhmälle pidettäviä palavereita.

Henkilöstöeduista kokonaispalkkaukseen voitaisiin ottaa liikuntaa edistävät ja terveydenhoitoa helpottavat edut. Nämä edut kiinnostivat eniten myös työntekijöitä ja ne pitävät yllä työkykyä. Suomalaisten eläkeiän nostaminen ja työssä jaksaminen on herättänyt

vilkasta keskustelua. Palkitsemisella voidaan kannustaa jatkamaan työelämässä pidempään. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, koska sairauspoissaolot ja työkyvyttömyysriski vähenevät sekä tuottavuus ja työn laatu paranevat. Hyvä palkitseminen hyvän työilmapiirin kanssa auttaa pitämään työntekijät työkuuntoisina.

Opinnäytetyön tarkoituksena on osaltaan selvittää ja selkiinnyttää tulospalkkiojärjestelmää. Työntekijöille tehdystä kyselytutkimuksen tulospalkkio-osiosta selvisi, että työntekijät ovat valmiita kokeilemaan tulospalkkiojärjestelmää. On hyvin tavallista, että tulospalkkiojärjestelmä on määräaikainen ja voimassa vuoden kerrallaan. Pääasia on, että työntekijät ymmärtävät tulospalkkion tarkoituksen ja hyväksyvät sen käyttöönoton. Työntekijöiden mielipiteet muistuttavat siitä, miten tärkeää tiedottaminen on, varsinkin uuden palkkausjärjestelmän käyttöönotossa. Tiedottaminen järjestelmän eri vaiheissa ja perustelut ovat tärkeitä muutoksen hyväksymisen kannalta.

Tätä opinnäytetyötä käytetään hyvänä pohjana tulospalkkiojärjestelmän lisäselvitykseen Ollikaisen Hirsirakenne Oy:ssä. Työntekijöistä osa uskoo voivansa vaikuttaa omalla työpanoksellaan tulospalkkion suuruuteen. Selvityksessä on määriteltävä kuinka he pysyvät vaikuttamaan eli on löydettävä sopivat mittarit eri työpisteisiin. Esimerkiksi suunnittelupuolella mittareita on vaikea määrittää ja niitä tulee olemaan useampia, tulosta ei voi määrittää esimerkiksi pelkillä piirustuksien lukumäärällä. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet ja tulokset tarkistetaan vuosittain ja niistä on tiedotettava työntekijöille. Palkitsemisstrategiaan perustellaan miksi tulospalkkio halutaan jakaa, sen hyödyt ei osapuolille ja miten se sijoittuu kokonaispalkitsemiseen sekä miten se rahoitetaan. Tehtävään lisäselvitykseen määritellään muun muassa mikä on tuotannon minimi ja maksimitavoite.

Tutkimuksen perusteella tärkeimmät kehityskohteet ovat:

- toimivan, yhtenäisen ja läpinäkyvän palkitsemisjärjestelmän rakentaminen
- palkkaryhmien perusosien yhdenmukaistaminen, ottamalla huomioon samapalkkaisuuden periaate ja oikeudenmukaisuus
- palkitsemisstrategian kirjaaminen
- uusien palkitsemiskeinojen käyttöönotto
 - palautekäytäntö
 - kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet kartoitetaan
 - työntekijöiden aloitteet

- henkilöstöeduista terveyttä ja liikuntaa edistävät edut
- työajanjärjestelyt, sesonkityöt, työaikapankki
- tulospalkkiojärjestelmän edelleen kehittäminen
 - kokeilu
 - luodaan mittarit, jotka tukevat yrityksen strategiaa ja lisäävät palkkauksen kannustavuutta
 - raportoidaan, tiedotetaan henkilöstölle
 - seuranta
 - esimiehen, henkilöstön roolit.

