



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

OPINNÄYTETYÖ

Salomäki, Marko

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työntekijöiden palkitseminen tapaturmattomasta vuodesta Lemminkäinen Rakennustuotteet Oy:ssä

Salomäki Marko
Turvallisuusosaamisen YAMK
Opinnäytetyö
Helmikuu 2013

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara
Turvallisuusosaamisen ylempi AMK

Tiivistelmä

Marko Salomäki

Opinnäytetyön nimi

Vuosi	2013	Sivumäärä	47
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyössä tutkittiin Lemminkäinen Rakennustuotteet Oy:lle vuonna 2011 kehitettyä ja vuonna 2012 käyttöönotettua palkitsemisjärjestelmää. Työntekijöitä pyrittiin motivoimaan työskentelemään turvallisesti. Tavoitteena oli selvittää onnistuuko palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto toivotulla tavalla ja päästäänkö sillä odotettuihin tuloksiin. Lisäksi selvitettiin mahdollisia ongelmia sekä niiden esiintymistä.

Tässä toimintatutkimuksessa menetelmänä käytettiin haastattelua, johon osallistui henkilöstöä kaikista henkilöstöryhmistä ja jokaiselta tuotantolaitokselta. Yhteensä tehtiin 113 haastattelua joista 78:ssa haastateltiin työntekijöitä, 23:ssa työnjohtajia, 13:ssa tehdaspäälliköitä ja kuudessa johtoryhmän jäseniä. Haastatteluissa kerätty data käsiteltiin induktiivista sisälönanalyysimenetelmää käyttäen. Palkitsemisjärjestelmän tehokkuutta arvioitiin vertaamalla aikaisempien tapaturmien määrää vuoden 2012 tapaturmien määrään.

Teoreettisena viitekehyksenä käytettiin motivaatioon ja palkitsemiseen keskittyvää aineistoa, jonka avulla onnistumisen arviointi oli mahdollista. Haastattelujen perusteella, kenttäkokeukseen ja teoriaosuuteen peilaten tehtiin johtopäätökset järjestelmän toimivuudesta.

Tutkimustulokset osoittivat, että palkitsemisjärjestelmä on toimiva ratkaisu, joka saavutti, ja ylitti odotukset. Henkilöstö oli hyvin motivoitunutta tavoitteiden saavuttamiseen ja järjestelmä sai lähes jokaisen osallistumaan.

Negatiivisena havaintona selvisi, että tapaturmia on yhdellä paikkakunnalla todennäköisesti salattu palkkion toivossa.

Tutkimuksen perusteella on suositeltavaa, että tapaturmien raportoinnin perusteella myönnettäviä palkitsemisjärjestelmiä kannattaa tarkastella kriittisesti ja muuttaa niitä enemmän turvallisuustyön toteutukseen perustuviksi.

Asiasanat, palkitseminen, motivaatio, palkitsemisjärjestelmä

Laurea University of Applied Sciences
Leppävaara
Master of business administration

Abstract

Marko Salomäki

Title of the Thesis

Year	2013	Pages	48
------	------	-------	----

In this thesis I examined Lemminkäinen Building Products Ltd. reward system, developed in 2011, and introduced in 2012. System was a new innovation, intended to motivate the employees to work safely. The aim of this thesis was to study how the introduction of reward system succeeds and whether it reaches the expected results. Also, the potential problems and their occurrence will be reported.

The research method used in this thesis was interview study, which was attended by personnel from all personnel groups and each production plant. The collected data was treated with inductive content analysis.

I used the theoretical framework of motivation and reward-oriented material, which allows evaluation of the system's success with accuracy.

The results, based on the interviews, field experience and the statistics of accident frequency, showed that the rewarding system works.

Further, it showed that the reward system is a viable solution, which reached and even exceeded the expectations. The staff was highly motivated to achieve the objectives, and the system managed to involve almost all employees to work towards the common goal. A negative finding was that one injury had likely to been concealed in one factory in the hope of reward.

According to this research it is advisory to give up all incentive systems that base on number of accidents reported. Instead those should be replaced with incentives based on actual safety work performed.

Keywords; reward, motivation, rewarding system

Sisällys

Johdanto.....	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	7
1.2 Tutkimuksen tarve	7
1.3 Tutkimuksen rajaus	7
2 Tutkimuksen kohderyhmä	8
3 Lähtötiedot.....	10
3.1 Tapaturmataajuus.....	10
3.2 Tapaturmayhteenveto ja tapaturmamäärät.....	10
3.3 Aikaisemmat palkitsemisjärjestelmät	11
3.4 Lähtötietojen pohjalta tehdyt johtopäätökset	12
4 Palkitsemisen teoria.....	12
4.1 Palkitseminen	12
4.2 Palkitsemisjärjestelmän määritelmä	14
4.3 Erilaisia palkitsemistapoja.....	15
4.4 Palkitsemisjärjestelmien sudenkuopat	17
4.5 Motivaatio	20
5 RAIPPA - palkitsemisjärjestelmän kuvaus.....	22
5.1 Kuinka innovaatio syntyi	23
5.2 Ryhmäjako.....	25
5.3 Palkitsemisjärjestelmän vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin	26
6 RAIPPA:n toteuttaminen	27
6.1 Jalkauttamisen toteuttaminen	27
6.2 Järjestelmän ylläpito.....	28
7 Tutkimusmenetelmä.....	28
7.1 Haastattelujen toteutus	29
7.2 Haastattelukierros 1.	30
7.3 Haastattelukierros 2	32
7.4 Haastattelukierros 3.	34
7.5 RAIPPA:n vaikuttavuus	36
8 Tutkimuksen johtopäätökset.....	39
8.1 Tulosten luotettavuus	40
8.2 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja jatkotoimenpiteet	40
Lähteet	42
Kuvat	44
Kuviot	45
Taulukot	46
Liitteet.....	47

Johdanto

Tutkimuksessa selvitettiin vuoden 2012 alussa Lemminkäinen Rakennustuotteet Oy:n (RATU) käyttöön otettua työturvallisuuteen liittyvän palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta. Järjestelmä on nimeltään Rakennustuotteiden progressiivinen palkitsemisjärjestelmä (RAIPPA). Nimellä viitataan sekä järjestelmän toimintamekanismiin että sen motivaatiovaikutukseen. RAIPPA:n tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden asenteeseen ja käytökseen, jotta he tekisivät työtään mahdollisimman turvallisesti. Palkitsemisjärjestelmä otettiin käyttöön osana turvallisuuden parantamiseen liittyvää suurempaa kokonaisuutta. Tämä ”turvallisuusteetit” nimellä lanseerattu toimintaohjelma sisälsi kymmenen kohtaa, joiden tarkoituksena on saada turvallisuuskulttuuri menemään oikeaan suuntaan. Tässä yhteydessä tarkastelemme kohtaa 7. (Taulukko 1.).

Kymmenen teesiä olivat:
1) Esimiesten sitouttaminen turvallisuustyöhön
2) Resurssien luominen työnjohdolle
3) Turvallisuusyhteistyön lisääminen
4) Turvallisuustunti
5) Ei onnettomuuksia asiakaspalvelun nimissä
6) Työn suunnittelu siten, että turvallisuus voidaan huomioida
7) Tapaturmattomasta vuodesta palkitseminen työryhmittäin
8) Informaatiokanavan luominen
9) Kypärät päähän
10) Kaikki tapaturmat on tutkittava

Taulukko 1. Turvallisuusteetit

Alkusysäys turvallisuuden parantamisprojektiin tuli Lemminkäinen konsernin johdosta, joka on kiinnittänyt huomiota RATU:n muihin tytäryhtiöihin verrattuna poikkeuksellisen korkeaan tapaturmataajuuteen. Tutkimuksen aikana yritys myytiin osaksi Rudus Oy:tä, mikä saattoi olla yksi syy tapaturmataajuuden laskemispyrkimyksiin jopa radikaalia uutta toimintamallia soveltaen.

RAIPPA itsessään on tämän työn tekijän tekemä innovaatio, jossa tapaturmattomasta vuodesta työntekijöille myönnetään enintään kuusi päivää palkallista vapaata.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan sen käyttöönoton jalkauttamista, sen vaikuttavuutta ja tehdään saadun tiedon pohjalta sen kehittämiseen liittyviä ehdotuksia. Tutkimuksen teoreettisessa osassa käsitellään palkitsemiseen ja motivaatioon liittyviä tutkimuksia ja kehitettyä palkitsemisjärjestelmää arvioidaan myös näiden tutkimusten näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida RAIPPA:ä RATU:ssa. Lisäksi selvitetään kuinka se vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Lisäksi tarkastellaan sen yleistä vaikuttavuutta. Päämääränä on selvittää, miten ja miksi järjestelmä toimii tai ei toimi. Tarkastelun pohjalta tehdään johtopäätöksiä siitä, kannattaako projektia jatkaa. Tutkimuksessa myös selvitetään henkilöstön käsityksiä työn turvallisuudesta yhtiössä sekä heidän näkemyksiään turvallisuustilanteen nykytilasta ja kehittämisestä

1.2 Tutkimuksen tarve

Palkitsemisjärjestelmä on sekä kustannuksiltaan että kerrannaisvaikutuksiltaan erittäin merkittävä investointi yritykselle. Jos kaikki työntekijät saisivat palkkion, eli yhtään tapaturmaa ei tapahtuisi vuoden aikana, toteutuisi sen kustannus täysimääräisenä. Tämä on kuitenkin erittäin epätodennäköistä.

RAIPPA:n vaikutuksista ei tiedetty ennen palkitsemisjärjestelmän toteuttamista mitään. Toistaiseksi ei ole tietoa, että vastaavaa järjestelmää olisi aiemmin toteutettu. Näin ollen vastaavista malleista ei ole tietoa saatavilla. Jotta järjestelmän hyödyllisyyttä voitaisiin objektiivisesti tarkastella, tulee sen vaikutukset selvittää mahdollisimman huolellisesti. Tutkimus antaa mahdollisuuden tarkastella järjestelmän vaikuttavuutta myös muuhun kuin suoranaisiin taloudellisiin kustannuksiin tai tuottoihin. Suurin osa turvallisuustyöstä perustuu asenteiden ja käyttäytymismallien muokkaamiseen yrityksen ja työntekijän kannalta turvallisempaan suuntaan. Näihin asioihin vaikuttamisen merkitystä ei voida arvioida pelkästään rahallisena hyötynä, vaan sitä on tarkasteltava osana suurempaa kokonaisuutta. Tästä huolimatta palkitsemisjärjestelmän on oltava taloudellisesti kannattava jotta sen ylläpito on järkevää.

