



SAVONIA

Tuotantopalkkiojärjestelmä Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:lle

Tommo Toroi

Opinnäytetyö

Valitse kohde.

| | | | |
|--|------------|--------------------|------|
| Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala | | | |
| Koulutusohjelma Rakennusalan työnjohdon koulutusohjelma | | | |
| Työn tekijä(t) Tommo Toroi | | | |
| Työn nimi Tuotantopalkkiojärjestelmä Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:lle | | | |
| Päiväys | 13.12.2012 | Sivumäärä/Liitteet | 37+5 |
| Ohjaaja(t) Tuntiohjaaja Risto Pitkänen, laboratorioinsinööri Juha Pakarinen | | | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy | | | |
| Tiivistelmä | | | |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pohjaa Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n tuotantopalkkiojärjestelmälle. Aiemmin yrityksellä ei ole ollut käytössä yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää normaalin tuntipalkkauksen rinnalla. Tuotantopalkkiojärjestelmällä pyritään yrityksen kannalta parempaan taloudelliseen kannattavuuteen, sekä vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja sitoutumiseen työnantajaan kohtaan tarjoamalla heille mahdollisuus parempaan ansaintaan. Järjestelmälle asetettiin oikeudenmukaisuuteen pyrkivät tavoitteet, jossa sekä työnantaja että työntekijät hyötyvät uusista palkkioista. Palkkiojärjestelmä luodaan entisen palkkausjärjestelmän rinnalle, eikä entistä syrjäytetä kokonaan.</p> <p>Sitoutuminen, asenteet ja arvot, sekä työmotivaatio ovat tärkeimmät asiat, joihin opinnäytetyössä keskityttiin. Työssä käsiteltiin lisäksi palkkausjärjestelmien vaihtoehtoja sekä tutkittiin palkkiomuotoja. Opinnäytetyöhön kerättiin tietoa järjestelmän luomisen pohjaksi. Tiedonkeruu tapahtui alan kirjallisuuteen tutustumalla, henkilöstökyselyllä ja henkilöhaastatteluilla.</p> <p>Opinnäytetyön seurauksena laaditaan tuotantopalkkion määräytymistä varten muutama avainmittari, joiden perusteella arvioidaan, onko asetettuihin tavoitteisiin päästy. Palkkioita on tarkoitus maksaa kerran tai kaksi kertaa vuodessa.</p> | | | |
| Avainsanat palkkaus, sitoutuminen, motivaatio, mittarit | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|------------------|------------------|------|
| Field of Study Technology, Communication and Transport | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Construction Management | | | |
| Author(s) Tommo Toroi | | | |
| Title of Thesis Subsidy System for Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Ltd. | | | |
| Date | 13 December 2012 | Pages/Appendices | 37+5 |
| Supervisor(s) Mr Risto Pitkänen, Full-time Teacher; Mr Juha Pakarinen, Laboratory Engineer | | | |
| Client Organisation /Partners Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Ltd. | | | |
| <p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to create a new subsidy system for Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Ltd to be used beside the existing salary system. Previously the company had not had a solid incentive system with the normal hour rate system. The company's target for the subsidy system was to get better economical profitability. With the subsidy system the company's aim was to affect the employees' work motivation, attitude and commitment towards the company by offering them better earning opportunities so that both sides could profit from the new rewards.</p> <p>Commitment, attitude, values and work motivation were the most important matters that this thesis focused on. Alternatives for the salary system were discussed and different incentive forms were studied. Information for the new incentive system was collected from literature. In addition, employee surveys and personal interviews were utilized.</p> <p>As a result, a new system was created beside the existing system. The rewards to the employees will be paid either once or twice a year.</p> | | | |
| <p>Keywords salary, commitment, motivation, indicators</p> | | | |

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO..... | 6 |
| 2 YRITYS ESITTELY | 9 |
| 3 TUOTANTOPALKKIOJÄRJESTEMÄN TAVOITTEET | 10 |
| 3.1 Sitoutuminen..... | 10 |
| 3.2 Työmotivaatio | 12 |
| 3.3 Asenteet ja arvot..... | 13 |
| 3.4 Riittävä ja oikeudenmukainen palkitseminen | 14 |
| 3.4.1 Peruspalkka | 16 |
| 3.4.2 Muut palkitsemistavat..... | 16 |
| Strategiset mittarit | 20 |
| 4 HENKILÖSTÖHAASTATELU | 22 |
| 5 MAANRAKENNUSPALVELU MIKKO LYYTINEN OY:N KÄYTTÖÖN VALITTAVAT STRATEGISET MITTARIT | 25 |
| 5.1 Taloudellinen mittari | 25 |
| 5.2 Työturvallisuusmittari..... | 26 |
| 5.3 Laadullinen mittari | 27 |
| 5.3.1 Aikataulussa pysyminen..... | 28 |
| 5.3.2 Asiakastyytyväisyys | 28 |
| 5.3.3 Takuuajan korjaukset ja reklamaatiot..... | 29 |
| 6 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET | 30 |
| LÄHTEET | 32 |

LIITTEET

- Liite 1 Haastattelurunko toimihenkilöille
- Liite 2 Saatekirje
- Liite 3 Henkilöstökysely
- Liite 4 Asiakastyytyväisyyskysely

1 JOHDANTO

Työn aiheena on luoda tuotantopalkkiojärjestelmä Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:lle, sillä yrityksellä ei ole aiemmin ollut käytössä yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää. Aihe on saatu Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n toimitusjohtajalta, Harri Väkeväiseltä. Pohja toimivalle tuotantopalkkiojärjestelmälle saadaan perehtymällä alan kirjallisuuteen, sekä tekemällä henkilöstökysely yrityksen henkilökunnalle. Tavoitteena on löytää tärkeimmät strategiset mittarit, joilla tuotantopalkkiot voidaan jakaa henkilöstölle oikeudenmukaisesti.

Olen valinnut aiheen, koska olen itse taustaltani liiketalouden tradenomi ja taloudelliset asiat kiinnostavat minua. Aihe on valittu myös siksi, että olen itse hyvin suorittamiseen pyrkivä henkilö ja koen, että palkkio tulee antaa niille työntekijöille, joille palkkio kuuluu. Lisäksi valitsin aiheen, koska se on hyvin haastava. Sen tekee haasteelliseksi järjestelmän oikeudenmukaisuus ja yksinkertaistaminen arkipäivän tuotantoon. Yrityksen kannalta aihe on tärkeä, jotta työntekijöitä ja työnjohtoa saadaan motivoitua paremmin tuloksekkaaseen tekemiseen. Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan positiivisesti myös henkilökunnan asenteisiin. Kun yritys hyötyy työntekijän työpanoksesta, niin työntekijäkin voi saada osansa paremmasta taloudellisesta tuloksesta.

Työskentelen yrityksessä työnjohtotehtävissä ja haluan kehittää yritykseen toimivan kannustinjärjestelmän, jolla onnistumiset huomioidaan kaikilla yrityksen työntekijätasolla. Työnjohdolla niin kuin tekijöilläkin pitää olla mahdollisuus parempaan ansaintaan onnistuneilla työsuorituksilla.

Palkitsemisella pyritään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon. Palkitsemisessa on aina olemassa vaihtosuhteenomainen luonne: palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa organisaatiolle ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia tai aineettomia palkkioita. Palkitsemiseen liittyy aina myös tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta. On myös syytä muistaa, että tulospalkkaus vaatii perustakseen toimivan peruspalkan. (Luoma, Troberg, Kaajas & Norlund 2004, 34.)

Toimivalla järjestelmällä tekijöitä palkitaan suoritteidensa perusteella. Onnistuneella järjestelmällä organisaatio saavuttaa yhtenäisyyttä ja parantaa työyhteisön niin sanotun samaan hiileen puhaltamisen henkeä. Palkkiojärjestelmältä toivotaan kohottavaa vaikutusta yksilöiden oma-aloitteisuuteen ja tarjotaan kaikille työntekijöille enemmän vastuuta. Haasteen järjestelmän toimivuudelle luo työntekijöiden liiallinen oman edun

tavoittelu, jonka seurauksena työturvallisuus ja laadukas tekeminen voi vaarantua. Lisäksi palkkioiden tulee olla riittävän tuntuvia, jotta niillä voidaan saavuttaa myös yrityksen kannalta riittäviä taloudellisia etuja. Oman riskinsä järjestelmän toimivuuteen asettaa sen oikeudenmukaisuus ja ihmisten välinen kateus.

Vaihtoehtoja palkitsemiselle on useita, kuten raha, edut, tunnustukset, arvostus sekä kehitysmahdollisuudet (Hakonen ym. 2005, 13). Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia erilaisia tuotantopalkkiovaihtoehtoja Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n käyttöön, sekä kartoittaa henkilöstökyselyn avulla työntekijöiden mielipiteitä heidän tuotantopalkkiotoiveistaan. Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy on toiminut yli 30 vuotta, jonka aikana yrityksessä ei ole ollut minkäänlaista tuotantopalkkiojärjestelmää. Tähän saakka työntekijät ovat saaneet ainoastaan tuntipalkkaa, sekä joskus urakkakohtaisia tuntilisiä. Nyt tavoitteenani olisi luoda tuotantopalkkiojärjestelmä, joka motivoisi ja saisi aikaan työasenteen kohenemista työntekijöiden keskuudessa. Vuosien aikana erilaisissa asiayhteyksissä, kuten kehityskeskusteluissa, palkkiojärjestelmä on noussut esiin. Nyt järjestelmän luominen laitettiin alulle, koska myös yrityksen johdon mielestä asia on saatava päiväjärjestykseen.

Opinnäytetyön haastattelut toteutetaan henkilöstökyselynä Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n henkilökunnalle. Lisäksi haastatellaan entisiä rakennusliikkeen työnjohtajia, jotka työskentelevät nykyään konsultin tehtävissä. Heiltä yritetään saada tietoa siitä, minkälaisia järjestelmiä on muualla käytössä. Henkilökunnalle jaetaan kyselylomakkeet kotona täytettäväksi, jossa on 11 kysymystä. Kysymyksillä selvitetään henkilöstön näkemyksiä tuotantopalkkiojärjestelmää kohtaan. Heiltä pyydetään vastauksia esimerkiksi palkkion määräytymisperusteisiin, sekä heidän omaa motivaatiotaan järjestelmän kehittämistä kohtaan. Opinnäytetyössä perehdytään kirjallisuuteen, joka kertoo strategisista mittareista, palkkiomalleista ja henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

Yrityksen johdon ajatuksissa on palkita työntekijöitä paremmasta onnistumisesta taloudellisen menestyksen mukaan, sekä kiinnittää huomiota työturvallisuuteen ja laaduntarkkailuun. Palkkiojärjestelmän käytössä rakennusalalla ei ole mitään erikoista, mutta toimivassa ja yksinkertaisessa järjestelmässä on omat haasteensa. Tuotantopalkkiojärjestelmä halutaan yritykselle myös johdon uudeksi johtamisvälineeksi. Työnjohdon onkin hallittava hyvin palkkioihin liittyvät laskenta- ja määräytymismittarit.