Toivon, että opinnäytetyöni on herättänyt työntekijöissä kiinnostusta omaan palkkaukseensa, aktivoinut heitä pohtimaan henkilökohtaista palkitsemistaan ja saanut aikaan keskustelua. Työntekijöiden palkkatietämys saattaa olla heikkoa ja joitakin henkilöstöetuja ei edes mielletä palkitsemiseksi, osa mielletään itsestään selvyydeksi kuten pikkujoulut ja työvaatteet.

Opinnäytetyön tulokset tullaan julkistamaan yhteisessä tilaisuudessa marras- joulukuun 2011 aikana. Tulospalkkiojärjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön heti tämän opinnäytetyön julkistamisen ja lisäselvityksen jälkeen. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla kyselytutkimus kuinka tulospalkkauksessa on onnistuttu ja sen vaikutukset sekä ovatko työntekijät kokeneet sen riittävän palkitsevana.

LÄHTEET

- EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmä.2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/palkkajarjestelmät_netti.pdf (Luettu 15.10.2011)
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva. WSOY
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Keuruu. Otava
- Hulkko, K., Hakonen, A., Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus opas kehittämiseen. Juva. WSOY
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Härkönen, H.2010. Rahalla ei saa kaikkea. Telma 3, 10-17.
- Järvinen, P. 2000. Esimiestyö ongelmatilanteissa, konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. 4.painos. Porvoo: WSOY
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva. WSOY
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R.2004. Henkilöstöjohtaminen.4.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kauhanen, J.2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa. Hansaprint Oy.
- Korhonen, A. 2006. Ihmettelyn ylistys eli palautetaitojen oppiminen on jokaiselle mahdollista. http://www.klinfyshoit.com/ihmettelyn_ylistys.doc (Luettu 5.10.2010.)
- SAK. Luottamus liikkeessä, SAK:n jäsentutkimus. 2010. <http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.pdf> (Luettu 5.10.2011)
- SAK. Pieni TuPo opas.2008. <http://netti.sak.fi/sak/tupo/opas.html> (Luettu 5.10.2011)
- SAK. Raamisopimus 2011-2013. 2011. <http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista> (Luettu 30.10.2011)
- Tekninen korkeakoulu & Työsuojelurahasto. 2009. Raportti 2009/3. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf.kansio/Palkitsemisen_tila_muutos2008.pdf (Luettu 12.10.2010)
- Työsuojelurahasto. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa.Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. http://www.trsf.fi/tsarctive/files/Selvityksia/1_2006_palkitseminen.pdf (Luettu 30.9.2010)

LIITTEET

KYSELYLOMAKE

LIITE 1: 1 (4)
Kyselylomake
1.9.2011

TUTKIMUS PALKITSEMISESTA JA TULOSPALKKIOJÄRJESTELMÄSTÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Ollikaisen Hirsirakenne Oy:n henkilökunnan käsityksiä palkitsemiskeinoista sekä heidän tuntemuksiaan tulospalkkiojärjestelmästä.

Tutkimus on osa TAMK:in Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyötäni, joka käsittelee erilaisia palkitsemiskeinoja sekä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönottoa.

Vastaukset annetaan nimettöminä ja ne käsitellään luottamuksellisesti. Vastuksestasi on hyötyä tutkimuksessani ja saan 3,5 vuoden puurtamisen päätökseen. Vastaamalla varmistat myös sen, että saamme mahdollisimman tarkkaa tietoa.

Palautathan lomakkeen joko minulle henkilökohtaisesti tai kirjekuoressa työpisteessäni olevaan laatikkoon **perjantaihin 8.9.2011 mennessä**.

Terveisin Salla

Palkitsemiseen liittyvät kysymykset

1. Oletko saanut riittävästi palautetta työtehtävistäsi?(esimieheltä/työtovereilta)

1. En
2. Kyllä
3. En osaa sanoa

2. Kerro omin sanoin millaisena olet pitänyt saamaasi palautetta

3. Valitse seuraavista vaihtoehtoista kolme (3) mielestäsi parasta vaihtoehtoa.

Kun onnistut työssäsi hyvin toivoisit, että saisit....