1.3 Tutkimuksen rajaus

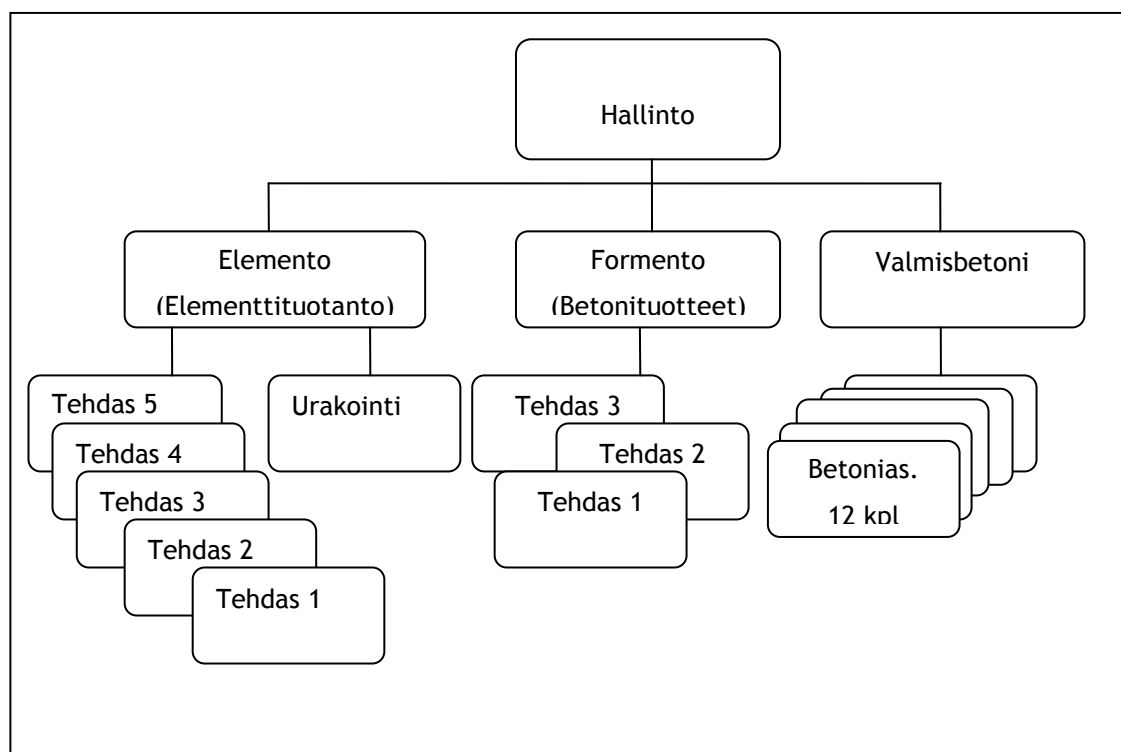
Tutkimuksessa ei voida arvioida kaikkien turvallisuustilanteen muutokseen vaikuttavien tekijöiden merkitystä. Tutkimus rajataan vuoden aikana tapahtuneisiin muutoksiin asenteissa ja työturvallisuudessa, palkitsemisjärjestelmään ja työn vaarallisuuteen liittyen. Työtapaturmien osalta huomioon otetaan ainoastaan työpaikalla tapahtuneet tapaturmat, poissulkien työmatkatapaturmat. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu myös valmisbetonitoiminta, joka yrityskaupan yhteydessä siirtyi pois allekirjoittaneen vastuualueelta.

2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkittava joukko on RATU:n työntekijät (n. 370 henkeä). Työntekijöiden käyttäytymistä ja toimintaa seuraavat läheisesti esimiehet, joita käytetään tutkimuksessa tiedon lähteinä. Työntekijät ovat palkitsemisjärjestelmän kohderyhmä ja heidän käyttäytymiseensä vaikuttaminen on sen tärkein tavoite.

Haastatteluissa kohderyhmänä olivat luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut, työsuojelupäälliköt/tehdaspäälliköt, työnjohtajat, työmaapäälliköt, johtoryhmä ja työntekijät. Jokaiselta tehtaalta haastateltiin mahdollisuuksien mukaan vähintään yhtä kustakin kohderyhmästä. Työntekijöitä haastateltiin aina vähintään kahta. Työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet nauttivat työyhteisössä erityistä luottamusta työntekijöiden puolelta. Heidän tehtäviensä luonteeseen kuuluu olla linkkinä työnantajan ja työntekijöiden välillä ja näin ollen heiltä saatava tieto on erittäin arvokasta.

RATU on jakautunut kolmeen päälinjaan, jotka toimivat itsenäisinä yksikköinä yhteisen hallinnon alla. (Kuva 1.) Linjat eroavat toisistaan niin hallinnollisesti, toiminnallisesti kuin rakenteellisestikin. On ensiarvoisen tärkeää tuntee organisaatio ja sen toiminta tarkasti, jotta tutkimuksessa kerätty tieto voidaan analysoida tarkasti ja tulkita saatua informaatiota työhön ja olosuhteisiin suhteuttaen.



Kuva 1. Lemminkäinen Rakennustuotteet Oy:n organisaatiotasot

Elemento - betonielementtitehtaat sijaitsevat Savonlinnassa, Savonrannassa ja Kiteellä. Poraselementtitehtaat sijaitsevat Tuusulassa ja Suonenjoella. Elementtitehtaissa työ on käsityövaltaista ja fyysisesti erittäin kuluttavaa. Työyhteisöt ovat muihin toimintoihin verrattuna suuria, useiden kymmenien työntekijöiden kokonaisuuksia. Riskitasot ovat myös erittäin korkeita verrattuna muihin toimintoihin.

Elemento - urakointi on toiminnallisesti hajautunut, mutta työporukka on varsin tiivis ja yhteishenki on hyvä. Urakointi toimii koko Suomen alueella ja sen päätoimipiste on Tuusulassa. Urakointi on toiminnallisesti hajautunut, mutta toiminnan painopiste on pääkaupunkiseudulla. Haastattelut hoidettiin Tuusulassa työsuojelutoimikunnan kokouksien yhteydessä. Turvallisuusriskien suurimpia haasteita ovat aliurakoitsijat, joiden työntekijät työskentelevät päätoimijan alaisilla työmailla, mutta joissa heillä itsellään on varsin vähäiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työympäristöönsä. Myös rakennustyömaiden jatkuvasti vaihtelevat olosuhteet ovat merkittävä ongelma. Nämä tekijät saattavat vaikuttaa työntekijöiden suhtautumiseen palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen ja/tai palkinnon saavuttamisen todennäköisyyteen.

Formento - betonituotetehtaat sijaitsevat Tuusulassa, Tampereella ja Orimattilassa. Tehtailla valmistetaan pääasiassa pihakiviä, laattoja ja reunakiviä esim. jalkakäytävien reunoihin. Tehtaat ovat korkeasti automatisoituja, työ on suurelta osin kevyehköä ja työyhteisöt pieniä. Näissä yksiköissä tiimihenki on hyvä. Työn riskit ovat merkittävästi alhaisemmalla tasolla kuin elementtitehtaissa tai urakoinnissa.

Valmisbetonin toimipaikat sijaitsevat eri puolilla Suomea toiminnan paikallisen luonteen vuoksi. Toimipisteet ovat tyypillisesti pieniä ja voimakkaasti automatisoitua. Valmisbetonituotannon erityispiirre on liikkuvuus, sillä suurin osa valmisbetoniasemista on liikkuvaa kalustoa ja kokonaisten betoniasemien siirtoja tapahtuu tuotteen kysynnän muutoksien mukaan. Suurimmat turvallisuusriskit liittyvät liikkumiseen työmailla ja tehdasalueilla, pääasiassa liukastumisia ja kompastumisia.

Valmisbetonin yhteistoiminta organisaation sisällä on vähäistä, eikä yhteishenkeä merkittävästi ole. Työyhteisöstä tiedon kerääminen on erittäin hankalaa, sillä toimipistekohtaiset erot ovat merkittäviä. Valmisbetonitoiminta rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Työturvallisuuden kehittämisen näkökulmasta valmisbetonitoiminta ei myöskään ole painopistealue. Tapaturmamäärät ovat RATU:n alhaisimmat.

3 Lähtötiedot

Tutkimuksen lähtötietoina käytetään RATU:n tilastotietoa. Yritys on viime vuosina käynyt läpi useita organisaatiomuutoksia, josta johtuen käytössä oleva data on hajanaista ja hankalasti vertailtavaa. Lisähaaste tuli yrityskaupasta, jossa RATU myytiin Rudus Oy:lle. Tästä johtuen pääsy Lemminkäisen tietojärjestelmiin estyi ja jouduttiin käyttämään niitä tiedostoja ja asiakirjoja jotka löytyivät omista arkistoista.

Kaiken kaikkiaan tietoa on saatavissa vuosilta 2006-2012. Taulukot ja kaaviot on poimittu suoraan kuukausiraporteista ja yhteenvedoista. Näiden takana olevaa tilastotietoa ei ole enää saatavissa, mikä rajoittaa tietojen tarkempaa analysointia.

3.1 Tapaturmataajuus

Tapaturmataajuus on suhdeluku, jolla mitataan montako tapaturmaa tapahtuu yksikössä miljoonaa tehtyä työtuntia kohden. Suhdeluku on yleisesti teollisuuden käyttämä, ja sitä käyttävät kaikki alan merkittävistä toiminnoista. RATU:n vuoden 2012 kokoonpanon osalta varmaa ja vertailukelpoista tietoa on saatavissa ainoastaan vuosien 2010-2012 ajalta (kuvio 4.). Aiemmat luvut eivät käsitä kaikkia toimintoja, joten siltä osin data on vain suuntaa-antavaa, josta voi päätellä esimerkiksi tapaturmataajuuden muutoksia yrityksen eri toiminnoissa ilman tarkkaa kokonaiskuvaa. Saatavilla olevista tiedoista näkyy selkeästi, että tapaturmataajuus on korkein elementtituotannossa, joka sisältää paljon käsityönä tehtäviä työvaiheita ja joka on työvoimavaltainen ala. Korkeimmat tapaturmataajuudet ovat jopa 145 tapaturmaa miljoonaa työtuntia kohti vuonna 2008. Toiseksi vaarallisinta toimintaa on urakointityö, joka tapahtuu rakennustyömailla ja on työvoimavaltaisin ala. Turvallisimpia töitä ovat valmisbetonitoiminta ja työ betonituotetehtailla joissa on useissa yksiköissä päästy jopa yli tuhanteen päivään ilman yhtään tapaturmaa.

3.2 Tapaturmayhteenvedo ja tapaturmamäärät

Tapaturmayhteenvedossa on lueteltu kaikki vuoden aikana tapahtuneet tapaturmat yksiköittäin, lyhyen kuvauksen ja poissaolopäivien lukumäärän kanssa. Tätä tietoa voidaan käyttää tyypillisimpien tapaturmien, tapaturman seurausten ja syiden kartoittamiseen. Tapaturmayhteenvedoista käy ilmi, että tapaturmista 75 % johti vain yhden päivän poissaoloon, lieviin vaikutuksiin tai vähäiseen haittaan. Vastaavasti yli yhden päivän poissaoloon johtaneista tapaturmista vakavia (poissaolon kesto yli 30 päivää tai vakavaa/pysyvää haittaa) oli 11 %.

Turvallisuuspalkkiolla pyritään vaikuttamaan erityisesti näihin kahteen edellä mainittuun ryhmään. Pikkuhaavereiden jälkeen on usein löydettävissä kevennettyä työtä, joka ei vaaran-

na paranemisprosessia. Vastaavasti palkkiolla pyritään auttamaan työyhteisöä tekemään aktiivisesti työtä vaaranpaikkojen havaitsemisessa ja eliminoimisessa, jonka kautta kaikkein vaikeimmat tapaturmat voitaisiin karsia pois.

Tapaturma- ja sairauspoissaoloista dataa on käytössä vuoden 2010 kesäkuun jälkeiseltä ajalta. Tiedoista voidaan laskea tapaturmista aiheutuneet suorat kustannukset yritykselle ja suhteuttaa niitä palkitsemisjärjestelmän aiheuttamiin kustannuksiin. Tapaturmamäärät ja poissaolopäivien lukumäärät ovat tiedossa vuoden 2007 alusta saakka.

Tapaturmapoissaolopäivät ovat vuosina 2007 - 2011 vaihdelleet 159 ja 650 päivän välillä, keskimäärin 406 päivää vuodessa.