Opinnäytetyön aikaansaannosten pohjalta on tarkoitus luoda yritykseen kestävä ja toimiva tuotantopalkkiojärjestelmä. Yritys on asettanut työlle tavoitteita ja yrityksen

toimitusjohtaja on luvannut auttaa ja antaa tietoa parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi.

2 YRITYS ESITTELY

Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy on kuopiolainen, vuonna 1980 perustettu maanrakennusliike, jonka toiminta on keskittynyt Itä-Suomen alueelle. Viime vuosina toimenkuvaan ovat kuuluneet maa- ja yhdyskuntateknisten palvelujen lisäksi myös paikalla valettujen betonirakenteiden kokonaisurakointi. Henkilöstöä yrityksessä on ympäri vuoden 30 henkilöä ja sesonkiaikana, eli kesällä, noin 50 henkilöä. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Harri Väkeväinen, joka on minun ja neljän muun työnjohtajan lähin esimies. Liikevaihtoa Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:llä on noin kuusi miljoonaa euroa vuodessa. (Maanrakennuspalvelu laatukäsikirja 2011.)

Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy edustaa Itä-Suomen alueella yhtä suurimmista yksityisistä maanrakennusalan liikkeistä. Yritys on kehittynyt vakaasti vuosien saatossa, ja kasvunäkymät tulevaisuuteen ovat valoisat. Yritys on muokkautunut kilpailutilanteen vaatiessa yhä monipuolisemmaksi rakennushankkeiden toteuttajaksi, josta kertoo sen laaja toteutuskaava, johon kuuluvat monipuoliset maa- ja vesirakennustyöt, teräs-, puu- ja betonirunkotyöt, sekä rakennustekniset työt.

Yrityksen vahvuuksia ovat joustavuus, nopea reagointikyky eri tilanteisiin sekä projektinjohtamistaito. Monipuolinen ammattitaito maanrakennus- ja betonitöissä ovat tuoneet viime vuosina urakoita erikoisrakentamisen puolelta.

3 TUOTANTOPALKKIOJÄRJESTEMÄN TAVOITTEET

Jokaisella yrityksellä tulisi olla toimiva palkkiojärjestelmä, jonka avulla henkilöstöä pyritään motivoimaan parempiin työsuorituksiin. Palkkioiden avulla tavoitellaan parempaa työmotivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Viime vuosina onkin tutkittu, että palkitseminen näyttää vaikuttavan yrityksen toimintaan ja tuloksiin huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin on kuviteltu (Hakonen ym. 2005, 13). Henkilöstöä voidaan palkita hyvistä työtuloksista ja osaamisesta, vaikka organisaatiolla ei olisi käytössä tuloksellisuuden arviointia. Palkitakseen henkilöstöä oikeudenmukaisin perustein tarvitaan mittarit, joilla tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida. Palkitseminen on sekä keino priorisoida tavoitteita että hyvä tapa juhlistaa onnistumisia, kun henkilöstöä halutaan ohjata ja kannustaa tavoitteiden saavuttamiseen. (Ylikorkala ym. 2005.)

Tuotantopalkkiojärjestelmän tavoitteena on saada työntekijät sitoutuneemmiksi yrityksen toimintaan. Lisäksi halutaan tarjota henkilöstölle mahdollisuus parempaan ansaintaan, sekä innostaa yksilöitä ja ryhmiä ratkaisemaan ongelmia omatoimisesti ja luomaan yritykseen kehitystä, sekä tarjota työntekijöille vastuuta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on myös parantaa tuotannon tehokkuutta ja kustannustehokkuutta. Palkkiojärjestelmästä toivotaan uutta osaa yrityksen prosessien johtamiseen. Tavoitteena on vähentää hävikkiä kaikissa tuotantokohteissa. Kannattavuutta pyritään parantamaan vähentämällä esimerkiksi vuokratilustarvetta, sekä pienkaluston ja aliurakoitsijakaluston tehokkuuteen pyritään vaikuttamaan nimenomaan vuositasolla. Palkkiojärjestelmällä halutaan sitouttaa avainhenkilöstöä yritykseen ja luoda pitkiä työuria sekä vahvistaa oman henkilöstön asemaa.

3.1 Sitoutuminen

Psykologista kytköstä ihmisen ja kohteen välillä kutsutaan sitoutumiseksi. Parhaimmillaan sitoutuminen on yksilön ”syttymistä” tehtävää kohtaan, jolloin yksilö on innostunut ja tehokas työskentelemään. (Lämsä & Hautala 2005, 92.) Sitoutuminen on käsitteenä hyvin monimuotoinen, ja sitä on totuttu kuvaamaan sen kolmen ominaisuuden perusteella: organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen ja usko niihin, huomattava ponnistelu organisaation hyväksi ja vahva kuuluvuuden tunne organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 46-48.) Johtamisen näkökulmasta sitoutuminen on tärkeää, jotta toimintaa voidaan toteuttaa kustannustehokkaasti ja pitkäjänteisesti. Aidolla sitoutumisella saavutetaan pysyvyyttä, joka helpottaa arkipäiviä ja luo tarpeellista vakautta. (Isoaho 2007, 139.)

Sitoutumisen monimuotoisuutta kuvattaessa esille tulevat sitoutumisen erilaiset muodot. Lampikosken (2005, 48-50) mukaan *Tunnepohjaisella sitoutumisella* tarkoitetaan henkilön kiintymystä organisaatioon ja työkavereihin sekä samastumista yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin sekä monipuolista osallistumista sen toimintoihin. *Aito sitoutuminen* käsittää organisaation arvojen sisäistämistä sekä toimia organisaation strategian ja politiikan mukaisesti. Lisäksi se tarkoittaa halua pysyä organisaation palveluksessa ja mahdollisesti tunnetta elämäntehtävästä ja kutsumuksesta työhön. Velvollisuudella jatkaa organisaation palveluksessa kutsutaan *normisitoutumiseksi*. Erityisesti vanhemmilla työntekijöillä esiintyy tätä sitoutumismuotoa, koska he ovat saaneet kokea organisaatiolta uran aikana merkittäviä etuja, koulutusta sekä taloudellisia etuja. (Lampikoski 2005, 48-49.)

Etuihin perustuvan sitoutumisen kohdalla henkilö kokee saavansa organisaatiolta haluamiaan etuja ja ymmärtää niiden arvon pohtiessaan organisaatiosta lähtemistä. Ne henkilöt, jotka ovat etuisuuksien perässä, ovat alttiita nopeisiin siirtoihin parempien etuisuuksien toivossa. *Työhön sitoutunut* henkilö omaa työtänsä kohtaan enemmän kuin työorganisaatioonsa. Henkilöllä on sitoutumisen pohjalla sisäiset intressit, työnilo, mielenkiinto työtehtäviin, omat työsaavutukset ja vahva paneutuminen omaan työrooliin. *Karrierisitoutumista* kuvaa omien uravalintojen painottuminen henkilön valinnoissa. Omat henkilökohtaiset tavoitteet menevät organisaation edun edelle ja henkilö on valmis vaihtamaan organisaatiota tarvittaessa. Näillä henkilöillä on useita eri työorganisaatioita työelämän aikana. (Lampikoski 2005, 49.)

Ympäristöön sitoutunut henkilö on sitoutunut työympäristöönsä, paikkakuntaan, työmiljööseen tai johonkin projektiin. Kun taas *muodollisesti sitoutunut* henkilö toimii omien tavoitteidensa mukaisesti, mutta haluaa organisaation edut ja mukautuu sen toimintaan. *Pakollinen sitoutuminen tarkoittaa, että* pakko ohjaa henkilön pysymään organisaation palveluksessa. Henkilöllä ei ole vaihtoehtoja eikä hän sisäistä arvoja, mutta noudattaa normeja ja saavuttaa minimivaatimukset. Yleensä pakkoon sitoutunut henkilö on lomautus- ja irtisanomisuhanalainen. Liikkuvasta henkilöstä puhuttaessa käytetään myös nimitystä *paluusitouttaminen*. Tätä termiä käytetään henkilöistä, jotka ovat mobiileja. Nämä henkilöt vaihtavat erilaisten komennusten vuoksi maisemaa, mutta juuri liikkuvuutensa ansiosta ovat lähtöorganisaatiolle potentiaalisia palajia ja saavat sen vuoksi usein kannustimia paluuseen. (Lampikoski 2005, 49-50.)

Sitoutumattomuudella tarkoitetaan henkilöä, joka ei sisäistä organisaation arvoja, ei noudata normeja, eikä suoriudu työtehtävistään ja riskeeraa oman työuransa. Tällais-

ta henkilöä uhkaa lomautukset ja jopa työttömyys. *Sitoutumisen jaksottaisuus* voi alkaa jo ennen varsinaista työsuhdetta, esimerkiksi opiskeluaikana luoduista harjoitte- luista tai kesätöistä. Kuitenkin viimeistään se alkaa rekrytointitilanteessa heti työsuh- teen alussa. Sitoutumisen jaksottaisuus tarkoittaa myös sitoutumisen muuttumista elinvaiheen mukaan, jolloin sitoutuminen voi muuttua. Mahdollisia muutosvaiheita ovat suoritettavat tutkinnot, urakehitysvaihe, perheen luominen, lapsen syntymä, aviopuolison työtilanne sekä henkilökohtaiset talousasiat. (Lampikoski 2005, 50.)

3.2 Työmotivaatio

Työmotivaation tutkiminen on hyvin monimuotoista ja haastavaa, ja siihen vaikuttaa yksilön oma elämäntilanne. Elämän perustarpeiden ollessa tyydytetyt niin sanotut korkeampiasteiset tarpeet tulevat paremmin hoidetuiksi. Työmotivaation yleisiä mitta- reita ovat työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus. (Perkka-Jortikka 2002, 31.)

Työmotivaatiota voidaan lähteä ajattelemaan ihmisen perustarpeiden tyydytyksen kautta. Tarvehierarkian perusteena toimii usein Maslowin teoria. Ihminen pyrkii oman valintajärjestelmänsä takia tyydyttämään ensin perustarpeensa. Alimmalla tasolla ovat perusasiat, kuten ravinto, lämpö ja muut fysiologiset tarpeet. Seuraavana viiden tason teoriassa tulee turvallisuuden tarpeen tyydyttäminen. Kolmantena ovat sosiolo- giset tarpeet. Korkeimmalla ovat arvostuksen tarve ja itsensä toteuttaminen. (Moisalo 2011, 337-338.)