1. Rahapalkinnon
2. Esimieheltä kiitosta tai positiivista palautetta
3. Palkallista vapaata
4. Varmuuden työsuhteesi pysyvyydestä
5. Julkista kiitosta
6. Enemmän vastuuta
7. Työkavereiden kunnioitusta

4. Mitkä seuraavista eduista kiinnostavat Sinua eniten? Valitse enintään kolme (3) vaihtoehtoa.

1. Autoetu
2. Puhelinetu
3. Liikuntaetu esim. liikuntasetelit
4. Muu harrastustoiminnan tuki esim. liikunta/kulttuuri)
5. Tietokone ja nettiyhteys kotona
6. Terveystieteiden liittyvät edut esim. fysikaalinen hoito, työterveydenhuolto

5. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat palkitsemiskeinot? Ympyröi sopivin vaihtoehto.

	ei lainkaan tärkeä	vain vähän tärkeä	jonkin verran tärkeä	melko tärkeä	erittäin tärkeä
1. Palaute esimieheltä	1	2	3	4	5
2. Palaute työtovereilta	1	2	3	4	5
3. Koulutusmahdollisuudet sisältää kurssit yms.	1	2	3	4	5
4. Työn pysyvyys	1	2	3	4	5
5. Työaikojen järjestelyt	1	2	3	4	5

	ei lainkaan tärkeä	vain vähän tärkeä	jonkin verran tärkeä	melko tärkeä	erittäin tärkeä
6. Uralla eteneminen	1	2	3	4	5
7. Tulospalkkiojärjestelmä	1	2	3	4	5
8. Palkkiot esim. aloitepalkkiot	1	2	3	4	5
9. Muistamiset esim. juhlapäivä	1	2	3	4	5
10. Henkilöstö edut	1	2	3	4	5

Tulospalkkiojärjestelmään liittyvät kysymykset

Olet keväällä 2011 kuullut ehdotuksena tulospalkkiojärjestelmään siirtymisestä Oheisessa kyselyssä tiedustellaan Sinun mielipidettäsi tulospalkkiojärjestelmästä.

Vastaa seuraaviin väittämiin ympyröimällä kohta, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettäsi

	täysin eri mieltä maa	jokseenkin eri mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin sa- mieltä
1. Tulospalkkiolla voidaan kannustaa parempiin suorituksiin	1	2	3	4	5
2. Pidän tulospalkkion merkitystä erittäin tärkeänä palkitsemiskeinona	1	2	3	4	5
3. Minulle on erittäin tärkeää se, miten esimies arvioi työssä onnistumiseni	1	2	3	4	5
4. Tulospalkkio ei vaikuta työmotivaatioon	1	2	3	4	5
5. Haluan saavuttaa minulle esimiehen kanssa yhdessä asetetut tulostavoitteet	1	2	3	4	5
6. Tulospalkkiojärjestelmän määräytymisperiaate on selvä	1	2	3	4	5
7 Uskon voivani vaikuttaa omalla työpä-nökselläni tulospalkkioni suuruuteen	1	2	3	4	5
8. Tulospalkkiojärjestelmän tavoitteet eivät ole realistisia	1	2	3	4	5
9. Tulospalkkiojärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä	1	2	3	4	5
10. Tulospalkkion on oltava samansuuruinen kaikille	1	2	3	4	5
11. Tulospalkkiojärjestelmä on mielestäni tarpeeton	1	2	3	4	5
12. Minkä suuruisen tulospalkkion pitäisi olla vuodessa, jotta se kannustaisi? Ympyröi oikea vaihtoehto					
	a) 100 -500 €	b) 501 - 1200€		c) yli 1200 €	