Kuukausittaisista tapaturmamääristä, vuosina 2006-2011 (Taulukko 2.) voidaan verrata vuonna 2012 tapahtuneiden tapaturmien lukumäärään. Kuuden vuoden keskiarvo antaa hyvän vertailukohdan, sillä se tasoittaa vuosittaisen tuotanto- ja taloustilanteen muutokset. Tilastossa ovat mukana vain yli päivän poissaolon aiheuttaneet, työpaikalla tapahtuneet tapaturmat.

Tapaturmamäärien kehitys 2006–2011													
	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Yhteensä
2006	7	1	3	3	2	6	3	0	2	5	6	3	41
2007	4	4	3	3	2	1	1	2	4	3	6	1	34
2008	4	5	6	5	7	3	0	5	10	7	1	2	55
2009	4	1	3	0	2	3	0	0	4	6	2	0	25
2010	0	8	6	6	4	2	2	1	3	3	3	3	41
2011	1	4	2	3	6	2	2	6	3	6	5	3	43
Yht.	20	23	23	20	23	17	8	15	26	30	23	12	239
Ka:	3,33	3,83	3,83	3,33	3,83	2,83	1,33	2,50	4,33	5,00	3,83	2,00	39,83333

Taulukko 2. Tapaturmamäärien kehitys vuosina 2006-2011

Aiemmista turvallisuustasoa parantavista toimenpiteistä huolimatta vuosittaiset ja kuukausittaiset muutokset tapaturmien määrissä ovat pieniä, vuotuisen keskiarvon ollessa 40 tapaturmaa. Vuoden 2009 tapaturmamäärän lasku indikoi silloisen turvallisuuspalkkion vaikuttavuutta, mutta vaikuttavana tekijänä on ollut myös taloustilanne kyseisenä vuonna.

3.3 Aikaisemmat palkitsemisjärjestelmät

Aiemmin palkitsemisen perusteina ovat olleet pääosin satunnaiset, epäjärjestelmälliset kilpailut, tai yksittäiset palkkiot. Palkitsemisjärjestelmät ovat useimmiten olleet lukumääräperusteisia ja perustuneet tapaturmailmoitusten määrään tai sairauspoissaoloprosenttiin. Mitä alhaisempia nämä luvut ovat olleet, sitä todennäköisempää on ollut palkkion saaminen.

Ainoa poikkeus oli vuoden 2009 palkitsemisjärjestelmä (liite 1.), joka palkitsi esimiehiä heidän tekemästään turvallisuustyöstä. Palkkion saaminen riippui siis täysin esimiesten omasta toiminnasta.

Ainoa merkittäviä muutoksia turvallisuustyöhön tuottanut järjestelmä oli vuoden 2009 malli, jossa työnjohto- ja tehdaspäällikkötaso saatiin tehokkaasti osallistumaan turvallisuustyöhön. Palkitsemisjärjestelmä kuitenkin poistui käytöstä yrityksessä tapahtuneiden rakenteellisten muutosten yhteydessä.

3.4 Lähtötietojen pohjalta tehdyt johtopäätökset

Suurin osa tapaturmista johtaa lyhyisiin poissaoloihin, joista muodostuu suurin osa tapaturmakustannuksista. Vaikka pitkät poissaolot ovat yksittäisinä tapahtumina kalliita, niiden osuus on merkittävästi pienempi. Yhdessä nämä kaksi ryhmää muodostavat suurimman osan tapaturmakustannuksista ja ovat siten kannattavin kohderyhmä palkitsemisjärjestelmälle. On huomioitava, että jokaista vakavaa tapaturmaa kohti on kaikessa käsitellyssä aineistossa ennen vuotta 2012 tapahtunut 7 lievempää tapaturmaa.

Tapaturmien määrästä voidaan päätellä, että aikaisemmat yritykset vähentää tapaturmien määrää eivät ole saavuttaneet toivottua tulosta, pois lukien vuoden 2009 notkahdus. Tapaturmataajuus on käytettävissä yhtenäisesti vain viimeisiltä vuosilta, mutta merkittävää muutosta ei siinäkään ole tapahtunut verrattaessa vuosia 2008 (54,3) ja 2011 (55,8).

4 Palkitsemisen teoria

Seuraavassa luvussa tarkastellaan aikaisempia tutkimuksia erilaisten palkitsemistapojen ja -järjestelmien vaikutuksista ihmisen käyttäytymiseen. Luvussa tarkastellaan myös palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmiin liittyviä ongelmia ja turvallisuuspalkitsemisen kahta päätyyppiä lukumääräperusteista ja käytösperusteista palkitsemista.

4.1 Palkitseminen

Palkitsemista voi kuvata vaihtosuhteeksi, jossa työnantaja antaa työntekijälle palkkaa, palkkioita tai muita etuja vastineeksi tämän työpanoksesta. Molemmat hyötyvät tästä vaihtosuhteesta, kun työntekijä tekee organisaation kannalta tärkeitä asioita ja saa vaihdossa itselleen merkityksellisiä asioita. Kaikkia niitä asioita, jotka työntekijä kokee palkitseviksi, voidaan pitää palkitsemisena.

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla strategiset päämäärät jalkautetaan työntekijöille. Palkitsemisen perusteet kertovat mitä työntekijältä odotetaan. Palkitsemisen onnistuminen vaikuttaa siihen, että työntekijä suuntaa tarmonsä haluttuun suuntaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15-16)

Palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Se on selkeästi johtamisen väline jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua, mikäli sitä osataan hyödyntää oikealla tavalla. (Hakonen N., Hakonen A. & Huikko ym. 2005, 13)

Palkitseminen voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Aineelliset palkkiot kohdistuvat yksittäisiin työntekijöihin tai työntekijäryhmiin, pyrkien motivoimaan heitä toimimaan kohti haluttuja päämääriä. Aineettomat palkitsemiset houkuttelevat enemmän työntekijöitä, jotka haluavat olla osa organisaation tehtävää, missiota. Tämä liittyy usein esimerkiksi hyvän palvelun tuottamiseen, yhteiskunnalliseen hyötyyn tai muuhun vastaavaan tärkeäksi koettuun toimintaan.

Erilaiset suoritusperusteiset palkitsemiset ovat tuottaneet merkittävän hyviä tuloksia. Esimerkiksi Niagara Frontier Transit Metro System, Inc, New Yorkissa käyttää ”Turvallinen kuljettaja” palkintoa niille kuljettajille, jotka ovat ajaneet vuoden ajan kolareitta. Palkinnon vastaanottajat saavat eritasoisia palkintoja pinsseistä kultakelloihin ja jopa yhtiön osakkeisiin. Tällä aineellisella palkitsemisella onnistuttiin ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Ugwu & Coker, 2012)

Aineellisten ja aineettomien palkitsemisten rajamailla ovat erilaiset palkinnot, kuten yllämainitut pinssit, mitalit ja kunniakirjat. Näiden merkitystä palkitsemisessa ei useimmiten pidetä liike-elämässä kovin merkittävänä motivaatiotekijänä, ja ne ovatkin laajemmin käytössä viranomaisten (erityisesti sotilaat, poliisit ja pelastuslaitoksen työntekijät) parissa. Edellämainittujen toimintaan ne ovat kuuluneet jo useiden vuosisatojen ajan ja ovat siten saaneet lisää merkittävyyttä ja painoarvoa perinteisyyden vuoksi. (Frey & Neckermann, 2009)

Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat esimerkiksi työajan järjestelyt, koulutusmahdollisuudet ja urakehitys, positiivinen palaute ja jopa autopaikka lähellä pääsisäänkäyntiä. (Hakonen ym. 2005)

4.2 Palkitsemisjärjestelmän määritelmä

Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemistavasta, sen toteuttamisesta ja kehittämisestä. Palkitsemistapa on palkitsemisjärjestelmän rakenne ja ydin. Se on suunnitelma siitä, mitä ja kuinka paljon maksetaan (tai jaetaan), millä perusteella ja kenelle. (SAK-TT-Rationalisointineuvottelukunta, 2004).

Vaikeasti saavutettavan tavoitteen saavuttamisen palkitseminen ei tuota niin hyvää tulosta kuin suoritukseen perustuva palkitseminen.

Korkea suoritustaso ja tyytyväisyys voidaan saavuttaa vain, jos yrityksen toiminta täyttää kaksi ehtoa: 1) palkkiot sidotaan työsuorituksiin ja 2) palkkiojärjestelmä havaitaan oikeudenmukaiseksi. (Ruohotie & Honka, 1999, 36)

Palkitsemisjärjestelmä on osa yrityksen toimintastrategiaa ja sen on oltava suunniteltu siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Se on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään yrityksen toimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.



Kuvio 1. Palkitsemisen yhteensopivuus

Palkitsemisen on oltava osa yrityksen toimintaprosesseja, ei ”päälle liimattu” houkutin, jolla pidetään työntekijät tyytyväisinä, ilman strategista suunnitelmaa tai tarkoitusta. Jos palkitsemisjärjestelmä on tarkkaan suunniteltu ja toteutettu, se vahvistaa yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Kuviossa 1. näkyy että palkitseminen on oleellinen osa yrityksen toimintastrategiaa, johon se kuuluu orgaanisena osana. Kun osat ovat tasapainossa, voi kokonaisuus toimia parhaalla mahdollisella tavalla.

Taloudellisella palkitsemisella tavoitellaan useimmiten kilpailuetua tuottavuuden, strategisten tavoitteiden saavuttamisen, organisaation rakenteellisen vahvistumisen tai työntekijöiden pitämisen ja -hankkimisen kautta. Nämä tavoitteet tukevat toisiaan. Aineettomalla palkitsemisella voidaan kuitenkin saavuttaa samat päämäärät, kun palkitsemistapa on valittu oikein. (Kauhanen, 2010, 109-117)

4.3 Erilaisia palkitsemistapoja

Seuraavaksi tarkastellaan erilaisia palkitsemistapoja ja niiden toimintaperiaatteita. Tässä ovat yleisimmät menetelmät joiden johdannaisia useimmat palkitsemistavat ja -järjestelmät ovat.

Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin palkitsemista neljään tyyppiin jaoteltuna. Tutkitut palkitsemistavat olivat palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä, palkitseminen suorituksen parantamisesta, yksilö- tai joukkuekilpailu ja palkkaperusteinen palkitseminen. Näistä neljästä tehokkain oli tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen, toiseksi tehokkain suorituksen parantamisesta palkitseminen ja kaksi muuta olivat heikompia, mutta tasavertaisen tehokkaita. (Stolovitch, Clark, Condly , 2002)

Erilaisia palkitsemistapoja (taulukko 3.) voidaan verrata tutkimuksessa esitettyihin tyyppeihin seuraavasti. Raha- ja tuotantopalkkiot palkitsevat puhtaasti tavoitteiden saavuttamisesta, erityisedut suorituksen parantamisesta, kasvunjako suorituksen paranemisesta ja kultaiset käsiraudat on palkkioperusteinen menetelmä. Loput kuuluvat useampiin kategorioihin. Tunustuspalkinnot ja erityiset mahdollisuudet palkitsevat tavoitteiden saavuttamisesta, suorituksen paranemisesta ja niitä voidaan toteuttaa kilpailumuotoisina. Provisio liittyy tavoitteiden saavuttamiseen, suorituksen paranemiseen ja on selkeästi palkkioperusteinen. Voitonjako puolestaan palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta ja suorituksen paranemisesta.

Rahapalkkiot: Työntekijöille maksetaan tietty summa, jos työsuorite ylittää asetettujen kriteerien tasolle. Esimerkiksi aloitepalkkio voidaan maksaa tietyssä osana ehdotuksen kautta yritykselle tulevasta hyödystä.