Moisalon (2011, 338-339) mukaan työmotivaatiossa on kolme osa-aluetta:

Ensimmäisenä on *työmotivaation käynnistäminen*, joka alkaa jo rekrytointitilanteesta. Motivaatiotasosta saadaan laajempi käsitys, kun rekrytointitilanteessa on useampia haastattelihoita. Seuraavana on *työmotivaation ylläpito*. Työmotivaatio ei toimi itse- seen, alkutilanteesta huolimatta, vaan se vaatii ohjausta ja yhteistä pohdintaa esi- merkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Motivoivat tekijät voivat vaihtua yksilön koh- dalla nopeastikin, jonka vuoksi johdolla tulee olla avaimet henkilöiden uudelleen mo- tivoimiseen ja tilanteen arvioimiseen. Kolmantena osa-alueena on *työmotivaation suuntaaminen*. Esimiehen on tärkeää varmistaa työn motivoiva elementti ja varmis- taa, että asioita tehdään oikealla tavalla. Projekteihin otetaan mielellään innokkaita tekijöitä.

Tämän päivän työelämän vaatimukset edellyttävät sisäistä yrittäjyyttä. Sillä tarkoitetaan yrittäjämäistä toimintatapaa. Sen ominaisuuksia ovat aloitteellisuus, luovuus,

riskinottokyky, vastuunotto ja tiimityötaidot omassa työorganisaatiossa. (Leskinen 2000, 10.)



Kuvio 1. Työmotivaation viisikenttä. Kuvio Tommo Toroi 2012. (Moisalo 2011, 342)

3.3 Asenteet ja arvot

Linjalan (2010) mukaan nykyään työyhteisön tärkeimpiä arvoja ovat avoimuus, luottamus, yhteistyö, joustavuus sekä toiminnan kokonaisvaltainen laadukkuus. *Avoimella asenteella* Linjala (2010) tarkoittaa avoimen keskustelun ilmapiiriä, jossa kaikki tekijät osallistuvat kehittämään ja keskustelemaan organisaatiota kehittävästä asioista ja ideoista. Puhuessaan *luottamuksesta asenteena* hän korostaa sata prosenttista luottamusta työyhteisössä. Luottamuksen kohdalla sovitaan, kuinka toimitaan ja laiteetaan itsensä peliin kokonaan. Kun *asenteena* on *yhteistyö*, huomioitavaa on, että sooloihiin ei ole mahdollisuutta vaan jokainen yksilö on osana joukkuetta, jota hän auttaa taloudelliseen ja henkiseen menestymiseen. Maailma on muutoksen voimakkaassa vaikutuksessa ja siihen kaikkien on sopeuduttava. Linjala (2010) nostaakin *joustavuuden asenteena* esille ja toivoo yksilöiltä nopeaa muuntautumiskykyä, sillä sen avulla on paremmat onnistumismahdollisuudet. Ihmissuhteiden laatu, tuotteiden laatu, palvelun laatu, taloudellinen laatu ja oma elämän laatu pitää olla kunnossa, jotta menestyminen mahdollistuu, mutta niiden puuttuminen takaa epäonnistumisen. Nämä asiat nousevat esiin, kun tarkoitetaan *laadukkuusasennetta*. Toiminnan laadun taso on yhtä laadukasta, kuin heikomman lenkin aikaansaannokset. Näin ollen organisaatiossa kaikkien on autettava toisiaan. ”Asenne ei ole yksityisasia, vaikutan sillä ratkaisevalla tavalla myös työkavereitteni onnistumiseen” (Linjala 2010).

Arvoilla määritetään organisaation tärkeät ja tavoiteltavat asiat. Ne ovat periaatteellisia tekijöitä, jotka ohjaavat toimintaa ja arvostuksen kohteita, jotka vaikuttavat päätöksentekoon ja ihmisten käyttäytymiseen. Organisaatioiden arvoja ovat luottamus, yhteistyö, jatkuva kehittyminen, asiakaskeskeisyys, salliva yhteisöllisyys ja huolenpi-

to. Arvot tulevat selvästi esille, kun puhutaan henkilöstön palkitsemisen perusteista ja toiminnan tulostenmittaamisesta. (Lämsä & Hautala 2005, 179-180.)

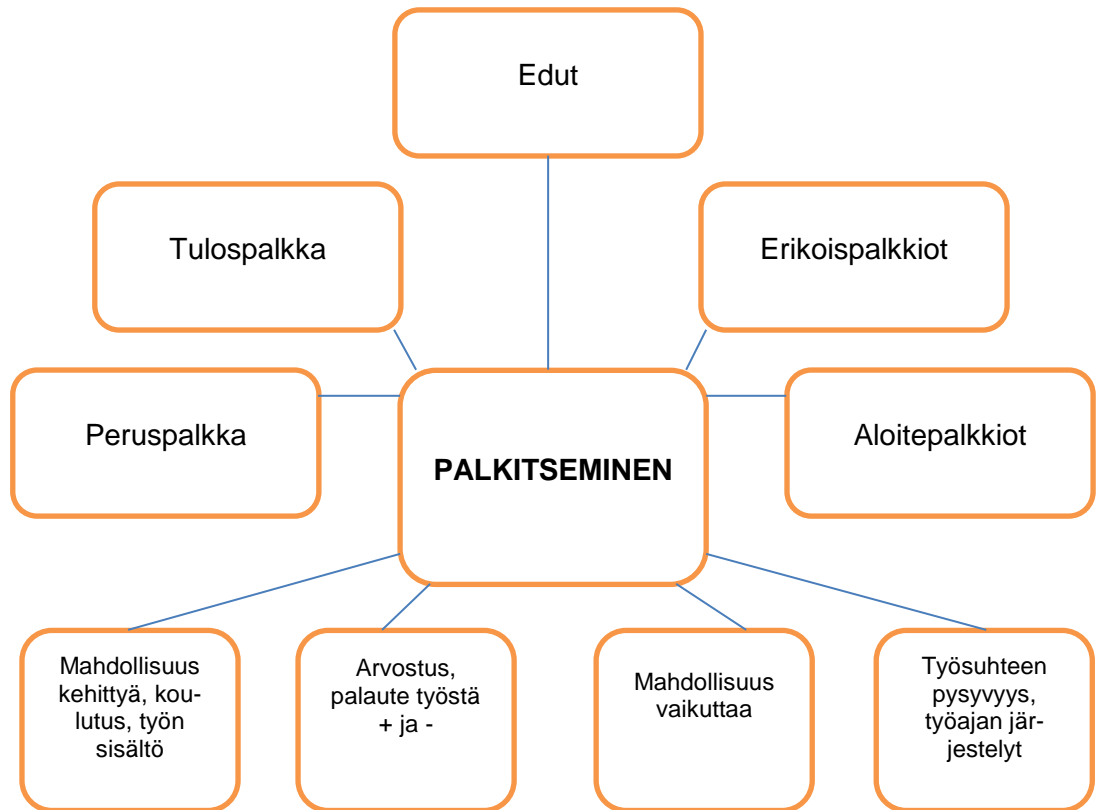
3.4 Riittävä ja oikeudenmukainen palkitseminen

Palkitseminen on strategisesti ja kustannuksiltaan merkittävää. Menestyäkseen organisaation on pystyttävä rekrytoimaan, kehittämään ja innostamaan ammattitaitoista työvoimaa. Tiukassa kilpailutilanteessa hyvin toimiva palkitseminen on menestysvaltti, joka tuo myös tehoa toiminnan ohjaamiseen ja kehittämiseen. Kokonaisuutena palkitseminen on yksi henkilöstötyön haastavimpia ja vaikuttavimpia asioita, mutta tähän asti se on ollut yksi vähiten hyödynnetyistä alueista. Palkitsemista kannattaa hyödyntää nykyistä paremmin. Vain harvalla organisaatiolla on enää varaa olla tekemättä niin. (Hakonen & Leino 2007.)

Palkitsemisessa olennaista on huolehtia järjestelmän oikeudenmukaisuudesta. Sitä on ainakin kahdenlaista: *jakamisen oikeudenmukaisuus*, jossa on kyse palkkion suuruudesta sekä *menettelytapojen oikeudenmukaisuus*, eli teot, joilla palkkion suuruuteen on päädytty. (Hakonen ym. 2005, 30.)

Hakosen ym. (2005, 32-33) mukaan oikeudenmukaisuudessa on kuusi oikeudenmukaista menettelytapaa, jotka ovat

- johdonmukaisuuden periaate, jota sovelletaan kaikille ihmisille kaikkina aikoina tasapuolisesti.
- puolueellisuuden estämisen periaate, jossa salainen intressi päätöksentekoon estetään. Myös päätöksen tekijän ennakkokäsitykset tulee estää ja tuoda kaikki näkökannat huomioon.
- tiedon tarkkuuden periaate, jonka tulee perustua mahdollisimman oikeaan ja paikkansapitävään tietoon.
- oikaistavuuden periaate, joka tarkoittaa, että mahdolliset virheet on mahdollista korjata.
- edustavuuden periaate, jossa kaikkien asianomaisten ääni on saatava kuuluviin. Edustavuutta estävät salailu ja sensuuri.
- eettisyyden periaate. Tämän menettelytavan kuuluu olla yhteiskunnan vallitsevien eettisten ja moraalisten normien mukainen. Eettisyyden vastaisia asioita ovat epärehellisyys, petokset, lahjonta, yksityisyyden loukkaukset ja vakoilu. Eettisyyttä korostavia puolestaan ovat alaisten arvostava kohtelu, kaikkien organisaation jäsenten oikeuksien ja etujen kunnioittaminen.