13. Kerro omin sanoin mitä mieltä olet tulospalkkausjärjestelmästä?

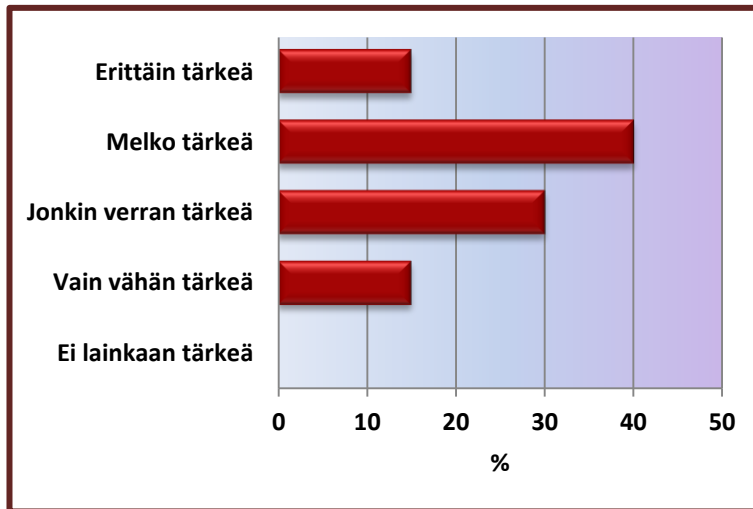
Taustatiedot

1. Ikä a) alle 30 v b) 31- 45 v c) yli 45 v

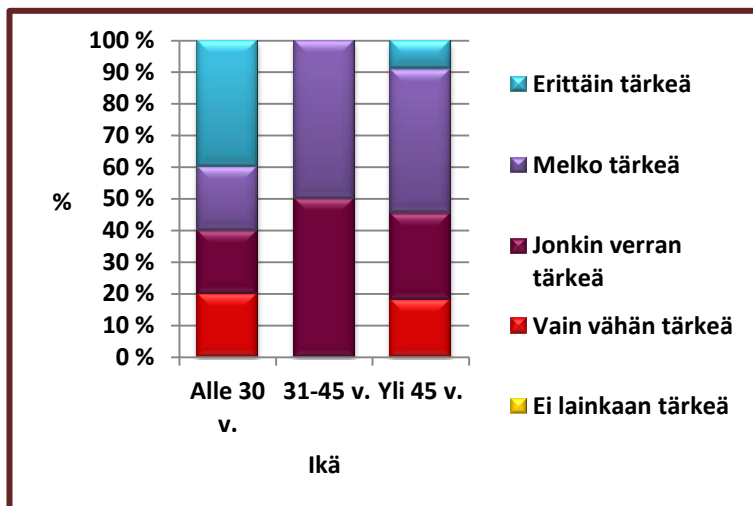
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Ollikaisen Hirsirakenteella?
a) alle 5 vuotta b) 6-10 vuotta c) yli 10 vuotta

Kiitos vastauksistasi!