Erityisedut: Palkalliset vapaat, erityiset työkomennukset. Tähän luokkaan liittyvät palkitsemiset poikkeuksellisen hyvistä suorituksista, korkeasta työssäoloprosentista jne.

Tunnustuspalkinnot: Työntekijät saavat palkkionsa esimerkiksi kiitoslounaina, juhlina - tilaisuuksina jotka pidetään onnistujien/onnistumisen kunniaksi. Muita tekniikoita ovat pienten lahjojen jakaminen, joka voidaan toteuttaa t-paitoina, kultaisina kypärinä jne. Joskus onnistujien nimet julkaistaan yhtiön verkkosivuilla, sisäisessä lehdessä tai lehdistötiedotteissa.

Erityiset mahdollisuudet: Joissakin organisaatioissa käytetään palkitsemiseen uramahdollisuuksia; erityiskoulutusta, suosittuja työtehtäviä, joustavaa työaikaa tai mentor-tehtäviä.

Tuotantopalkkiot: Tässä palkitsemistyyppissä tietty peruspalkkio maksetaan tuotettujen yksikkömäärin perusteella. Työntekijät saavat siis suoraa hyötyä siitä, kuinka paljon haluttua tuotetta/hyödykettä saadaan määritettynä aikana. Tämä palkkiotyyppi on helppo laskea ja työntekijät voivat päätellä tulossa olevan palkkion suuruuden ja suhteuttaa työpanoksensa tavoitteensa mukaiseksi.

Provisio: Provisiota käytetään tyypillisesti myyntityötä tekuseimmiten tietyssä prosenttiosuutena tehdyistä kaupoista. Suurella osalla myyntityöntekijöistä on tietty peruspalkka, jonka lisäksi maksetaan provisiota.

Voitonjako: Voitonjakoon perustuva palkitseminen antaa työntekijöille korvauksen, joka on sovittu prosentti yhtiön voitoista. Tarkoituksena on yhdistää työntekijöiden ja yrityksen edut. Voitot maksetaan tyypillisesti rahassa tai yrityksen osakkeissa. Voitonjako voi olla tiukasti sidoksissa tuotantoon tai voittoon.

Kasvunjako: Palkitseminen perustuu saavutettuun voiton tai tuotantomäärän kasvuun. Palkitsemisella on tarkoitus saada yrityksen henkilöstö sitoutumaan kasvuperusteisen strategian toteuttamiseen. Kasvunjako eroaa voitonjaosta siinä, että ensimmäinen palkitsee voiton/tuotannon kasvusta ja jälkimmäinen palkitsee voitoista/tuotannosta.

Kultaiset käsiraudat: Tämä palkitseminen perustuu merkittäviin palkkioihin, joihin palkittava henkilöstö pääsee käsiksi vasta pitkän ajan kuluessa. Näitä voivat olla esimerkiksi eläkepaketit, osakepalkkiot palvelusvuosien perusteella ja progressiivisesti nouseva palkkaus. Tämän palkitsemistavan tavoite on sitoa ylempi johto pysymään yrityksen palveluksessa.

Osakkuus: Osakkuuspalkitseminen tekee hyvin palvelleista työntekijöistä yrityksen osakkaista, luoden heille pitkän aikavälin palkkiojärjestelyn. Kun yritys jakaa osinkoa, saavat osakkaat suoranaista hyötyä yrityksen menestyksestä. Osakeoptiot ovat yksi osakkuuden muoto ja ne kannustavat tekemään työtä osakekurssien nostamisen aikaansaamiseksi.

Taulukko 3. Erilaisia palkitsemistapoja (Ugwu & Coker, 2012)

Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa on käynyt ilmi, että palkitsemisjärjestelmän tehokkuus riippuu merkittävästi sen käyttöajasta. Tutkimus osoitti tulosten parantuneen seuraavalla tavalla:

Kun palkitsemisohjelman kesto oli vuoden tai pidempään tulos parani 44%. Jos palkitsemisohjelman kesto oli yhdestä kuuteen kuukautta, tulos parani 29%. Palkitsemisjärjestelmän keston ollessa puoli vuotta tai vähemmän, parani tulos vain 20%.

Syyt näihin eroihin johtuivat siitä, että pitkällä aikavälillä on aikaa kehittää palkitsemisjärjestelmää ja hioa sitä paremmin käyttöön soveltuvaksi. Pitkällä aikavälillä on mahdollisuus saada vastahakoisetkin työntekijät osallistumaan ja heillä on aikaa päästä parempaan tulokseen, sekä pysyä korkeammalla tasolla ilman merkittäviä ponnistuksia. (Stolovitch ym. 2002)

Palkkiojärjestelmiä on monenlaisia, joista on esitelty muutamia esimerkkejä. Variaatiot ovat loputtomia, sillä jokainen yritys luo omiin tarpeisiinsa ja toimintamalleihinsa sopivimmat järjestelmät. Kaikkia näitä kuitenkin yhdistää yrityksen tarve saavuttaa tietty tavoite ja ohjata palkitsemisen avulla työntekijät suuntaamaan ponnistuksensa sitä kohti.

Rahan merkitystä kannustimena turvallisempaan työn tekemiseen pidettiin ennakkohaastatte- luissa vapaa-aikaa vähäisempänä. Samaan johtopäätökseen on tullut Maslow omassa tarve- hierarkiateoriassaan. Tätä asiaa käsittelee myös Kauhanen teoksessaan Henkilöstövoimavaro- jen johtaminen. Palkan katsotaan olevan pääasiassa primääritarpeiden tyydyttäjää, jonka mer- kitys vähenee kun ne on tyydytetty. Siten sen vaikutus työkäyttäytymisen ohjaajana ei ole merkittävä, jos elämän taloudellinen perusta on kunnossa. (Kauhanen, 2010, 112)

Tutkimukset osoittavat, ettei raha ole tehokas motivoinnin väline. Kun perustarpeet on tyydy- tetty, ihminen kaipaa muuta kuin taloudellista motivaatiota. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että kysyttäessä: ”mistä työssäsi välität”, eivät työntekijät pidä palkkaa tärkeimpänä tekijänä työssään. Palkkaus tulee tyypillisesti vasta viidentenä tai kuudentena. Tämä sotii sitä yleistä olettamusta vastaan, että raha on ykkösasia.

Huolimatta siitä, että liian alhainen palkka ärsyttää ja syö motivaatiota, se ei tarkoita että palkan kasvattaminen loputtomasti nostaisi motivaatiota vastaavasti. Jos työntekijän palkka leikataan puoleen, hänen moraalinsa tulee laskemaan työtehoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tuplaamalla palkan saisi parempaa työtä aiempaa tehokkaammin. (Kohn, 1993)

Motivaation tuhoamiseen parhaita menetelmiä ovat tekopyhät puheet, tyhjät lupaukset ja ristiriitainen toiminta. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki palkitsemisen piiris- sä olevat työntekijät saavat selkeästi tiedon palkkioloman määräytymisperusteista ja tavoit- teiden saavuttamisesta. Tämä korostuu erityisesti jos palkkioloma joudutaan tapaturman sat- tumisen jälkeen epäämään. Tällöin tiedotus estää työntekijöitä kokemasta joutuneensa tyhji- en lupauksen kohteeksi. (Spitzer, 1996, 28-30)

4.4 Palkitsemisjärjestelmien sudenkuopat

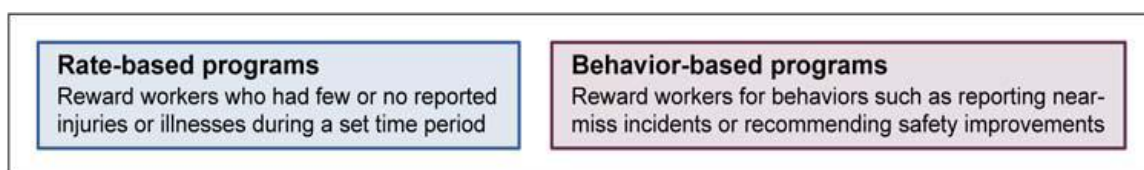
Vuoden 2005 maaliskuussa 15 työntekijää kuoli ja 180 loukkaantui British Petroleumin Teksa- sin öljynjalostamolla. Jalostamolla oli käytössä palkitsemisjärjestelmä, joka antoi työnteki-

jöille bonuksia jos tapaturmamäärät ja sairauspoissaolot pysyvät alhaisella tasolla. Onnettomuustutkinnassa kävi ilmi, että työntekijät pelkäsivät saavansa sanktioita, jos ilmoittaisivat vaaratilanteita ja olosuhteista jalostamalla.

Yhdysvaltain kongressin tutkinta- ja arviointiviraston (GAO = Government Accountability Office) asiantuntijat varoittavat määräperusteisten palkitsemisjärjestelmien vaaroista. Esimerkiksi vähäiset vahingot on helppo peittää. Näin luodaan illuusio turvallisesta työympäristöstä, vaikka kyse on tosiasioiden salaamisesta. Varoitus perustui Yhdysvaltain työturvallisuus- ja terveyshallinnon tekemään tutkimukseen, joka osoitti että: Monet työnantajat eivät tiedosta näiden palkitsemisjärjestelmien vaaroja. Jos kannustimet ovat riittävän korkeita, jopa järkevät työntekijät jättävät tapaturmat ilmoittamatta. Tämä voi johtaa työnantajan tilanteeseen, jossa se laiminlyö velvoitteensa tapaturmien ilmoittamisesta ja seurannasta.

Jos kyseessä on ryhmän palkitseminen, voi ryhmäpaine saada työntekijän pidättäytymään tapaturmasta ilmoittamisesta.

Myös järjestelmät, joissa työntekijöitä rankaistaan tapaturman tapahtumisesta tai turvattomasta työskentelystä saattavat estää vaaranpaikoista raportoimisen.



Source: GAO analysis of workplace safety literature.

Kuva 2. Kaksi palkitsemisjärjestelmätyyppiä

GAO määritteli raportissaan kaksi palkitsemisjärjestelmien päätyyppiä (kuva 2.). Lukumääräperusteisen (rate-based) ja käytösperusteisen (behavior-based). Lukumääräperusteisessa palkitsemisjärjestelmässä palkitaan työntekijät tai -ryhmät jotka eivät ole ilmoittaneet tapaturmia tai sairauksia. Käytösperusteiset palkitsemisjärjestelmät palkitsevat työntekijät esimerkiksi vaaratilanneilmoituksien ja turvallisuusaloitteiden perusteella.

2010 tehdyssä kyselyssä GAO arvioi että 25% Yhdysvaltojen tuotantoyrityksistä käytti turvallisuspalkkiojärjestelmää ja useimmilla oli käytössään toimintajärjestelmiä, jotka saattavat vaikuttaa negatiivisesti sairauksista ja tapaturmista ilmoittamiseen.

22% tuotantolaitoksista käytti lukumääräperusteisia palkitsemisjärjestelmiä ja 14% käytösperusteisia. Lähes 70% käyttivät rankaisevia järjestelmiä (demerit system), joilla rankaistaan työntekijöitä turvattomasta työskentelystä. 54% päihdetestasi työntekijät tapaturman jälkeen. Useimmilla tuotantoyrityksillä oli yksi tai useampi turvallisuuspalkkiojärjestelmä, tai muu työturvallisuutta parantava toimintaohjelma, 20 % :lla oli useampia. Turvallisuuspalkkiojärjestelmä oli laadittu useammin suuremmissa yrityksissä. (GAO-12-329, 2012)

Seuraavia argumentteja on myös käytetty kritisoidessa palkitsemisjärjestelmien käyttöä motivointi- ja johtamistyökaluna. Niillä voidaan katsoa olevan seuraavanlaisia negatiivisia vaikutuksia käyttäytymiseen.