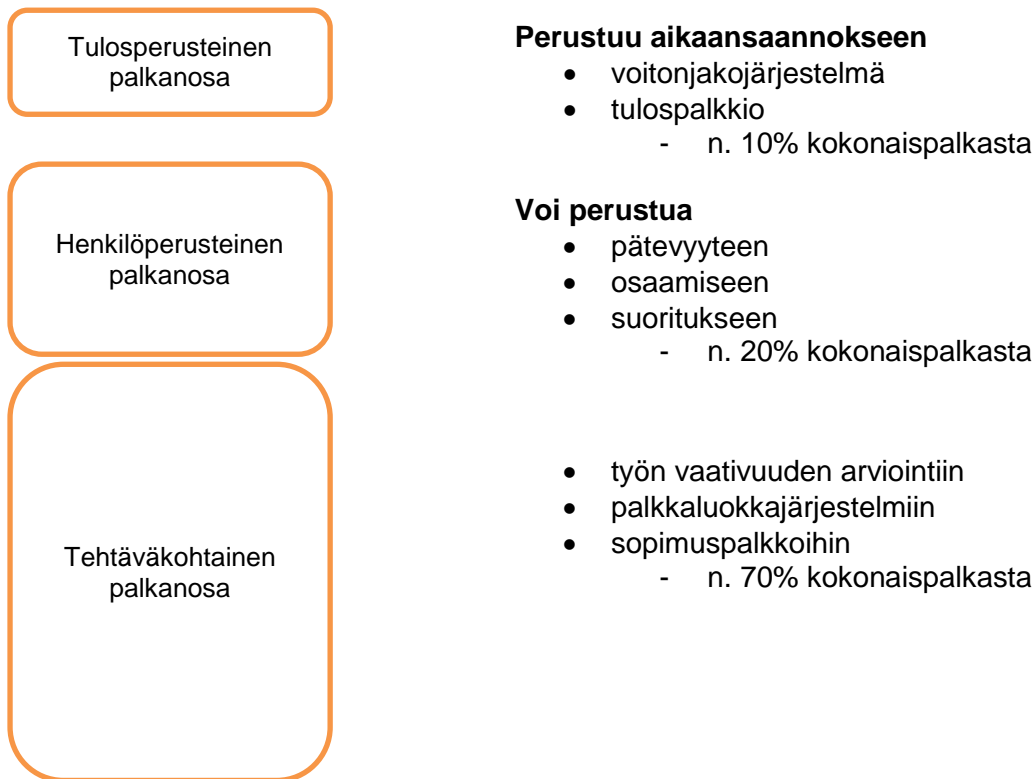


Kuvio 2. Palkitseminen ei tarkoita vain palkanmaksua. Kokonaispalkitsevuus on monen aineellisen ja aineettoman asian lopputulos. Kuvio Tommo Toroi 2012.(Hakonen 2005)

3.4.1 Peruspalkka

Peruspalkka koostuu työperusteisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Kunta-alalla käytetään myös nimitystä henkilökohtainen kuukausipalkka. Tehtävän vaativuus vaikuttaa tehtäväkohtaisen palkanosan suuruuteen. Vaativuustekijöihin kuuluvat työn edellyttämä osaaminen, työolot, työn kuormittavuus ja työn sisältämä vastuu. Perinteisesti henkilökohtaiset lisät ovat koostuneet kokemuslisistä. Nykyään henkilökohtainen palkanosa muodostuu pätevyyden, osaamisen ja työsuoritusten perusteella. Henkilökohtainen lisä voidaan määrätä maksettavaksi joko toistaiseksi tai määräaikaaisesti. (Ylikorkala ym. 2005, 22-23.)

3.4.2 Muut palkitsemistavat



Kuvio 3. Palkan koostuminen. Kuvio Tommo Toroi 2012. (Ylikorkala ym. 2005, 22.).

Muut palkitsemistavat ovat nimensä mukaisesti täydentäviä, peruspalkan lisäksi maksettavia rahallisia palkkioita tai rahanarvoisia hyödykkeitä. Organisaatiot voivat itse päättää, millaisia palkitsemistapoja käyttävät. Täydentäviä palkitsemistapoja ovat tulospalkkiot, erikoispalkkiot, aloitepalkkiot, edut ja henkilöstörahasot. Aineettomia palkitsemistapoja ovat koulutus- ja kehitysmahdollisuudet, työn sisältö, palaute, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. (Ylikorkala ym. 2005, 25.)

Ensimmäinen täydentävä palkitsemistapa on *tulospalkkio*. Se ei nosta palkkatasoa pysyvästi vaan tuloksen mukaan. Tulospalkkio maksetaan, kun tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkkauksen kriteerejä voivat olla asiakas-, prosessi-, henkilöstö- ja talousnäkökulma. ”Tulospalkkioihin voidaan käyttää vuodessa enintään viisi prosenttia tulosityksikön vuotuisesta palkkasummasta. Tulospalkkaan oikeutetuille työntekijöille maksetaan jälkikäteen seurantajaksolta erillinen euromääräinen tulospalkkio. Tulospalkkio ei ole varsinaista palkkaa ja se maksetaan erillään varsinaisesta kuukausipalkasta”. (Ylikorkala ym. 2005, 25.)

Erikoispalkkio annetaan yksilölle tai ryhmälle jostain poikkeuksellisen hyvästä suorituksesta. Sen perusteista ei välttämättä käydä perusteellista selvitystä vaikka määräysperusteen arvoista olisikin keskusteltu. Yleensä esimies ehdottaa palkkiota ja ylempi johto hyväksyy tai hylkää ehdotuksen. Erikoispalkkio on hyvin monipuolinen, nopea ja kirjava palkitsemismuoto. Erikoispalkkioihin voi varata esimerkiksi 0,4:n prosenttiyksikköä palkkasummasta. (Hulkko ym. 2002, 49-51.)

Aloitepalkkioita käytetään, kun aloitteita tehdään ja niiden avulla saavutetaan taloudellista hyötyä yritykselle. Monilla yrityksillä on käytössä aloitepalkkiojärjestelmä, mutta niiden toimivuus vaihtelee voimakkaasti. Hyvin toimiva aloitepalkkiojärjestelmä edistää kehittämistä ja henkilöstö on innostunut tekemään työprosessien kehitysehdotuksia. Toimivalla järjestelmällä kyetään parantamaan työympäristöä ja saavutetaan huomattavia kustannussäästöjä. Aloitepalkkioita voidaan maksaa sekä yksilölle että ryhmälle, jonka avulla voidaan kehittää yhteishenkeä porukassa. (Hulkko ym. 2002, 51.)

Etuja on sekä lakisääteisiä että muita etuja. Lakisääteisiin kuuluvat lomat ja työterveyshuollon järjestäminen. Muita yleisimpiä etuja ovat liikuntaharrastusten tukeminen, lounasedut, puhelinedut ja työvaatteet. Osa eduista on niin sanottuja luontoisetuja kuten asunto-, puhelin- tai ruokaetu. Luontoisetukin on verotettavaa tuloa. Osa eduista ei ole verotettavia, kuten koko henkilöstölle tarjolla olevat liikuntamahdollisuudet ja yrityksen tarjoamat kahvit. (Ylikorkala ym. 2005, 27.)

*Henkilöstörahas*to on henkilöstön hallinnoima henkilöstörahasistolain mukainen rahasto, johon yritys siirtää voittopalkkioita ja virasto tulospalkkioita. Henkilöstörahas

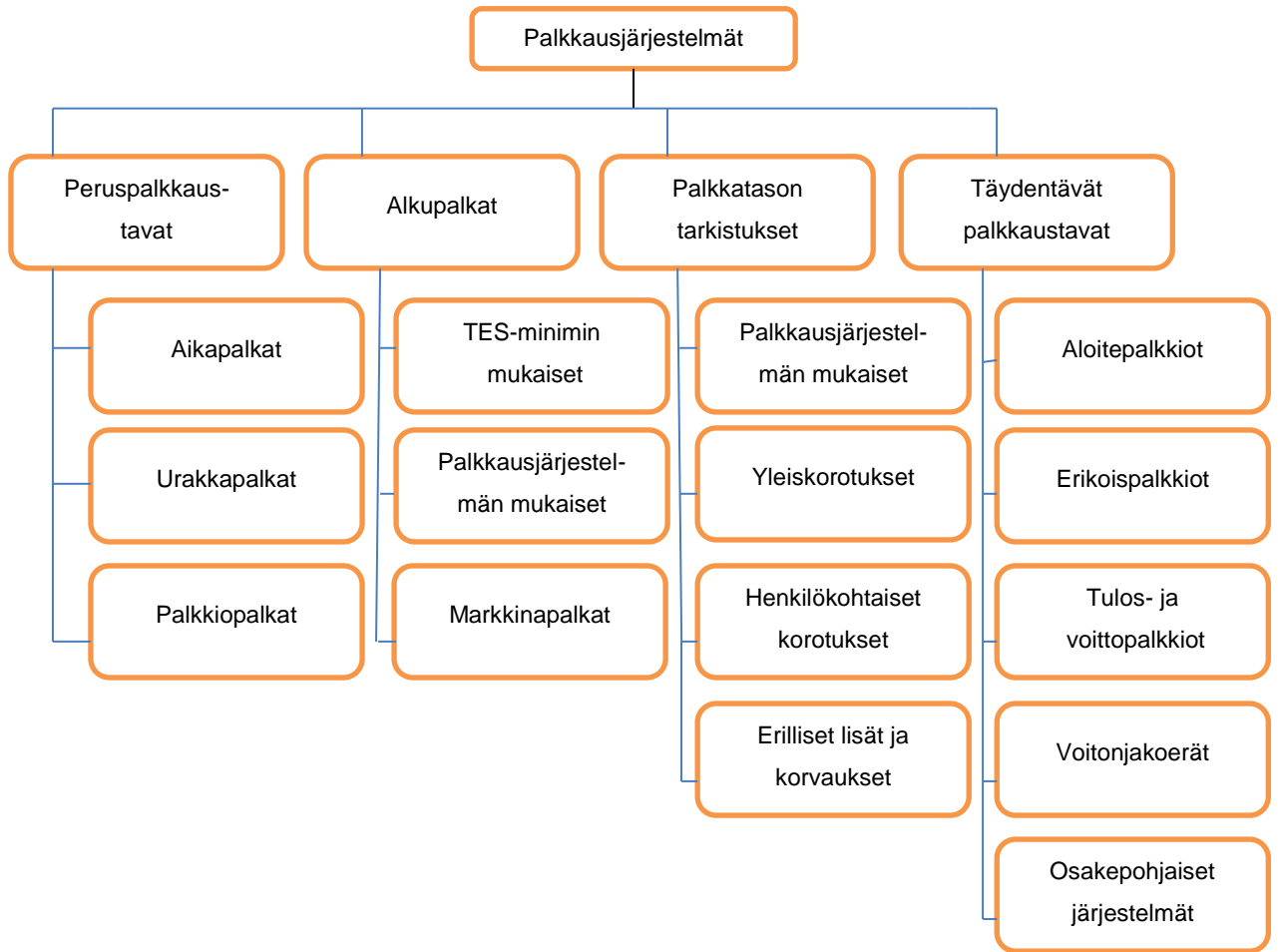
houkutteleva etu on sen verovelvottomuus, eli rahastoon maksetusta voittopalkkiosta ei tarvitse maksaa TEL-maksua, mutta samalla se ei myöskään kerrytä työeläkettä. Lisäksi jäsenen aikanaan nostamasta rahasto-osuudesta 20 prosenttia on verova-

paata. Rahastot ovat edullinen palkitsemistapa sekä työntekijöiden että työnantajan kannalta. (Hulkko ym. 2002, 51-52, 223.)

Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluvat *koulutus- ja kehitysmahdollisuudet* tarkoittavat työntekijöille tarjottavaa mahdollisuutta kehittyä työssään ja tarjota työssä eteenpäin ja koulutusmahdollisuudet. Työnantajan tuki koulutusta kohtaan voi olla vapaan tarjoaminen koulutusajalle tai järjestää työntekijöille kursseja ja ulkopuolisia koulutuksia. Kehityskeskusteluiden yhteydessä käydään läpi koulutustarpeet ja mahdollisuudet. (Ylikorkala ym. 2005, 28.)

Työn sisältö ja työn mielekkyys ovat merkityksellisiä asioita työssä. Tarkoituksenmukaisella työn organisoinnilla voidaan vaikuttaa työn sisällön muotoutumiseen. Työn sisältöä voidaan muokata kunkin yksilön kykyihin ja tavoitteisiin sopiviksi. Sen sisällön katsotaan olevan sopiva, kun tekijä kokee tehtävänsä merkitykselliseksi, haastavaksi, kiinnostavaksi ja mahdollisuus työn lopputulokseen vaikuttamiseen on merkittävä. (Ylikorkala ym. 2005, 28.)

Palautte on tärkeää ja tärkeintä on, että sitä annetaan. Sen avulla työntekijä kokee onnistumisen tunteita ja pystyy korjaamaan mahdolliset kehityskohdat. Palautteen saaminen on viesti arvostuksesta ja osoitus siitä, että kaikkien työ huomataan ja siitä ollaan kiinnostuneita. Kuormittumisen tunnetta vähentävää on *mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon*. Hyvät palaverikäytännöt ja yhteinen työn suunnittelu parantavat kaikkien mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön. *Työsuhteen pysyvyys* luo turvallisuutta ja mahdollisuuden suunnitella yksityistaloutta paremmin. Sitoutuminen työpaikan tavoitteisiin on helpompaa pysyvässä työsuhteessa. *Työajan järjestelyt* ovat tärkeitä suomalaisille työntekijöille. Työajan joustot vaativat myös työntekijöiltä joustoa ja luotettavuutta. (Ylikorkala ym. 2005, 28-29.)



Kuvio 4. Palkkausjärjestelmät. Kuvio Tommo Toroi 2012. (Hakonen ym. 2005, 115.)

Strategiset mittarit

Yrityksissä käytetään mittaristoja, jotka ovat usein samankaltaisia, vaikka valitut strategiat ovat hyvinkin erilaisia. Yrityksissä seurataan tarkasti taloudellisia tunnuslukuja ja operatiivisia tuotantoprosesseja, sekä teetetään asiakas- ja henkilöstötutkimuksia että kerätään monenlaista tietoa yrityksen toiminnasta. Sadoista vaihtoehtoisista mittareista pyritään valitsemaan ne muutamat, joiden uskotaan olevan kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta. (Kankkunen ym. 2005, 17-18.)

”Hyvä mittari on sellainen, joka kohdistaa huomion oleelliseen ja vaikuttaa myönteisesti toimintaan” (Hulkko ym. 2002, 164-165.) Onnistumista pitää kyetä arvioimaan juuri useammista näkökulmista. Esimerkiksi rakennusprojektia ei voida arvioida ainoastaan aikataulullisen onnistumisen kannalta vaan laadulliset tavoitteet on otettava huomioon. (Hulkko ym. 2002, 165.)

Mittarit voidaan luoda esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin pohjalta, jossa on otettu huomioon taloudellinen puoli, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppimisen ja kehittämisen näkökulmat. Mittarit voidaan ottaa käyttöön tarkoituksen mukaisella tavalla, eikä niillä pidä pyrkiä vain yhteen rajoitettuun näkökulmaan. (Hulkko ym. 2002, 164.) Mittarina voi toimia muukin kuin taloudellista menestystä kuvaava tunnusluku, kuten asiakastytyväisyyttä käsittelevä laadullinen selvitys. Mittareita voi olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia, muun muassa läpimenoajat tai työilmapiiri. Kovia mittareita ovat numeroita ilmaisevat mittarit, kuten liikevaihto, ja vastaavasti pehmeitä mittareita ovat työkykyyn ja imagoon liittyvät asiat. (Viitala 2007, 134.)

Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:ssä käytännöllisiä vaihtoehtoja mittareiksi ovat sekä kovat että pehmeät mittarit. Kovina mittareina toimivat yrityksen taloudellista menestystä mittaavat taloudelliset tunnusluvut, kuten liiketulos. Pehmeistä mittareista käyttöönotettavia ovat asiakastytyväisyyskyselyt, aikataulujen seuranta sekä reklamaatioiden ja takuukorjausten tarve. Työturvallisuutta koskevat mittarit ovat myös kovia, koska sen tarkastelu perustuu numeraaliseen seurantaan, kuten sairauslomapäivät tapaturmien seurauksena. Työturvallisuuden kohdalla yrityksessä voidaan ottaa käyttöön MVR-mittari, jonka avulla tarkkaillaan työmaakohtaista turvallisuutta, mutta sen käyttöä palkkiojärjestelmän mittarina pitää tarkkaan harkita, sillä MVR-mittaus voidaan toteuttaa yhtä monella tavalla kuin on mittauksen tekijöitäkin.

Mittariston kehittäminen yritykselle käypäiseksi voi kestää kauankin. Pelkkään mittariston sisäänajoon voi helposti mennä vuodesta puoleentoista. Mittariston tuominen johtamisen osaksi saattaa viedä vieläkin pidempään. Käyttöönottoon vaikuttaa lähin-

nä yritysjohdon sitoutuminen asiaan. Mittareita suunniteltaessa systemaattisesti etenemisellä voidaan välttää lukuisia ongelmia. Mittareiden oikea lukumäärä vaihtelee paljon eri yritysten välillä. Oikeaa mittariston määrää ei olekaan, vaan jollekin yritykselle käy kymmenen, toiselle kaksikymmentäviisi, ja jonkun ehdoton maksimimäärä on viisi. (Kankkunen ym. 2005, 133.)

Organisaatioilla on käytössään monipuolisesti mittareita, joiden välillä tulee vallita tasapaino. Tasapainottelua mittaristojen kohdalla on tarkkailtava muun muassa taloudellisesta aspektista, jolloin toimintaa ja asettuja panoksia tarkkaillaan. Mittaristoja on sekä taloudellisia että ei-taloudellisia. Pelkillä taloudellisilla mittareilla yritys ei pääse toivottuihin tuloksiin. Ei-taloudelliset mittarit kuvaavat paremmin yrityksen todellista toimintaa. (Kankkunen ym. 2005, 133-134.)

4 HENKILÖSTÖHAASTATTELU

Opinnäytetyössä kysyttiin tuotantopalkkiojärjestelmän tärkeyttä Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n henkilöstön näkökulmasta. Kysely toteutettiin 5. – 12.9.2012 koko henkilökunnalle, joka koostuu 25 työntekijästä. Kaikkiaan vastauksia kertyi viisi eikä niiden perusteella voi tehdä kovinkaan pitkälle meneviä johtopäätöksiä. Kuitenkin seuraavassa on käyty vastaukset läpi ja muutamien vastausten avulla saatiin jonkinasteista taustatietoa jatkoa varten.

Kysymyksissä käsiteltiin seuraavia asioita:

1. *Millaisena pidät nykyistä palkkausmallia?*

Tällä kysymyksellä haluttiin saada kokonaiskuvaa nykytilanteesta.

- Kaikki vastanneet ovat valmiita muuttamaan palkkaustaan. Neljä viidestä on sitä mieltä, että palkkausmalli on nykyisellään hyvä.

2. *Koetko, että tuotantopalkkio toisi jotain lisää työn suorittamiseesi?*

Pyrkimys oli saada selville onko muutokselle tarvetta ja samalla kysyttiin avoimella kysymyksellä, jos joku haluaa lähteä ehdottamaan omaa kantaansa.

- Lähes kaikille vastaajille palkkio toisi lisää tehoa työntekoon. Vastaaajien mielestä heiltä saisi palkkion vastineeksi lisää tehokkuutta, innostusta ja mahdollisesti välinpitämättömyyden vähenemistä.

3. *Mitkä ominaisuudet koet palkkioiden tärkeimmiksi määräytymisperusteiksi?*

Tämän kysymyksen tarkoitus oli saada henkilöstön kanta selville, sillä nämä vaihtoehdot on valittu tärkeimmiksi seurattaviksi mittareiksi.

- Suurin osa vastaajista kokee yrityksen taloudellisen tuloksen tärkeimmäksi palkkion määräytymisperusteeksi. Vähiten tärkeänä vastaajat pitivät työturvallisuutta. Vain kaksi kyselyyn osallistunutta nosti laadunvarmistamisen seurattavien asioiden kärkeen.

4. *Minkä kokoisena koet palkkion olevan riittävä, jotta sillä on vaikutusta työn suorittamiseen? Vuosituloihisi nähden?*

Tarkoituksena oli saada selville ovatko työntekijät toiveissaan palkkiota kohtaan realistisia ja kuinka lähellä suuruusluokka on yrityksen näkökulmaa.

- Yksi vastaus erottautui selkeästi muista, sillä ehdotus sopivaksi palkkionmääräksi oli huimat 40 prosenttia. Suurin osa vastauksista oli 5-15 prosentin kannalla.

5. *Haluaisitko osallistua järjestelmän kehittämiseen henkilöstön edustajana?*

Tällä kohdalla selvitetään motivaatiota järjestelmää kohtaan.

- Henkilöstön edustajaksi ei vastanneilla ollut suurta halukkuutta, sillä vain yksi olisi valmis ja kaksi vastasi ehkä.

6. *Mikä olisi sopiva palkkion maksamisväli?*

Pyrkii selvittämään onko henkilöstöllä sama näkemys palkkionmaksamisvälistä vai eroavatko näkemykset kovastikin.

- Sopivampina palkkion maksamisväleinä pidettiin tasaisesti sekä yhtä kuukautta että neljää kertaa vuodessa. Kerran vuodessa ei saanut kannatusta.