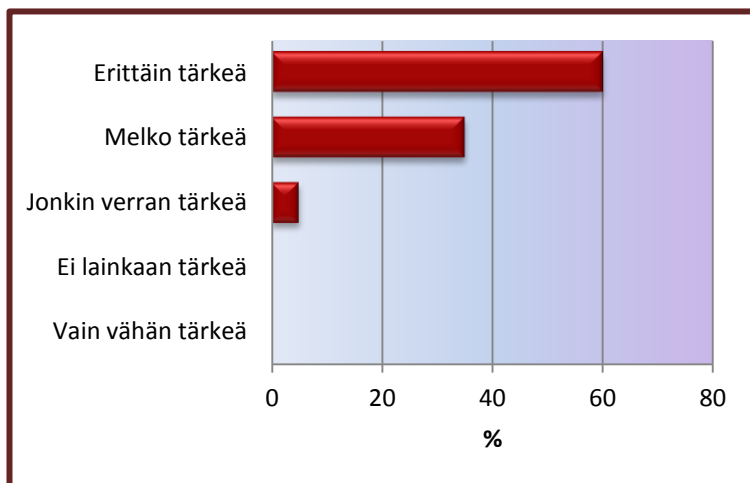
KUVIOT



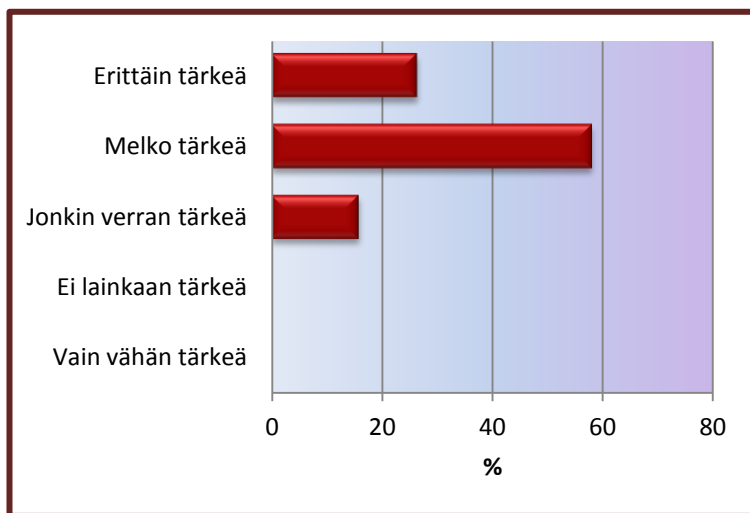
KUVIO 10. Koulutusmahdollisuudet



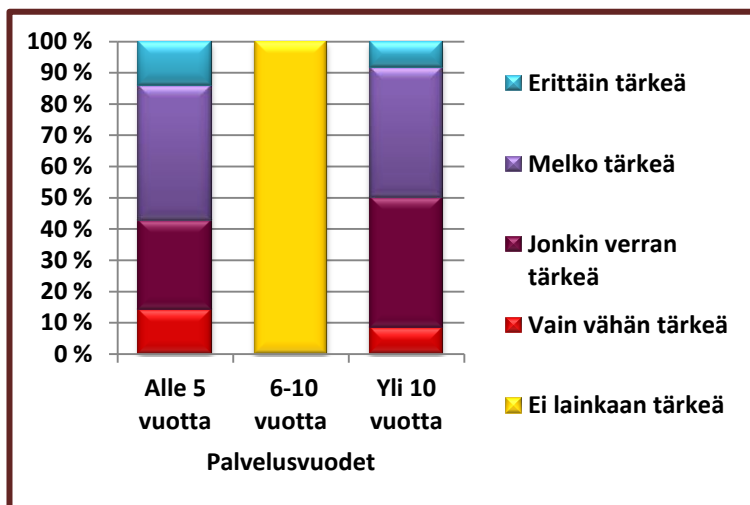
KUVIO 11. Koulutusmahdollisuuksien tärkeys ikäluokittain