Palkitsemisen rankaisuvaikutus: Kaikkiin palkitsemisjärjestelmiin on sisäänrakennettu rankaisevia piirteitä. Kun työntekijöitä palkitaan, heihin kohdistetaan myös korostettua kontrollointia. Tämä voi pitkällä aikavälillä vaikuttaa rankaisevalta, jos palkitsemiseen ei yllätä pitkällä aikavälillä. Jäädessään ilman palkkiota työntekijät saattavat kokea tulleen rankaistuksi.

Palkitseminen vahingoittaa työntekijäsuhteita: Palkitseminen saattaa aiheuttaa kateutta ja epätervettä kilpailua. Toisin sanoen kilpailuperusteinen, henkilökohtainen palkitseminen johtaa riittämättömyyden tunteisiin, koska jokainen vertailee saamaansa palkkiota toisten palkkioihin. Palkitseminen myös lisää kuilua palkitsijan ja palkittavan välille. Kokonaisuutena palkitseminen vahingoittaa organisaation työilmapiiriä.

Palkitseminen ei ratkaise ongelmia : Työnantajien täytyy käyttää aikaa löytääkseen käytösongelmien syyt sen sijaan että käytettäisiin palkitsemista ”ihmelääkkeenä”. Tämä pätee erityisesti, jos palkitsemista käytetään yhdentekeviin pikkuasioihin. Ongelmien syyt pitäisi paikallistaa sen sijaan että koetetaan ostaa ratkaisu painostamalla työntekijöitä taloudellisesti käyttäytymään halutulla tavalla.

Palkitsemisjärjestelmät heikentävät kehittämistä: Vaikka palkitseminen motivoi ihmisiä, se motivoi tekemään ainoastaan sitä, mistä palkkio maksetaan, eikä mitään muuta. Luovuus karsii, koska työntekijät eivät enää etsi uusia toimintamalleja. Palkkio motivoi tavoittelemaan palkkiota ja aiheuttaa ”osaoptimointia” panostamista vain palkkion saamiseen.

Palkitseminen syö sisäistä motivaatiota: Palkitseminen toimii voimakkaana ulkoisena motivaattorina, mutta samaan aikaan syö sisäistä motivaatiota, joka löytyy työstä itsestään. Sisäistä motivaatiota on tuntee tyydytystä hyvin tehdystä työstä tai työssä oppimisesta, jotka ovat voimakkaimpia ja kestävimpiä vaikuttajia työmotivaatioon. (Ugwo & Coker, 2012)

Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa todettiin liiallisten palkkioiden aiheuttavan suorituskyvyn laskua erityisesti luovuutta tai ongelmanratkaisua sisältävissä tehtävissä. Tutkimus osoitti että jos palkkio on välitön ja suuri, se haittaa suoriutumista pulmanratkaisussa. Samassa tutkimuksessa kävi ilmi, että palkitseminen parantaa suoritusta, jos tehtävä on luonteeltaan suoraviivainen rutiinitehtävä, jossa ratkaisevaa on manuaalinen suoritus ja/tai toisto. (Ariely, Gneezy, Loewenstein & Mazar 2005)

Tätä vaaranpaikkaa en kuitenkaan näe olevan tässä palkitsemisjärjestelmässä, kun huomioidaan tehtävän pitkäaikainen luonne, sen progressiivisesti kasvava motivoiva vaikutus ja onnistumisen edellytyksenä oleva toiminta - tapaturman välttäminen edellyttää jo osattujen tietojen ja taitojen oikeaa käyttämistä työn turvallisessa suorittamisessa.

4.5 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan nykyään motiivien aikaansaamaa tilaa, joka määrittää millä aktiivisuudella ja mitä henkilö tekee. Toisin sanoen motivaatio kuvaa yksilön halua suunnata energiansa ja aikansa tiettyyn kohteeseen. (Kauhanen, 2010)

Motivoitunut käyttäytyminen on tavoitehakuista, vapaaehtoista ja tietoista. Työmotivaatio on kokonaisuus, joka muodostuu työntekijään vaikuttavien erilaisten, jopa ristiriitaisten, motiivien yhteisvaikutuksesta. (Juuti, 2004, 37)

Palkitseminen tai rankaiseminen ovat molemmat keinoja saada aikaan liikettä haluttuun suuntaan, sen sijaan että ne olisivat keino motivoida. Palkitsija tai rankaisija on motivoitunut saamaan kohteen toimimaan halutulla tavalla, mutta itse kohde liikkuu rangaistuksen pelosta tai halusta saada palkkio. (Hertzberg, 1987)

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jaoteltiin Ruohotien ja Hongan teoksessa kolmeen ryhmään, tarpeet, kannusteet ja odotukset (Taulukko 3). Nämä ovat yksilöllisiä tekijöitä, joista palkitsemisjärjestelmää rakennettaessa pyritään löytämään mahdollisimman monta yhteistä nimittäjää. (Ruohotie & Honka 1999, s. 19)

Alla näkyvät ne motivaatiotekijät (taulukko 2.) joihin palkkiojärjestelmällä pyritään vaikuttamaan.

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
Kasvutarpeet - Itsensä toteuttamisen tarve - Suoritustarve - Pätemisen tarve	Tehtäväkannusteet - Kasvumahdollisuudet - Työt vaativuus - Työn sisältö	Odotusarvo - Odotukset työn asettamista vaatimuksista
Liittymistarpeet - Arvostetuksi tulemisen tarve - Yhteenkuuluvuuden tarve - Kilpailun tarve	Vuorovaikutuskannusteet - Sosiaaliset palkinnot - Ryhmätoiminta - Johtamistyyli	Välinearvo - Palkkion saavutettavuus - Todennäköisyys saada palkkioita
Toimeentulotarpeet - Turvallisuuden tarve - Suojan tarve - Fysiologiset tarpeet	Taloudelliseen ja fyysisen ympäristön kannusteet - Työturvallisuus - Palkkaus - Työolot	Yllykearvo - Palkkion arvo - Todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita

Taulukko 3. Motivaatiotekijät, joihin palkitsemisjärjestelmällä pyritään vaikuttamaan (Ruohotie & Honka 1999).

Suoritustarpeeseen pyritään vaikuttamaan antamalla mahdollisuus onnistua. Tätä onnistumisen tunnetta vahvistetaan pitämällä yllä tietoisuutta kerääntyneiden vapaapäivien määrästä. Jokaista tapaturmatonta kuukautta seuraa positiivinen palaute, joka sekä kannustaa yrittämään, että pitää tavoitteen kirkkaana mielessä.

Arvostetuksi tulemisen tarpeeseen vaikuttaa esimiesten antama palaute onnistumisista, yhteenkuuluvuuden tarve taas työtovereiden kanssa yhdessä yrittämisestä. Joukkuehenkeä, mehenkeä kohotetaan myös yksiköiden välisellä kilpailuasetelmalla. Jokaisessa kuukausi-infossa kerrotaan muiden yksiköiden tulokset ja jokainen esimies pyrkii innostamaan omia joukkojaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen.

Turvallisuuden tarpeeseen vaikuttaa koko palkkion perusajatus tapaturmattomasta vuodesta palkitsemiseen. Työntekijöitä palkitaan siitä, ettei heille tapahdu tapaturmia tai onnettomuuksia. Sama toimii myös työturvallisuuskannusteena - itsessään tavoiteltavana arvona. Tavoitteena on myös samalla parantaa työpisteiden työoloja kannustamalla työntekijöitä oma-toimiseen, omaehtoiseen parannus- ja kehittämistoimintaan.

Palkkion saavutettavuus on varmistettu ryhmäkoon mitoituksella ja sen suhteuttamisella palkitsemisen edellytyksiin. Palkinnon todennäköisyys on sellainen, että jokaisella on todellinen mahdollisuus päästä osaksi palkitsemisesta. Pitkällä aikavälillä, useamman vuoden aikajännteellä (mikäli tapaturmien määrä laskee) tämä välinearvo nousee.

Työelämässä yhteisten motivaatiotekijöiden löytäminen on haastavaa, koska ihmiset ovat yksilöitä. Elämänvaiheet, taloudellinen tilanne, ikä ja niin edelleen, jne. vaihtelevat. Siten eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 23)

RAIPPA:n yllykearvo on saatu korkeaksi taustatyöllä; työntekijöiden, työnjohtajien ja tehdaspäälliköiden haastatteluista saatiin varsin kattava näkemys työntekijöiden tarpeista ja toiveista. Palkkion arvo puolestaan on merkittävän korkea; kun palkkio annetaan loman muodossa, yritys voi tarjota huomattavasti arvokkaamman palkkion kuin rahalla palkitsemalla. Työntekijät eivät missään tapauksessa olisi voineet saada kuuden päivän palkkaa rahana - seikka jonka jokainen haastateltu työntekijä myös tiedosti.

Palkkiojärjestelmän onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että esimiehet sitoutuvat mukaan järjestelmän sisäenajamiseen ja tukevat työntekijöiden pyrkimyksiä palkkion saavuttamiseksi. Piittaamaton esimies, joka katsoo vaarallista toimintaa läpi sormien, lähettää risti-riitaisen viestin palkitsemisjärjestelmän, eli organisaation virallisen tavoitteen kanssa. Tämä aiheuttaa helposti tilanteen, jossa strateginen viesti vesittyy paikallisen toiminnan vuoksi.

5 RAIPPA - palkitsemisjärjestelmän kuvaus

Tässä luvussa käsitellään RAIPPA:n tavoitteita ja kustannuksia. Lisäksi kuvataan järjestelmän kehitysprosessia; miksi ja millä tavoin päädyttiin toteuttamaan järjestelmä juuri tällä tavoin. Luvun lopussa vertaillaan RAIPPA:n toteutusta luvussa 4 käsiteltyihin tutkimuksiin ja teorioihin.

Palkitsemisjärjestelmän ensisijainen tavoite on ohjata työntekijöiden käyttäytymistä toimimaan strategisen 0-tapaturmaa tavoitteen saavuttamiseksi. Muu motivointi ei ole tuottanut toivottua tulosta ja palkitsemisen kautta pyritään nyt saavuttamaan haastavaksi koettu muutos. Aiemmin on käytetty rahapalkkiota, turvallisuuskilpailua, esimiesten palkitsemista tavoitteiden saavuttamista - ilman merkittävää tulosta.

Tulospalkkiojärjestelmän on oltava yritykselle kannattava; sen on parannettava yrityksen tulosta tai toimintakykyä. Kannattavuus ei aina näy aivan lyhyellä tähtäimellä, mutta tietyllä aikavälillä kannattavuuden on löydyttävä tai järjestelmä ei ole toimiva.