7. *Mitkä olisivat palkkion määräytymisperusteet?*

Tällä kysymyksellä selvitetään työntekijöiden näkemystä siitä, onko palkkion määräytyminen enemmän henkilökohtaiseen panokseen vai yrityksen pärjäämiseen perustuva.

- Tähän kohtaan vastaukset olivat voimakkaasti erilaisia ja kaikki vaihtoehdot saivat kannatusta.

8. *Kenen palkkioista tulisi päättää loppukädessä?*

Halutaan selvittää kuka on henkilöstön mielestä vastuussa ja oikea taho päättämään palkkiosta. Lisäksi muutkin ehdotukset otetaan huomioon.

- Henkilöstön mielestä palkkioista tulisi päättää esimiehen ja toimitusjohtajan. Muu palkkioista määräävä ei saanut kiinnostusta.

9. Oma ehdotuksesi järjestelmän pohjaksi?

Kysymyksellä annetaan ohjat luoville henkilöille, joilla on jokin oma ehdotus mielenpäällä.

- Vastanneilta ei löytynyt omaa ehdotusta järjestelmän pohjaksi.

10. *Oletko valmis muuttamaan aikapalkkaasi enemmän suoritusperusteiseksi, jos se mahdollistaa paremman palkan?*

Selvitetään sitoutumisen tasoa ja heittäytymistä uuteen asiaan. Samalla hankitaan tietoa, kuinka moni on valmis riskeeraamaan varman entisen tuntipalkkansa paremman ansainnan edessä.

- Kysymyksessä numero 10 oli paljon hajontaa ja osa vastanneista oli valmis riskeeraamaan oman ”varman palkkansa”. Osa vastasi, että mahdollisesti, mutta ilman perusteluita.

11. *Palkkion maksaminen työntekijöille?*

Halutaan henkilökunnan näkemys siitä, missä muodossa palkkio halutaan saavuttaa. Vaihtoehtoina tarjottiin rahapalkkaa, josta menee veroa, sekä veronalaisia etuisuuksia, kuten tuotteet tai palvelut. Myös eläkerahastot tai muut rahastot, ja koulutukset olivat vaihtoehtoina.

- Yksimielisiä vastaajat olivat siitä, että palkkio tulee maksaa rahapalkkana, josta menee veroa. Etuisuudet, eläkerahastot, muut rahastot ja koulutus eivät kiinnostaneet ketään vastanneista.

5 MAANRAKENNUSPALVELU MIKKO LYYTINEN OY:N KÄYTTÖÖN VALITTAVAT STRATEGISET MITTARIT

Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n tuotantopalkkiojärjestelmän pohjaksi valittavia mittareita on kolme. Tärkeimpänä niistä on *taloudellinen mittari*, jonka avulla tarkkaillaan yrityksen taloudellista tulosta ja sen perusteella jaetaan, tai ei jaeta, osuutta myös henkilöstölle. Toinen mittareista on *työturvallisuuteen liittyvä mittari*, jolla mitataan ja seurataan työntekijöiden tapaturmataajuutta sekä seurataan kalliiden sairauslomapäivien lukumäärää. Kolmantena mittarina on *laadullinen mittari*, jolla seurataan urakoiden aikatauluissa pysymistä ja takuuajan korjausten kustannusten ja määrien kautta, sekä reklamaatioiden määrää tuotannossa. Laadullisen mittarin seurattaviin asioihin kuuluu myös asiakastytyvyisyys.

5.1 Taloudellinen mittari

Taloudellista mittaria suunniteltaessa on hyvä käyttää systemaattista pohjaa, joka edesauttaa kiteyttämään olennaiset asiat.

Mittareihin liittyvissä asioissa vastasin Kankkunen ym. kirjassa Mittareilla menestykseen (2005, 140-141) esiintyviin kysymyksiin, joita kannattaa pohtia, kun uusia mittareita otetaan käyttöön. Kysymykset käsittelevät mittarin nimeä ja sen nimen ilmaisua. Mittarin tarkoituksen kohdalla vastataan kysymykseen: miksi kyseinen mittari otetaan käyttöön? Kysymyksillä selvitetään vastaus päämääriin ja tavoitteisiin. Vastausta haetaan myös kaavaan, millä ja missä muodossa tietoa ilmaistaan. Selvitettävänä on mittauksen suorituskerrat. Mittauksesta vastaava henkilö pyritään selvittämään. Mahdollisiin puutteisiin ja virheisiin yritetään löytää vastaukset sekä tietojen hankintalähde pyritään löytämään. Tuloksiin reagoiva henkilö nimetään ja tekijöiden roolit selvitetään. (Kankkunen 2005, 140-141.)

Taloudellinen mittari mittaa puhtaasti yrityksen taloudellista menestystä absoluuttisina lukuina. Seurattavana on yrityksen liiketulos vuoden aikana. Mittarin tarkoituksena on kiinnittää huomio yritystoiminnan perusajatukseen, joka on tuottaa voittoa ja vakaavaisuutta yrittäjälle, joka sijoittaa pääomia ja voimavarojaan yritykseen. Sillä on myös hyvin keskeinen rooli liiketoiminnan päämääriä ajateltaessa. Tavoitteen asettelu kannattaa huomioida realistisesti suhdanne, jota eletään, sekä kilpailutilanne ja yleinen tavoitetaso alalla. Tätä toimintaa kyetään seuraamaan tuloslaskelman pohjalta. Kyseessä on helposti seurattava matemaattinen määre, johon yrityksen kaikki onnistumiset ja epäonnistumiset vuoden aikana vaikuttavat. (Toimitusjohtaja 2012.)

Tulosseurannan kohdalla kyse on hyvin selkeästä mittarista Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:ssä. Sen taajuutta ja tarkasteluväliä mietittäessä tulee seurantaa ja reagointia tehdä päivittäin, ja raportoida tilanteesta kuukausitasolla ja vielä tarkemmin vuosineljänneksittäin, jotta tilanteeseen ehditään vaikuttaa. Tietojen keräämisessä ja analysoinnissa on kyettävä olemaan nopeita, jotta tulostavoitteissa pysytään. (Toimitusjohtaja 2012.)

Tuloksen mittaamisesta vastaa yrityksen johto ja tässä tapauksessa toimitusjohtaja, jonka apuna tulee tilitoimiston roolia korostaa. Tulosseurantaan liittyviä palavereja on pidettävä myös niin sanotun kenttäväen eli työnjohdon kanssa, jotta he voivat vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin ja panostaa yhdessä havaittuihin puutteisiin ja parannusehdotuksiin. Lisäksi koko henkilöstöä on informoitava riittävästi taloustilanteesta, jotta kaikki voivat tarvittaessa ponnistella voimakkaammin yhteisten tavoitteiden eteen.

Mittarin antamia tuloksia pitää kyetä tulkitsemaan oikein tilivuoden aikana, jottei keskeneräinen tilikatsaus anna vääränlaista informaatiota ja johda yritystä väärinymmärryksiin. Mittaria ei myöskään kannata huijata, sillä vääränlaiset järjestelyt tuloksen muodostusta varten tulevat esiin myöhemmässä vaiheessa. Tietolähteenä toimii tilitoimiston ja kirjanpitäjän tekemät raportit tuloksen kehityksestä sekä vuosittainen tilinpäätösraportti.

Yrityksen ylimmän johdon tehtävänä on reagoida tuloksiin ja seurata tilannetta riittävästi. Mittariston tarkkailuun ei tarvitse muita seuraajia toimitusjohtajan lisäksi, mutta tulosvastuu ja toiminnan kehittämismvastuu kuuluvat myös työnjohdolle sekä omalta osaltaan myös kaikille työntekijöille.

5.2 Työturvallisuusmittari

Työturvallisuusmittarin avulla saadaan yrityksen johdolle tietoa työsuorittamisen turvallisuudesta. Mittarin avulla seurataan yritykselle kalliita sairauslomapäiviä sekä tapaturmien lukumäärää ja niiden aiheuttamia kustannuksia. Tavoitteena on päästä tapaturmattomaan tilanteeseen ja sairauspoissaolojen kohdalla mahdollisimman alhaiselle tasolle. Työturvallisuuden merkitys taloudelliselle tulokselle on merkittävä, sillä tapaturmien ja sairauspoissaolojen rasitukset näkyvät voimakkaasti miinusmerkisesti talouspuolella. Tavoitteena on saavuttaa nolla tapaturmaa vuositasolla. Tason saavuttaminen ei ole kovinkaan kaukana, jos koko henkilöstön asenteita turvallisuutta

kohtaan valvotaan ja vaaditaan paremmiksi. Yritys on satsannut paljon työturvallisuutta kohentaviin nostimiin ja telinekalustoon, jottei esimerkiksi tikapuilta tarvitsisi suorittaa työtehtäviä. Työturvallisuutta seurataan työturvallisuusmittarilla, jonka osaluokina ovat *työtapaturmien määrien, vakavien tapaturmien määrien, tapaturmataajuuden, turvallisuuspoikkeamien lukumäärien ja sairauspoissaolojen seuranta*.

Mittauksen sopiva raportointiväli Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n kohdalla on kolme tai neljä kertaa vuodessa. Mittaustulosten seurannasta vastaa yrityksen johto. Mittaustulosten seurannasta työmailla vastaavat työnjohtajat, jotka voivat pitää yllä työntekijöiden poissaoloja ja niihin liittyviä syitä. On myös mahdollista, että poissaolojen sairauslomatoistukset menevät suoraan yrityksen pääkonttoriin ja näin ollen suoraan toimitusjohtajan tietoisuuteen. Seuranta tekevät siis yritysjohto ja työnjohto yhdessä. Tapaturmien seuranta voidaan laiminlyödä jättämällä tapaturma huomiotta ja raportoimatta. Lisäksi jokainen sairauspoissaolo tulee rekisteröidä, jotta tulokset ovat mahdollisimman luotettavia. Tiedot hankitaan työmailla kirjaamalla asiat niille kuuluville lomakkeille ja raportoidaan kolme tai neljä kertaa vuodessa toimitusjohtajaa. Yritysjohdon kuuluu reagoida tuloksiin ja vaatia ja tiedottaa henkilökuntaa saavutetuista tuloksista. Mittareiden seuranta-oikeus kuuluu työnjohtajille ja yrityksen johdolle. Tuloksien pohjalta yritysjohdon kuuluu parantaa toimintaa turvallisempaan suuntaan, tai tulosten ollessa riittävällä tasolla, pitää työntekijöitä palkita. (Energiateollisuus 2010, verkkodokumentti.)