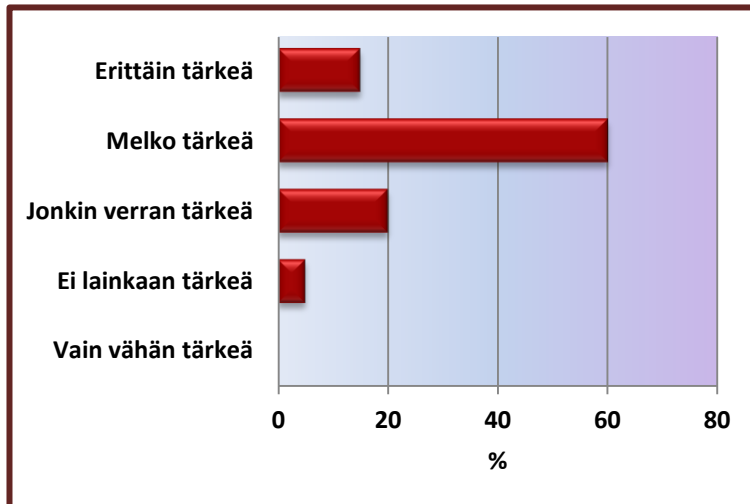
KUVIO 12. Työn pysyvyys



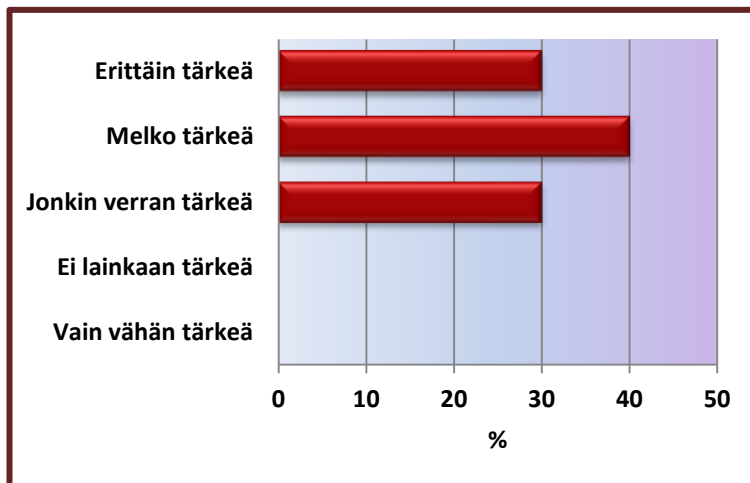
KUVIO 13. Työaikojen järjestelyt



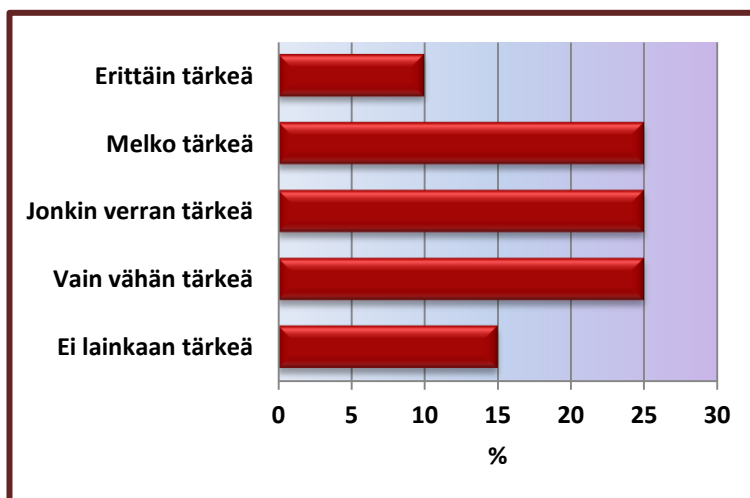
KUVIO 15. Uralla etenemisen tärkeys palvelusvuosittain



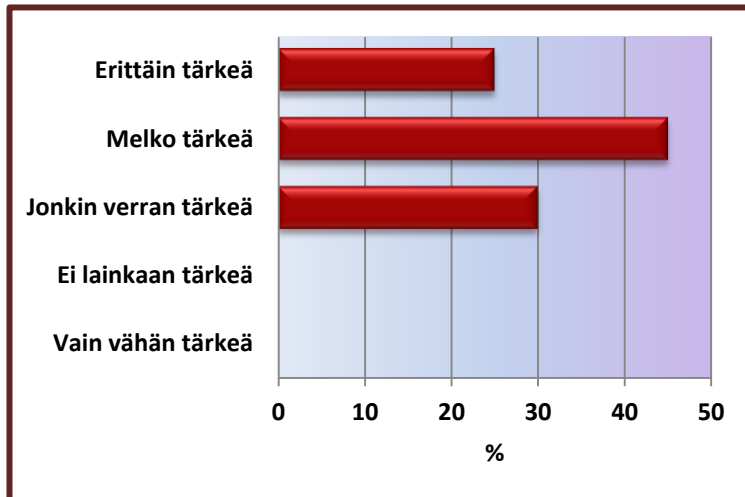
KUVIO 16. Tulospalkkiojärjestelmä palkitsemiskeinona