Oikein rakennettu tulospalkkiojärjestelmä yhdistää yrityksen ja työntekijöiden edut. Tämän kautta on yrityksen edun mukaista päästä maksamaan mahdollisimman suuria palkkioita, koska tällöin yrityksellä menee hyvin. (Gustafsson & Jokinen, 1997, 109-110)

RAIPPA:n kokonaiskustannukset on suhteutettava saatavissa olevaan hyötyyn jotta sen tehokkuuden arvioiminen on mahdollista. Kokonaiskustannus järjestelmästä voidaan laskea karkeasti yksinkertaista kaavaa käyttäen.

$$\text{Työpäivän hinta} \times \text{vapaapäivien enimmäismäärä} \times \text{palkittavien työntekijöiden määrä} = \text{kokonaiskustannus}$$

Työpäivän hintana käytettiin konsernin käyttämää keskiarvohintaa 200€, palkitsemisen piiriin kuuluvien työntekijöiden lukumäärä on 370 ja enimmäismäärä vapaapäiviä on kuusi. Tämän laskutoimituksen mukaan järjestelmän suoranaiset kustannukset ovat enimmillään 444000€. Tästä voidaan kuitenkin suoraan vähentää keskimäärin tapaturmissa menetetyn työajan kustannukset, jotka lasketaan samalla kaavalla, mutta tapaturmapoissaolopäivän hinta on konsernin laskennassa 500€. Keskimäärin tapaturmat aiheuttavat 406 poissaolopäivää vuodessa (vuosien 2008-2011 keskiarvo). Tämä vähentää kustannusta 203000€. Kokonaisuudessaan suorat kulut olisivat näin laskettuna enimmillään 241000€. Tämä laskutapa on kuitenkin yksinkertaistus, joka ei huomioi tuottopuolella tapaturmavakuutusmaksuja, jotka laskevat viiden vuoden syklillä tai kustannuspuolella sijaisten hankkimisesta aiheutuneita kuluja, tuotannon viivästymisiä, tuotantosakkoja, tuotantotehon laskemista, toiminnan keskeyttämisiä, tapaturman tutkinnan kustannuksia ja muita epäsuoria, ”näkymättömiä” kuluja.

5.1 Kuinka innovaatio syntyi

RATU:n johtoryhmä antoi tehtävän kehittää palkitsemisjärjestelmä työntekijöitä varten. Järjestelmä kehitettiin Lemminkäinen Infra Oy:n tytäryhtiössä RATU. Tämän tytäryhtiön malli on monimutkainen ja soveltuu pääasiassa työmaiden käyttöön. Palkintona Infralla on vähäinen tavarapalkinto. Johtoryhmä asetti palkitsemisjärjestelmän tavoitteiksi, että sen tuli olla selkeä, yksinkertainen, helposti mitattavissa, haastava, tasapuolinen ja palkitseva: Lisäksi sen tuli sallia yksittäinen tapaturma siten, että motivointivaikutus ei ensimmäisestä vahingosta katkeaisi. Palkitsemisen piti perustua tapaturmamäärien tai tapaturmataajuuden laskuun tai jopa tapaturmattomuuteen.

Haastavan tehtävänannon jälkeen laadittiin kirjallinen suunnitelma kentällä tehtävää taustaselvitystä varten. Keskeisimmiksi kysymyksiksi valittiin seuraavat:

- Mikä olisi mielestäsi paras tapa palkita työntekijöitä?
- Millainen järjestelmä palkitsisi parhaiten koko vuoden ajan?
- Kuinka järjestelmän pitäisi huomioida mahdollinen yksittäinen tapaturma?

Näillä kysymyksillä varustautuneena aloin tekemään kyselyä työntekijöiltä, työnjohtajilta ja tehdaspäälliköiltä. Tämän kohderyhmän valitsin koska he ovat niitä ihmisiä joihin järjestelmä suoranaisesti vaikuttaa. Suurimman osan kyselyistä toteutin puhelinhaastatteluilla, osan haastatteluina normaalien työtehtävien yhteydessä.

Tiedon lähteeltä sain hyvän käsityksen siitä mitä työntekijät haluavat ja mitä arvostavat. Keskeisimpiä havaintoja olivat seuraavat:

Jos yksi tapaturma, vaikka kuinka vähäpätöinen, leikkaa palkkion pois, sen merkitys siltä vuodelta lakkaa.

Työntekijät haluavat mieluummin vapaata kuin rahaa. Rahan merkitystä palkintona pidettiin lyhytaikaisena silloinkin kun muuta palkkiota ei olisi tarjolla ollenkaan. Vapaan arvostus perustui kiireiseen työelämään, perheen merkitykseen ja työssäjaksamiseen. Palkitsemisjärjestelmän pitää palkita progressiivisesti, eli palkkion pitää kerääntyä ajan mittaan. Kerääntymisestä pitää tiedottaa aktiivisesti. Tämä kannustaa yrittämään ja pitää asian mielessä.

Johtoryhmän toimeksiannon ja haastattelujen perusteella kehitettiin seuraavaksi tarkemmin kuvattava RATU:n progressiivinen palkitsemisjärjestelmä (RAIPPA).

Saatuani kuulla mitä vox populi (kansan ääni) kertoo, aloin yksinkertaisesti yhdistelemään eri elementtejä. Prosessi muistutti varsin paljon Yulun Wangin lähestymistapaa, jossa hän keräsi informaatiota juuri siltä kohderyhmältä jonka tarpeisiin innovaation oli tarkoitus vastata. (Suomala & Taatila, 2009, 32)

Palkkio muodostuu vapaapäivistä. Palkintovapaata ei voi muuttaa rahaksi. Rahaksi muuttaminen on erikseen kielletty, jotta työnantaja ei voisi pakottaa työntekijöitä olemaan töissä palkinnosta huolimatta. Samalla tavoin työntekijät ”joutuvat” ottamaan tämän palkinnon vapaana, minkä vaikutus työntekijöiden käytökseen on rahaa merkityksellisempi. Tämä on käynyt ilmi useissa haastatteluissa, joihin palataan myöhemmin.

Palkkion määräytymisjakso on koko vuosi 2012.

Palkitsemisjärjestelmä ei koske toimihenkilöitä, koska toimihenkilöt kuuluvat tulospalkkauksen piiriin. Yksi osa tulospalkkiota on työturvallisuus, jonka osa tapaturmattomasta vuodesta omassa yksikössä on.

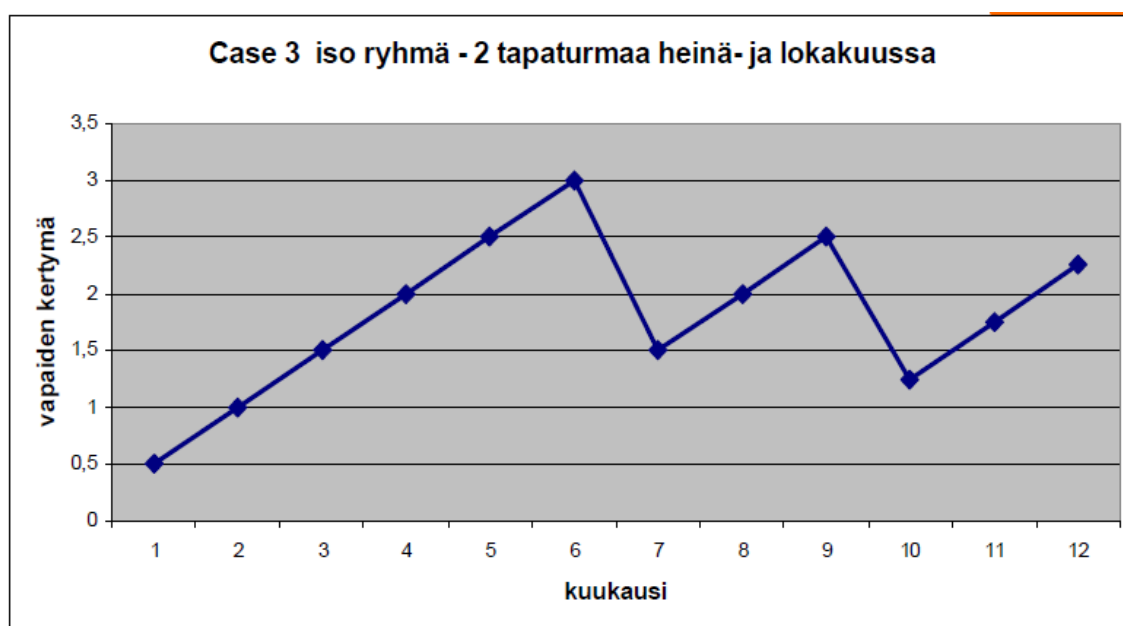
Palkkio koskee niitä työntekijöitä, jotka ovat Lemminkäinen RATU:n palveluksessa vuoden 2012 lopussa.

Pidempien poissaolojen ajalta palkkiota ei kerry. Tällä tarkoitetaan yli kuukauden mittaisia sairauspoissaoloja, vuorotteluvapaita tai tilannetta jossa työntekijä on tullut töihin kesken vuoden. Perusajatuksena on, että henkilön on täytynyt tehdä oma osansa toivotun tuloksen saavuttamiseksi. Ristiriitatilanteet ratkaisee turvallisuuspäällikkö.

Palkkio keräytyy kumulatiivisesti seuraavasti:

- Jokaiselta tapaturmattomalta kuukaudelta työntekijät ryhmässä saavat 0,5 vapaapäivää (koko tapaturmaton vuosi olisi 6 vapaapäivää)
- Ensimmäinen tapaturma leikkaa kerääntyneen vapaan puoleen
- Toinen tapaturma tekee saman. Kolmas (pienempien ryhmien kohdalla toinen) leikkaa koko vuoden vapaan kokonaan pois.
- Tuleviin loppuvuoden kuukausiin aiemmin sattuneet tapaturmat eivät vaikuta (eli palkkio on niistä 0,5 vapaapäivää/kk)

(Kuvio 2.)



Kuvio 2. Esimerkki vapaiden kertymisestä isossa ryhmässä

5.2 Ryhmäjako

Järjestelmien tavoiteasetannalle on olennaista, että yrityksen keskeiset tavoitteet puretaan organisaation sille tasolle, jolla jokainen henkilö tunnistaa vaikutusmahdollisuutensa kyseiseen asiaan. (Gustafsson & Jokinen, 1997, 108-109)

Yksilösuorituksen puolestapuhujia ovat korkean työmotivaation omaavat henkilöt, jotka eivät halua muiden, heikompien suorittajien, heikentävän omia mahdollisuuksiaan päästä tavoit-

teeseen. Ryhmätyötä kannattavat voimakkaimmin alisuoriutujat, jotka pyrkivät pääsemään helpommalla ja piiloutumaan ryhmäsuorituksen taakse.

Tästä huolimatta ryhmätyö on suositeltavaa esimerkiksi tilanteessa, jossa ryhmän jokainen jäsen täytyy saada osallistumaan jotta tavoitteeseen on mahdollista päästä. (Stolovitch ym. 2002)

Yrityksen yksiköt on jaettu kahteen kategoriaan, isoihin ja pieniin ryhmiin. Isoissa ryhmissä on ainoastaan yksiköitä, joiden henkilökunnan lukumäärä ylittää 20 henkeä. Pienempiin ryhmiin kuuluu alle 20 hengen yksiköiden lisäksi valmisbetonitoiminta omana kokonaisuutenaan. Valmisbetoni on sijoitettu pienten yksiköiden ryhmään huolimatta siitä, että työntekijöitä kyseisessä toiminnossa on liki 60. (Valmisbetonitoiminta on mukana palkitsemisjärjestelmässä, mutta ei tutkimuksessa.) Tämä johtuu kahdesta syystä. Ensinnäkin valmisbetonin tapaturmatilastot ovat erittäin alhaiset jopa Lemminkäinen konsernin mittapuulla. Toisekseen tulosityksiköt ovat hyvin pieniä ja voimakkaasti automatisoituja. Näin ollen tapaturmien todennäköisyys on hyvin alhainen, eikä ison ryhmän tasoittavaa vaikutusta kannata kokonaistavoitteen näkökulmasta soveltaa.