5.3 Laadullinen mittari

Laadullisen mittarin alle kuuluvat urakoiden aikatauluissa pysyminen, asiakastytyväisyys sekä reklamaatioiden määrä ja takuukorjausten tarve. ”Jotta laatua voi varmistaa, jotta prosessin voi luoda, pitää laatu ensin tunnistaa” (Johtaminen 2010). Laadun kohdalla tarkoituksena on saavuttaa vaadittu laatutaso etukäteen budjetoiduilla resursseilla.

”Laadukkuutta voidaan toki mitata myös asiakastytyväisyyden kautta, joskin asiakastytyväisyyden mittaaminen on varsin hankala tehtävä. Parhaiten se onnistunee haastatteluiden ja kyselyiden kautta. Näissä tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota kysymysten asetteluun sekä luonnollisesti myös tulkintaan.” (Järvelä, 2006.)

5.3.1 Aikataulussa pysyminen

Yleisaikataulun laadinnan tavoitteena on ajan suunnittelu ja jakaminen tarkasti suunnittelun, hankintojen ja toteutuksen kesken. Aikataulun kireyttä, välitavoitteissa pysymistä, tarvittavia resursseja, tärkeimpiä hankintoja sekä aikaan sidottuja kustannuksia voidaan arvioida yleisaikataulun avulla. (Kankainen & Sandvik 1999, 42.)

Aikataulussa pysymisen tarkastelu ei ole ainoastaan sitä, että onko pysytty siinä vai ei, vaan siihen liittyy myös aikataulun toimintoihin ja aikataulussa pysymisen suunnittelua. Kun aikataulutus on onnistunut, saadaan aikataulusta arvokasta informaatiota menetelmistä ja teknologioista. Aikataulu asettaa projektipäällikölle kovat vaatimukset ihmishuhdetaitojen ja tarmollisuuden suhteen.

Projektin onnistumisen kannalta aikataulussa pysyminen on tärkeää. Myös budjetin raameissa pysyminen on tärkeää, joskaan ylityksistä ei tulisi automaattisesti julistaa projektia kokonaan epäonnistuneeksi. Aikataulusta ja siinä pysymisestä saadaan tulevia projekteja ajatellen erittäin arvokasta informaatiota. Saadun informaation avulla tulevaisuuden projektien aikatauluttaminen on helpompaa. (Järvelä 2006.)

Lisäksi urakoitsija luo itselleen aikataulun urakkatarjouksen perusteella. Tarjouksessaan urakoitsija on laskenut työmenekin, materiaalikustannukset ja muut oleelliset kustannukset, jotka asettavat rajat onnistuneelle urakalle. Urakoitsijan on kyettävä pysymään aikataulussa, jollei hän saa työstään lisää rahaa tai aikaa ja siitä taas lisää rahaa. Aikatauluissa pysyminen on erittäin tärkeää työnsuunnittelun kannalta, sillä resursseja siirretään myös toisiin kohteisiin ja siellä vastassa ovat toiset haasteet. (Järvelä 2006.)

5.3.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaan ollessa tyytyväinen yrityksen palveluihin tai laatuun, todennäköisesti hän käyttää niitä uudelleen. Yrityksen menestyksen kannalta asiakastyytyväisyys on yksi kaikkein tärkeimmistä mittareista. (Rope & Pöllänen 1995, 58.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää yrityksen kannalta erittäin tärkeänä, sillä jatkossa urakkatarjouspyyntöjä tulee varmasti enemmän niiltä toimijoilta, joiden kanssa projektit ovat onnistuneet. Lisäksi hyvä maine kantaa pidemmällekin. Yhteistyötarjojia tulee varmasti enemmän, jos palveluiden laatu vastaa mitä luvataan.

Asiakastyytyväisyyttä voidaan jatkossa ryhtyä selvittämään opinnäytetyöprosessin aikana luomallani asiakastyytyväisyyskyselyllä (liite 4), joka tulee antaa tilaajan tai rakennuttajan vastattavaksi välittömästi projektin päättymisen jälkeen.

5.3.3 Takuuajan korjaukset ja reklamaatiot

Urakoitsija on velvollinen kustannuksellaan korjaamaan ne urakkasuorituksen virheet, jotka ilmenevät takuuajana, joita urakoitsija ei näytä hänestä riippumattomasta syystä aiheutuneiksi esimerkiksi osoittamalla, että kyseessä on normaali kuluminen tai virheellisen käytön taikka tilaajan vastuulle kuuluvien huoltotoimenpiteiden laiminlyönnin aiheuttaman vaurio. (Rakennusalan yleiset sopimusehdot 1998.)

Pääurakoitsijalle kuuluu vastuu takuukorjauksista takuuajana, vaikka virheen aiheuttaja olisi aliurakoitsija. Myös muutos- ja lisätyöt katsotaan kuuluvaksi suoritukseen, jota takuu koskee. Pääsääntöisesti urakoitsija on velvollinen korjaamaan virheet tai puutteet. Virheet jotka eivät olennaisesti haittaa käyttöä tai aiheuta minkäänlaista vaaraa kenellekään, voidaan hyvittää arvovähennyksenä tilaajan ja urakoitsijan näin sopiessa. (Rakennusalan yleiset sopimusehdot 1998.)

Vaaraa tai rakennuksen taikka sen osien rappeutumista aiheuttavat virheet tai puutteet tulee urakoitsijan korjata välittömästi. Muutoin tilaajalla on oikeus teettää työ urakoitsijan kustannuksella ilmoitettuaan siitä kirjallisesti urakoitsijalle (Rakennusalan yleiset sopimusehdot 1998).

Takuuajan korjausten euromääräiset kustannukset tulee suhteuttaa vuoden liikevaihtoon ja verrata sitä yleisesti alalla vallitsevaan tilanteeseen ja pyrkiä parantamaan sitä. Samoin reklamaatioihin kohdentuvat kustannukset tulee suhteuttaa vuoden liikevaihtoa kohtaa, jotta sitä voidaan verrata muihin sekä jatkossa seurata sitä.

6 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pohjaa Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n tuotantopalkkiojärjestelmälle. Perehdyttyäni tuotantopalkkioihin sekä palkkausjärjestelmiin totean, että on olemassa lukuisia keinoja kyetä vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaatioon, asenteisiin ja sitoutumiseen yhteisiä arvoja kohtaan. Yritykselle on nyt tärkeätä päättää lopulliset mitattavat asiat ja lähdettävä innokkaasti kehittämään käyttöön otettavaa järjestelmää. Todennäköisesti heti ensimmäiset välietapit näyttävät, mitä parannettavaa ja kehitettävää käytäntö opettaa. Kuitenkin oleellisinta on saattaa uusi tuotantopalkkiojärjestelmä käytäntöön ja ryhtyä määrätietoisesti seuraamaan mitattavia asioita.

Järjestelmä mitataan uusilla mittareilla: taloudellinen, työturvallisuus ja laadullinen, jonka kohdalla seurataan aikataulussa pysymistä, asiakastytyväisyyttä ja takuuajan korjauksia sekä reklamaatioiden määrää. Varsinaisten mittareiden suureiden määrittely tapahtuu yhteistyössä yrityksen johdon, lähinnä toimitusjohtajan, kanssa. Vaikka kyselyyn ei tullutkaan paljon vastauksia, niin muutaman vastauksen kohdalla löytyi innokkuutta olla järjestelmän kehittäjänä työntekijöiden puolesta. Kyselyn vaatimaton vastausprosentti viestii työntekijöiden kiinnostuksesta yrityksen toiminnan kehittämistä kohtaan. Tällä hetkellä yrityksessä vallitsee tilanne, jossa työntekijöillä ei ole selkeitä tavoitteita, joihin heidän kuuluisi pyrkiä. Viime aikoina tehtyjen rakennusurakoiden jälkeen olen huomannut, että palkkioille on ehdottomasti tarvetta, jotta henkilöstö motivoituu paremmin työhönsä ja yhteisten tavoitteiden eteen. Uusi järjestelmä on saatava käyttöön viivytyksettä. Mittareista viestimisen avulla onkin tarkoitus luoda työntekijöille selkeitä numeraalisia tavoitteita, jotka saavuttamalla kaikki osapuolet saavat jotain enemmän. Muutoksen sisäänajo vaatii yritysjohtolta paneutumista asiaan ja vahvaa otetta, jotta järjestelmä saadaan pikimmiten käyttöön. Työturvallisuuden tavoitteena on nolla tapaturmaa ja asettaa sairauspoissaoloille rajat. Laadullisia tavoitteita on, että työt saadaan tehtyä ilman reklamaatioita ja kalliita takuukorjauksia. Kaiken kaikkiaan reklamaatiot pyritään pitämään mahdollisimman vähäisinä.

Vähäisten kyselyvastausten vuoksi ei voi todeta mitään kovin varmaa. Kuitenkin vastaukset osoittivat sen, että palkkioista päättävän tahon toivotaan olevan esimies, eli työnjohtaja, tai suoraan toimitusjohtaja. Lisäksi kaikki vastanneet olivat selkeästi rahapalkan kannalla, vaikka se onkin kokonaan veronalaista tuloa. Omalta osaltaan vähäinen osallistumisaktiivisuus kyselyyn viestii henkilökunnan innostumattomuudesta ja motivaationpuutteesta. Koenkin, että rohkealla, aivan uudella menettelyllä,

on mahdollista saada työntekijät motivoituneimmiksi ja haluamaan yhteistä hyvää, sillä palkkioista tulee hyötyä sekä työntekijöille että yritykselle.

Palkkiojärjestelmän käyttöönotto lisää sekä yritysjohton että työnjohton työmäärää mittareiden seurannan verran. Toisaalta työtaakan näillä tahoilla tulisi keventyä, koska toivottavaa olisi, että omatoimisuus työntekijöillä lisääntyy. Palkkioita on tarkoitus maksaa kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Koko palkkioiden maksamisen taustalla on taloudellisen tuloksen tavoitteen saavuttaminen. Ei ole mitään mahdollisuutta jakaa työntekijöille palkkioita, jos taloudellinen tulos on miinuksella. Täten painoarvo mittareiden kohdalla on hyvin selvä. Vaikka työturvallisuuden tunnusluvut olisivat kohdallaan ja laadulliset tavoitteet saavutettaisiin, ei palkkioita jaeta, koska taloudellinen tulos määrää palkkion suuruuden. Tämä on hyvin yleinen käytäntö myös muissa yrityksissä.

Tärkeinä sitouttamisen kannalta olevia asioita ovat mielestäni henkilöstön koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien tukeminen. Työntekijöille on saatava tarkka ja tyhjentävä selonteko asioista, joita heiltä odotetaan palkkioiden saavuttamista vastaan. Heidän on mahdotonta sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, ellei heille selkeästi tiedoteta, mitä heiltä odotetaan.