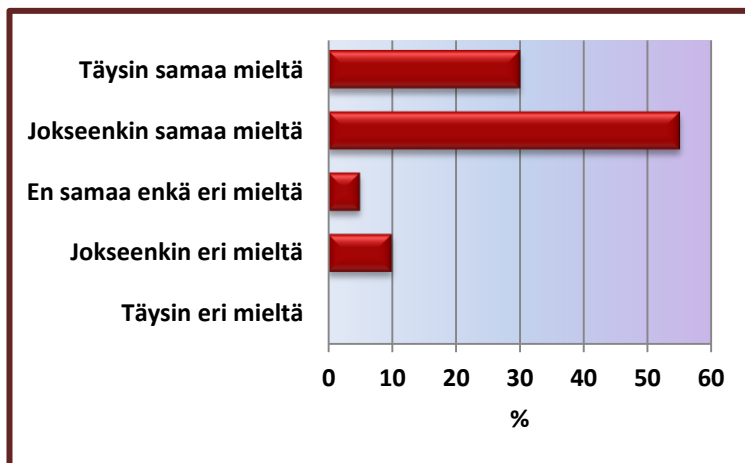
Kuvio 17. Palkkiot esim. aloitepalkkiot



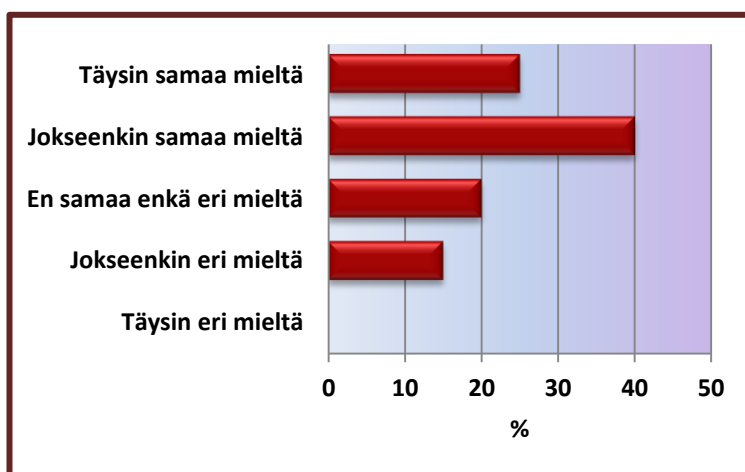
Kuvio 18. Muistamiset esim. juhlapäivä



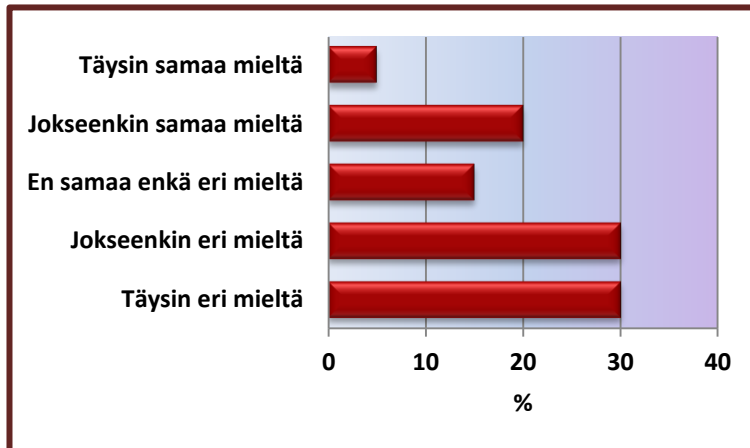
KUVIO 19. Henkilöstöedut



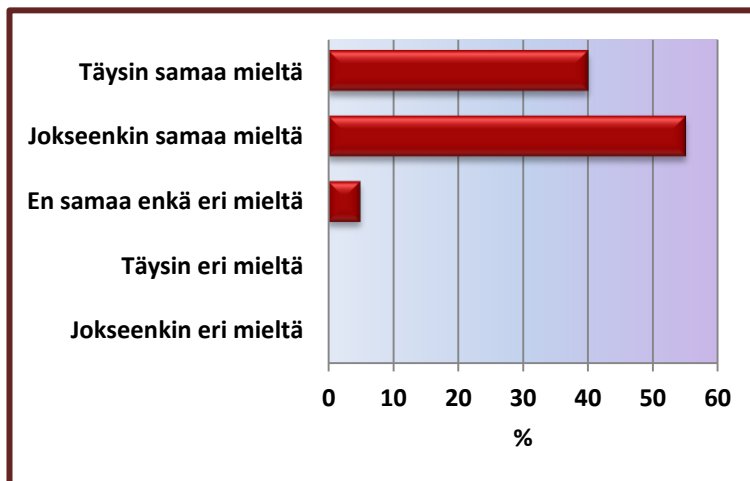
KUVIO 20. Tulospalkkiolla voidaan kannustaa parempiin suorituksiin