Työryhmän palkitsemisessa perusajatus on että jokainen ryhmän jäsen osallistuu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Jokaisen tulee antaa oma osaamispanoksensa onnistumisen eteen, mikä korostaa toisten auttamisen ja yhteistyön merkitystä. (Gustafsson & Jokinen, 1997, 125)

Ryhmäkoon pitää olla riittävän pieni, niin että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa itse omaan onnistumiseensa. Haastattelussa tyypillistä vastausta esittää Formento-tuotetehtaan työntekijän lausuma:

”Jos se porukka on liian iso, niin se yrittämisen halu häviää. Tuntuu että mitä järkeä on edes yrittää, jos mukana on kaikki mahdolliset työporukat ja Ypäjän torvisoittokunta.”

5.3 Palkitsemisjärjestelmän vertaaminen aikaisempiin tutkimuksiin

Seuraavaksi tarkastelen RAIPPA:n lopullista mallia ja vertaan sitä luvussa 4 käsiteltyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin.

RAIPPA on aineellista palkitsemista, eli työntekijät saavat rahanarvoista hyötyä (palkallista lomaa) jos saavuttavat asetetun tavoitteen. Tavoite on selkeä ja sidottu työryhmän onnistumiseen. Palkitsemistapa on erityisetu, joka palkitsee tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan järjestelmän oli tarkoitus olla käytössä useamman vuoden ajan, jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty.

Oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen on pyritty säätämällä ryhmäkokoa ja -jakoa sellaiseksi, jossa jokaisella on suunnilleen samanlainen mahdollisuus saada palkkio. Täydelliseen tasapuolisuuteen on mahdotonta päästä, mutta RAIPPA onnistui tässä kohtuullisen hyvin. Ryhmäjako tehtiin haastattelujen perusteella ja jokaiselta hierarkiatasolta kuultiin näkemyksiä ennen lopullisen päätöksen tekemistä.

Rahan merkitys kannustimena ei RATU:n henkilöstön parissa ole yhtä suuri kuin vapaa-ajan. Tämä kävi ilmi edellä mainitussa ennakkokyselyssä, jossa kartoitettiin taustatietoja RAIPPA:n kehittämiseen. Sama tuli ilmi myös tutkimustuloksissa.

RAIPPA on lukumääräperusteinen järjestelmä. Se palkitsee työntekijöitä siitä, että tapaturmailmoituksia ei tehdä. Tämä on juuri se menettelytapa, josta Yhdysvaltain työturvallisuus- ja terveyshallinto varoitti raportissaan. Tässä on tehty virhe, jota ei vähennä tapaturmamäärien laskun helppo mitattavuus tai niiden rahallinen merkitys yritykselle. Palkitseminen motivoi tekemään työtä tavoitteen saavuttamiseksi. Tässä tapauksessa tavoite työnantajan mielestä on, että tapaturmia ei satu. Työntekijän näkökulmasta tavoitteen päästään kun tapaturmia ei ilmoiteta. Sivuvaikutuksena on todennäköisesti myös painostusta ilmoitusten laiminlyöntiin.

6 RAIPPA:n toteuttaminen

Luvussa käsitellään kuinka RAIPPA jalkautettiin käytännössä. Valmisteluvaiheesta informointiin. Lisäksi käsittelen palkitsemisjärjestelmän ylläpidon merkitystä sen onnistumiselle ja kehittämislle.

6.1 Jalkauttamisen toteuttaminen

Innovaation jalkauttaminen hoidettiin kahdessa vaiheittain. Etukäteen, jo ennen kuin innovaation kehittämistyö oli valmis, oli työntekijöille kerrottu koulutustilaisuuksien yhteydessä että heidät tullaan palkitsemaan tapaturmattomasta vuodesta seuraavana vuonna.

Ensimmäisen kerran palkitsemisjärjestelmä esiteltiin joulukuun puolessavälissä vuonna 2011 pidetyssä työsuojelutoimikuntien yhteiskokouksessa, jossa koko RATU:n henkilöstön avainhenkilöt olivat edustettuina. Heidän mukanaan tieto palkitsemismallista lähti toimipisteisiin.

Virallinen tiedote laitettiin eteenpäin linjaorganisaatiossa juuri ennen vuodenvaihdetta, tarkoituksena saada viesti työntekijöiden mukana kotiin saakka, keskustelua herättämään. Tämän päämääränä oli tehdä palkinnosta houkuttelevampi ja samalla mobilisoida kotijoukot motivoimaan työntekijöitä yrittämään parhaansa tavoitteeseen pääsemiseksi.

6.2 Järjestelmän ylläpito

Tulospalkkiot toimivat hyvin, kun niiden ylläpitoon ja kehittämiseen panostetaan. Uudistuminen riittävän usein pitää palkitsemisjärjestelmän mielenkiintoisena ja mahdollistaa yrityksen resurssien kohdistumisen juuri oikeaan kohteeseen, tavoitteiden ja painopistealueiden mukaan.

Palkitsemisen merkitys ja uskottavuus kärsivät, jos ne muodostuvat vakinaiseksi osaksi palkkausta, ilman tarvetta panostamiseen palkkion tavoittelussa. Tilanteessa, jossa palkitsemisjärjestelmä on ollut muuttumaton pitkän aikaa, on havaittu enemmän kielteisiä kokemuksia niin tuloksessa kuin suhtautumisessa palkitsemiseen. (Gustafsson & Jokinen, 1997, 133-134)

Ensimmäisen palkitsemisjakson aikana järjestelmä on vielä tuore; se innostaa selkeästi palkittavia, herättää keskustelua ja motivoi. Kun tapaturmataajuuteen päästään tehokkaasti vaikuttamaan, tulee seuraavaksi eteen kysymys tulosten optimoinnista. Yritys, joka palkitsee työntekijöitään, haluaa saada rahalleen mahdollisimman suuren vastineen. Kolmanteen kvartaaliin mennessä tutkimusvuonna olivat tulokset vielä erittäin lupaavat. Tämä herätti kysymyksen siitä, voitaisiinko järjestelmää tehostaa.

Sairauspoissaolot ovat merkittävä osa yrityksen toimintakustannuksista ja niihin vaikuttaminen vähentävästi parantaisi tuotos-panos suhdetta järjestelmässä. Seuraavassa vaiheessa sairauspoissaolojen väheneminen voitaisiin liittää osaksi palkitsemisjärjestelmää.

Ensimmäisen vuoden perusteella voidaan selvittää onko palkitsemisjärjestelmän toiminta onnistunut odotetulla tavalla muutoinkin, kuin tunnuslukuja tarkastelemalla. Jos epäkohtia tai kehittämiskohteita havaitaan, ne voidaan huomioida järjestelmän seuraavassa toteutusjaksossa.

7 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa käsittelen käytettyä tutkimusmenetelmää, eli tutkittavaa joukkoa, haastattelujen toteutusta, haastattelujen sisältöä ja haastattelujen perusteella tehtyjä keskeisimpiä havaintoja.

Tässä toimintatutkimuksessa ensisijaisena tutkimusmenetelmänä käytettiin osittain strukturoitua haastattelututkimusta. Haastatteluja tehtiin kolmessa erässä, joissa kysymykset sovellettiin tilanteen kehittymisen ja aiempien kyselyiden antaman tiedon pohjalta tilanteeseen soveltuvaksi.

Kerättyä tietoa verrattiin tapaturmamäärien kehittymiseen ja tapaturmatyyppeihin, sekä näissä aiempiin vuosiin verrattuna tapahtuneeseen muutokseen. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2009)

Haastattelujen aineisto käsiteltiin induktiivista sisällönanalyysimenetelmää käyttäen. Induktiivisessa sisällönanalyysimenetelmässä aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja sen perusteella tehdään johtopäätökset. Litteroidun aineiston pelkistämisyvaiheessa siitä karsitaan ylimääräinen aines. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään keskeisimmät termit ja teemat, joiden perusteella ne kategorisoidaan samansisältöisiin ryhmiin. Ryhmitelty aineisto on järjestelty ja tiivis informaatiokokonaisuus jonka perusteella on mahdollista tehdä johtopäätöksiä.

Tutkimuksen kohdejoukko muodostui RATU:n kaikista henkilöstöryhmistä valituista henkilöistä. Yhteensä tehtiin 113 haastattelua joista 78:ssa haastateltiin työntekijöitä, 23:ssa työnjohtajia, 13:ssa tehdaspäälliköitä ja kuudessa johtoryhmän jäseniä.

7.1 Haastattelujen toteutus

Haastattelun alussa haastateltavalle kerrottiin mistä tutkimuksessa on kysymys ja mikä heidän roolinsa haastateltavana on. Heille kerrottiin myös, ettei heidän henkilötietojaan tule näkymään tutkimuksen tuloksissa ja että ne kerätään vain tutkimusta varten.

Taustatietoina kysyttiin haastateltavan työhistoria betonitoimialalla, sekä mahdollinen kokemus työsuojelu- tai luottamusmiehenä. Myös haastateltavan toimipiste kirjattiin.

Haastattelut toteutettiin pikahaastatteluperiaatteella. Perusajatuksena oli, että haastattelu kestää 10-15 minuuttia. Työntekijöille esitettiin kysymyksiä nopeassa tahdissa, tarvittaessa selventäen mitä kysymyksellä tai termillä tarkoitetaan. Tähän menetelmään päädyttiin tulossyköiden työrytmistä ja kysymysten laadusta johtuen. Kysymyksissä ei menty syvälle ammattitaidon tai henkilökohtaisen mukavuusalueen ulkopuolelle, vaan ne liikkuvat yleisellä tasolla ja eivät vaatineet syvällistä luottamuksen rakentamista. Perusluottamus haastattelijan ja haastateltavien välillä oli jo olemassa, sillä allekirjoittanut on työntekijöille entuudestaan tuttu koulutustilaisuuksista, tehdaskierroksista ja työsuojelukokouksista.

7.2 Haastattelukierros 1.

Ensimmäisen haastattelukierroksen tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin

palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto on onnistunut. Yhteensä kyselyyn vastasi 42 henkeä; 27 työntekijää, 11 työnjohtajaa, 5 tehdaspäällikköä ja 6 johtoryhmän jäsentä.

Kvalitatiivisilla kysymyksillä (Kuva 3.) haettiin koko yrityksen käsityksiä toiminnan riskien todennäköisyyksistä. Jos tutkittavalla joukolla oli selkeä käsitys tärkeimmistä tapaturmariskeistä, voitiin päätellä heillä olevan myös käsitys tärkeimmistä kehityskohteista ja siten tarjota työvälineitä kohdistaa toimenpiteitä niihin kohteisiin, joista olisi heille palkitsemisjärjestelmän kannalta suurin hyöty.

1. Arvioi asteikolla 0-100% (0 ei voi tapahtua, 100 tapahtuu varmasti) millä todennäköisyydellä joku työntekijöistämme joutuu kuvattuun tapaturmaan tai onnettomuuteen tänä vuonna:
 - Liukastuminen tai kompastuminen
 - Käden osuminen koneen terään
 - Venähdys tai revähdys
 - Esineen tai asian putoaminen päähän
 - Putoaminen tikkailta, työalustalta tai telineiltä
 - Terävän raudan aiheuttama viilto- tai pistohaava
 - Roskan, roiskeen tms. joutuminen silmään
 - Ajoneuvon alle jääminen
 - Sormen puristuminen esineen tai asian väliin
 - Vaatteiden syttyminen tulityötä tehdessä
2. Oletko kuullut uudesta palkitsemisjärjestelmästä? Kyllä/En
3. Mistä olet saanut tiedon ja oletko kertonut siitä eteenpäin? Olen/en ole kertonut
 Esimies ☐ TS-valtuutettu ☐ Työkaveri ☐ Turvallisuuspäällikkö ☐ Muu ☐
4. Millaista keskustelua työpaikallasi on ollut aiheeseen liittyen?
5. Miltä järjestelmä mielestäsi vaikuttaa?
6. Vaikuttaako järjestelmä toimintaan työpaikallasi?