Aloitepalkkioita tulee jakaa, kun työntekijältä tai työryhmältä tulee jokin huomattavaa hyötyä tuottava kehitys tai tuotantoon liittyvä ehdotus. Erikoispalkkioihin tulee myös varautua. Erikoispalkkiot eivät ole palkkakokonaisuuteen kuuluvaa tuloa, vaan ne ovat kokonaan lisäpalkkioita. Erikoispalkkiota voitaisiin hyödyntää joissakin nopeissa tilanteissa, joissa palkan päälle annettavalla palkkiolla saavutetaan nopea tulos, joka auttaa esimerkiksi aikataulun pitämisessä.

LÄHTEET

Energiateollisuus 2010. *Suositus työturvallisuusmittareista Energiateollisuus ry:n (ET) jäsenyrityks-
le.* [viitattu 16.10.2012]. Saatavissa: http://energia.fi/sites/default/files/liite1_etn_tyoturvallisuusmittaris_uositus_080310.pdf

Hakonen, N. & Leino, J. 2007. *Kohti strategista palkitsemista.* Henkilöstöjohtamisen ryhmä - HENRY ry
Strategisen palkitsemisen jaos 22.3.2007 [viitattu 31.10.2012].

Saatavissa: <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Palkitsemisraportti.pdf>

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

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

Isoaho, M. 2007. *Rohkea johtaja.* Helsinki. WSOYpro.

Johtaminen 2010. *Linkkejä ja vinkkejä johtamiseen.* [viitattu 8.11.2012]

Saatavissa: <http://www.johtaminen.org/723/luovuuden-johtaminen/laadun-johtaminen-vaatii-laadun-tuntemista-mita-laatu-on/>

Järvelä, J., 2006. *Hypermedian tuotantoprojekti.* [viitattu 18.11.2012].

Saatavissa: <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/projektin-arviointi>

Kankainen, J & Sandvik, T 1999. *Rakennushankkeen ohjaus.* Tampere: Rakennustietosäätiö Oy

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. *Mittareilla menestykseen - Sokkolennosta hal-
littuun nousuun.* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lampikoski, K. 2005. *Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla.* Helsinki:
Edita Prima Oy

Leskinen, P-L. 2000. *Yrittäjyyttä etsimässä.* Helsinki: Oy Edita Ab

Linjala, O. 2010. *Yrittäjälinja.* [viitattu 28.10.2012].

Saatavissa: <http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2010/01/11/83>

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. *Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen*. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy

Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy 2011. Kuopio: Laatukäsikirja 2011

Moisalo, V-P. 2011. *Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Infor Oy

Perkka-Jortikka, K. 2002. *Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä*. Helsinki: Edita Oy

Rakennusalan yleiset sopimusehdot 1998. YSE98 RT Kortisto

Rope , T. & Pöllänen, J. 1995. *Asiakastytyväisyysjohtaminen*. Ekonomia. WSOY. Juva.

Toimitusjohtaja 2012. Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n toimitusjohtaja Harri Väkeväinen.

Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikorkala, A., Hakonen, A. & Hulkko, K., 2005. *Tykes-raportti 41*. [viitattu 23.10.2012]

Saatavissa: http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Kuntarapo05.pdf

Haastattelurunko toimihenkilöille
Minkälainen järjestelmä on ollut käytössä?

Millaiset ovat olleet määräytymisperusteet?

- Laatu ja asiakastyytyväisyys
- Hankinnat ja hävikki
- Työturvallisuus
- Taloudellinen
- Sairauspoissaolot
- Aloitteet

Ovatko edellä mainitut kohdat olennaisia vai onko joku jonka jättäisit pois tai jotain mitä lisäisit määräytymisperusteisiin?

Millaisia ovat olleet kokemukset järjestelmästä?

Kuinka hyvin palkkiot ovat toteutuneet?

Kuinka lähelle maksimi palkkiota on päästy yleensä?

Millainen rooli henkilöstöllä on ollut järjestelmän kehittämisessä?

Onko henkilöstöllä ollut samanlaisia mahdollisuuksia palkkioihin vai ainoastaan johdolla?

Onko henkilöstön kohdalla ollut muita palkkioita kuin urakkapalkkaus ja erikoispalkkiot?

Kuinka paljon järjestelmää pyrittiin kehittämään ja kuinka paljon tekijät itse pääsivät vaikuttamaan järjestelmään?

Kuinka usein palkkiota maksettiin?

Oliko kyseessä ainoastaan rahapalkkiot vai muuta?

- rahapalkka
- rahastot
- etuudet
- matkat
- koulutuksia
- vakuutuksia
- terveydenhuoltopalveluita

Onko kaikilla tasapuolinen vai palkkaan tai prosentteihin jakautuva järjestelmä?

Millaisia kehitysehdotuksia tulee mieleesi, kun kyseessä on uuden järjestelmän lanseeraus yritykselle?

Millaisena koit tai järjestelmä koettiin motivoitumisen kannalta?

Onko lyhyen vai pidemmän aikavälin palkkio tehokkaampi työntekijän motivoimiseen?

Saatekirje

13.9.2012

Terve!

Tänään saadun tilinauhan mukana on tullut henkilöstölle kohdistettu kysely. Kysely on lähetetty kaikille Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytisen työntekijöille. Kyselyn vastaukset auttavat minua opinnäytetyöni loppuun saattamisessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada luotua pohja tuotantopalkkiojärjestelmälle yritykseen. Tuotantopalkkiojärjestelmällä halutaan parantaa yrityksen kannattavuutta ja samalla mahdollistaa tekijöille parempi ansainta. Toivon kaikilta vastaukset palautettuna toimiston postilaatikkoon torstaihin 20.9.2012 mennessä. Samalla toivon, että vastaukset ovat asiallisia, sillä vain asialliset vastaukset auttavat uuden järjestelmän valmiiksi saamisessa.

Lisätietoja kyselyyn liittyen saa helpoiten soittamalla minulle (0407536354). Jos jollain on kovasti halukkuutta keskustella aiheesta niin myös siinä tapauksessa ole hyvä ja soita edellä mainittuun numerooni.

Syksyterveisin

Tommo Toroi

Henkilöstön odotukset tuotantopalkkiojärjestelmästä:

1. Millaisena pidät nykyistä palkkausmallia?(aikapalkka)
 - a) hyvä en halua muutosta
 - b) hyvä, mutta jotain voisi muuttaa
 - c) kohtuullinen en halua muutosta
 - d) kohtuullinen haluan muutoksia
 - e) huono haluan suuria muutoksia
2. Koetko, että tuotantopalkkio toisi jotain lisää työn suorittamiseen?
 - a) kyllä, mitä? _____
 - b) ehkä jotain? _____
 - c) ei, miksi? _____
3. Mitkä ominaisuudet koet palkkioiden tärkeimmiksi määräytymisperusteiksi? (valitse kaksi)
 - a) yrityksen taloudellisen tulos
 - b) työturvallisuuden
 - c) laadunvarmistamisen
 - d) projektien aikataulussa pysymisen
4. Minkä kokoisena koet palkkion olevan riittävä, jotta sillä on vaikutusta työn suorittamiseen?

(vuosituloihisi nähden?) (%)

5. Haluaisitko osallistua järjestelmän kehittämiseen henkilöstön edustajana?
 - a) kyllä
 - b) ehkä
 - c) kyllä, jos muitakin mukana henkilöstön edustajia on mukana kehittämisessä
 - d) en
6. Mikä olisi sopiva palkkion maksamisväli?
 - a) kuukausi
 - b) neljä kertaa vuodessa
 - c) kerran vuodessa
7. Mitkä olisivat palkkion määräytymisperusteet?
 - a) perustuu henkilökohtaiseen tulokseen
 - b) perustuu sekä yrityksen, että yksilön tulokseen
 - c) perustuu vain yrityksen tulokseen
8. Kenen palkkioista tulisi päättää loppukädessä?
 - a) toimitusjohtajan
 - b) esimiehen
 - c) muu määräytymisperuste, mikä?
9. Oma ehdotuksesi järjestelmän pohjaksi?
10. Oletko valmis muuttamaan aikapalkkaasi enemmän suoritusperusteiseksi, jos se mahdollistaa paremman palkan?
11. Palkkion maksaminen työntekijöille?
 - a) rahapalkkana, josta menee veroa
 - b) etuisuuksina, kuten tuotteet tai palvelut, joista menee veroa
 - c) eläkerahastot tai muut rahastot

koulutusta

ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Tavoitteenamme on kehittää toimintaamme kohti entistä laadukkaampaa lopputulosta ja tärkeänä näkökulmana on asiakastyytyväisyys. Toivomme asiakkaaltamme avointa ja kokemuksiin perustuvaa, rehellistä palautetta.

VASTAAJA YRITYKSEN TIEDOT:

Yrityksen nimi

Vastaava henkilö

Vastaavan henkilön asema/toimenkuva

Sähköpostiosoite

Lähin yhteyshenkilö Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n puolesta

Nimi

Mitä kautta sait yrityksen tietoosi

Internet

Mainos

Lehdestä

Yrityksen oman tarjoushakemuksen kautta

Tuttavalta

Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:n työntekijältä

Vastausohje

Vastaa ympäröimällä sopivin numero ja vain yksi. Vastaa kaikkiin kohtiin.

Asteikko

1 Täysin samaa mieltä

2 jokseenkin samaa mieltä

3 en osaa sanoa

4 jokseenkin erimieltä

5 täysin erimieltä

Yleiskuva Maanrakennuspalvelu Mikko Lyytinen Oy:stä

| | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| • Yhteydenotto vaivatonta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Palvelua sai nopeasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Palvelua sai helposti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Toimistolla asiointi helppoa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • Yrityksen kalusto ajan tasalla | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mielipiteesi henkilöstön toiminnasta

| | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| • ammattitaitoista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • yhteistyökykyistä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • asiakaslähtöistä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • helppo kommunikoida | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • siistiä ja muista erottuvaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • erottuu edukseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • noudattaa sovittua | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • toimii turvallisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Mielipiteesi yrityksen toiminnasta

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| • huolellinen ja asiantunteva | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • työnjohtoa helppo lähestyä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • tavoitteet saavutetaan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • aikataulussa pysytään | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • laatu säilyy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • asiakkaan toiveet huomioon | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • toiminta asiakaslähtöistä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • toiminta joustavaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • toiminta uskottavaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • toiminta monipuolista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • korkea laatutaso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • hyvä hintalaatusuhde | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • henkilöstöllä hyvä työasenne | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • laskutus toimivaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • voisin suositella yritystä muillekin | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Avoin palaute (omin sanoin)