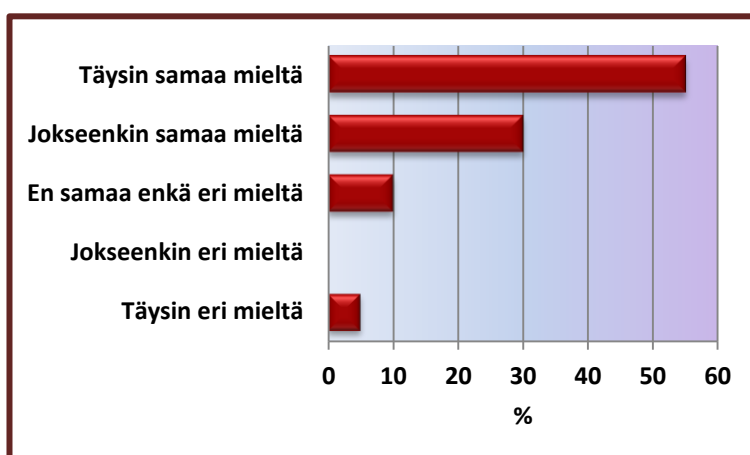
KUVIO 22. Esimiehen arvio työssä onnistumisesta



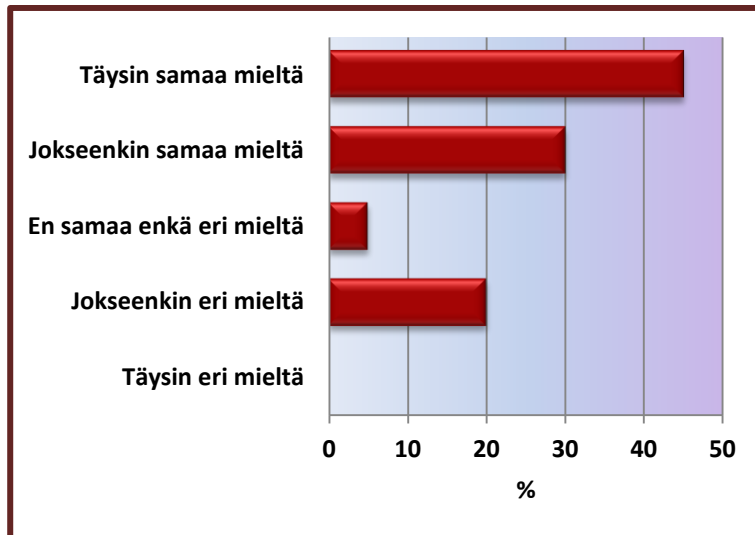
KUVIO 23. Tulospalkkio ei vaikuta työmotivaatioon



KUVIO 24. Haluaa saavuttaa yhteiset tavoitteet



KUVIO 28. Tulospalkkiojärjestelmän on koskettava koko henkilöstöä



KUVIO 29. Tulospalkkio samansuuruinen kaikille