Kuva 3. Ensimmäisen kierroksen tietojenkeruulomake

Ensimmäisessä, kvantitatiivisessa kysymyksessä haastateltava arvioi kuinka todennäköisenä hän pitää kuvatun tapaturman tapahtumista omassa yksikössään. Työntekijät arvioivat omaa tuotantoyksikköään, esimiehet kaikkia alaisiaan. Esimerkkitapaturmat esitettiin satunnaisessa järjestyksessä.

Kyselyssä kävi ilmi etteivät monet työntekijät hahmota prosentin käsitettä. Näin ollen kysymykseen saadut vastaukset ovat pikemminkin suuntaa-antavia, kuin tilastollisesti käytettäväksi soveltuvia. Näin ollen työntekijöiden osalta kysymyksiä laatiminen epäonnistui. Kuitenkin,

mikäli haastattelujen lopullisia tuloksia tarkastellaan koko yrityksen mittakaavassa, ne korreloivat selkeästi todellisten tapaturmatodennäköisyyksien kanssa.

Johtoryhmän käsitys eri tapaturmien todennäköisyydestä oli muuta yhtiötä pessimistisempi, mikä johtuu asemasta hierarkiassa - koko yrityksen ollessa alaisia on todennäköisyys alaisille tapahtuvasta tapaturmasta väistämättä korkeampi. Kuitenkin heidän arvionsa eri riskien todennäköisyyksistä suhteessa toisiinsa vaihtelivat suurin piirtein samassa suhteessa muiden henkilöstöryhmien arvioiden kanssa.

Todennäköisimpinä vaaroina koko yrityksessä pidettiin liukastumista ja kompastumista (keskimäärin 53,8 %), terävän raudan aiheuttamaa viilto- tai pistohaavaa (keskimäärin 49,4 %), sekä venähdystä tai revähdystä (keskimäärin 46,2 %).

Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen sisällä tiedostetaan suurimmat tapaturmariskit ja tieto tapaturmista välittyy työntekijöille saakka.

Kysymykseen ”oletko kuullut järjestelmästä” vastattiin poikkeuksetta myöntävästi - jokainen haastatteluun vastanneista oli tietoinen palkitsemisjärjestelmästä.

Järjestämästä eteenpäin oli tiedottanut 84 % vastaajista: työnjohtajista 90 %, luottamustehävissä toimineista 93 %, tehdaspäälliköistä 100 %. Yllättäen joryn jäsenistä vain 67 % kertoi välittäneensä tiedon eteenpäin.

Neljäs kysymys on avoin kysymys, jossa haastateltava sai kertoa minkälaista keskustelua työpaikalla oli ollut palkitsemisjärjestelmään liittyen. Kysymyksessä haastattelija ei johdatellut haastateltavaa millään tavalla, pl. mahdolliset tarkennukset vastauksiin tai lisätiedon pyytämisiin.

Vastaajista 26 totesi keskustelun työpaikalla olleen positiivista. Kahdeksan vastaajan työpaikalla ei ollut keskusteltu lainkaan. 30 % keskusteluista oli liittynyt erilaisiin kehitysehdotuksiin; raha vs. loma, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, ryhmäjako jne. Työntekijöistä neljä kritisoi ryhmien liian ison koon olleen yksi keskeinen keskustelunaihe. 18 % vastaajista on kokenut ensimmäisen kyselykierroksen aikana tavoitteiden olleen mahdottomia saavuttaa. Työntekijöistä valtaosa pitää lomaa parempana kuin rahapalkintoa, kun taas esimiehien näkemys oli, että rahapalkkio olisi helpommin toteutettavissa.

Ennen viidennen kysymyksen (avoin kysymys) esittämistä haastattelija esitteli palkitsemisjärjestelmän haastateltavalle, minkä jälkeen haastateltava saikertoa mielipiteensä järjestelmästä. Tämän jälkeen vastausta tarkennettiin, pyytämällä luettelemaan järjestelmän sekä hyviä että huonoja puolia. Tässä vaiheessa haastattelijan osa oli aktiivinen, keskusteleva.

Kysyttäessä: ”Miltä järjestelmä mielestäsi vaikuttaa?”, nousi esiin kolme aihetta ylitse muiden: 1) Järjestelmä vaikuttaa positiiviselta, erityisesti vapaapäivien vuoksi, jotka koetaan

merkittäväksi palkinnoksi (24 vastaajaa), 2) järjestelmä on kannustava (23 vastaajaa) ja 3) järjestelmä tulee ehkäisemään tapaturmia (21 vastaajaa). Positiivisena koettiin palkitsemisen ”turhia tapaturmia” ehkäisevä vaikutus (9 vastaajaa) sekä se, että keskitytään työntekijöihin ”saarnaamisen” sijaan (6 vastaajaa).

Negatiivisia ajatuksia herättivät epäilyt syntipukkien etsimisestä, jos tapaturma sattuu ja lomat menetetään (7 henkeä). Tapaturmien peittelystä oltiin myös huolissaan (7 henkeä).

Lisäksi esiin nousivat esimerkiksi palkitsemisjakson pituus, se ettei vastaavaa ole missään muualla ja palkkion saamisen epätodennäköisyys.

Viimeisessä avoimessa kysymyksessä haastateltava kertoi kuinka arvioi palkitsemisjärjestelmän vaikuttavan työntekijöiden käyttäytymiseen, työtapoihin ja toimintaan työpaikalla.

77 % vastaajista oli sitä mieltä, että järjestelmä tulee vaikuttamaan positiivisesti työturvallisuuteen. 37 % piti järjestelmää tapaturmia ennaltaehkäisevänä ja 33 % arvioi järjestelmän vaikuttavan siisteyteen ja järjestykseen, henkilösuojainten käyttöön ja oikeisiin työtapoihin. 28 % uskoi järjestelmän vähentävän riskinottoa.

16 % epäili ettei järjestelmä tule vaikuttamaan millään tavalla, mutta yksikään ei uskonut sen heikentävän turvallisuustilannetta. Sen sijaan 11 % uskoi palkitsemisen kannustavan pitämään huolta myös työtovereiden turvallisuudesta. 9 % arvioi työntekijöiden ehdottavan parannuksia työtapoihin ja 9 % uskoo turhien poissaolojen vähentyvän. 2 % vastaajista kertoi yrityksen maineen työnantajana paikkakunnalla parantuneen järjestelmän myötä.

Avointen kysymysten osalta niiden laatiminen onnistui hyvin. Vastaajat tosin vastasivat kysymyksiin osin päällekkäin, mutta se ei tuottanut ongelmaa haastattelutilanteessa. Tietojen kerääminen onnistui hyvin ja kysymyksiin vastattiin yllättävän avoimesti haastattelun lyhyden huomioon ottaen. Haastateltavilla oli selkeästi olemassa tarve kertoa näkemyksensä ja osallistua järjestelmän kehittämiseen.

7.3 Haastattelukierros 2

Työntekijöiden edustajat valittiin jälleen satunnaisesti. Satunnaisotannalla pyrittiin saamaan mahdollisimman neutraali kuva työntekijöiden ajatuksista muuhun organisaatioon verrattuna. Kyselykierroksella haastateltiin 32 työntekijää, 6 työnjohtajaa ja 4 tehdaspäällikköä.

Huomionarvoista oli, että yhdessä yksikössä tapaturmamäärät olivat jo täyttyneet ja palkkio oli menetetty. Tämä laski selkeästi tämän yksikön haastateltavien kokonaistulosta palkkion saamisen todennäköisyyttä arvioitaessa. Tästä huolimatta näissäkin yksiköissä kerrottiin tehdyn toimenpiteitä palkkion saamiseksi jatkossa.

Kysely (Kuva 4.) tehtiin kesälomien jälkeen, ennen tietoa yrityskaupasta.

1. Onko tietosi tullut että uuteen palkitsemisjärjestelmään liittyen olisi ollut ongelmia tai epäasiallista käytöstä?	Kyllä	Ei
○ Pelottelua tai muuta painostamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Tapaturmien piilottelua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Tapaturmien kuittaamista sairaslomaksi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko mielestäsi mahdollista että oma ryhmäsi saa palkintolomaa?	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>
3. Oletko tehnyt/ovatko alaisesi tehneet asioita palkintoloman saavuttamiseksi?	Kyllä <input type="checkbox"/>	Ei <input type="checkbox"/>
4. Jos vastasit kyllä, mitä olet tehnyt?		

Kuva 4. Toisen kierroksen tietojenkeruulomake

Ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään onko palkkiojärjestelmään liittyen ilmennyt ongelmia. Haastelutilanteessa kukaan ei kertonut ongelmia olleen, mutta haastattelun jälkeen tehdyllä tehdaskierroksella kävi työnjohdolta ilmi, että lievää painostusta työyhteisössä työtoverin sairaslomalle jäämisen estämiseksi on esiintynyt. Kysymys oli hyvin laadittu ja kohdistui asian ytimeen. Tuloksista päätellen voitiin kuitenkin päätellä, että mikäli ongelmia oli, ne haluttiin piilottaa. On epätodennäköistä ettei mitään negatiivista olisi tullut esiin yhdessäkään yksikössä, ottaen huomioon haastateltavien työntekijöiden intressit. Tästä on selvä indikaatio yllämainittu epävirallinen keskustelu yhdessä tuotantolaitoksista.

Toisella kysymyksellä kartoitettiin haastateltavien suhtautumista palkkion todennäköisyyteen. Kysymys oli tärkeä, koska kuten aiemmin teoriaosuudessa tuotiin esiin, on palkkion saavutettavuus yksi keskeisimmistä tekijöistä sen motivointivaikutukseen. Jokainen haastateltava jonka yksikkö ei ollut vielä menettänyt lomaansa tapaturmien vuoksi, uskoi palkkion olevan saavutettavissa. Viisi henkilöä tähdensi tarkoittavansa, että jonkin verran palkkiota on saavutettavissa, vaikka ei välttämättä täysimääräisenä.

Vastauksia voidaan pitää luotettavina, sillä eturistiriitaa ei tässä kysymyksessä ollut ja korrelaatio kolmannen kysymyksen kanssa oli selkeä. Tämä osoitti teorian saavutettavuuden vaikutuksesta motivaatioon oikeaksi.

Kolmas kysymys oli keskeinen mitattaessa palkitsemisjärjestelmän vaikutusta motivaatioon. Oletusarvoisesti motivoitunut ihminen tekee asioita päästäkseen asetettuun tavoitteeseen. Vastanneista työntekijöistä 76 %, työnjohtajista 85 % ja tehdaspäälliköistä 100 % kertoi tehneensä asioita tavoitteen saavuttamiseksi. Luvut ovat merkittävän korkeita kun huomioidaan että yhdessä yksikössä palkkioloma oli jo menetetty. Saaduissa tuloksissa ei ollut juurikaan eroa eri ryhmien välillä, tuotantolaitoksesta/toiminnosta riippumatta.

Neljännessä kysymyksessä vastaukset liittyivät sekä omaan toimintaan, että toimintaan työyhteisössä. Tärkein teema vastauksissa oli siisteyden ja järjestyksen ylläpito, jonka toi esiin

kahdeksan henkilöä. Muita esiintuotuja seikkoja olivat varovaisuuden lisääminen korkealla työskentelyssä (4 vastaajaa), varovaisuuden lisääminen liikkumisessa (3 vastaajaa), muiden varoittaminen vaaranpaikoista (3 vastaajaa), suojavarusteiden puutteista huomauttaminen (2 vastaajaa) sekä varovaisuus sirkkelin kanssa työskennellessä (2 vastaajaa). Yksittäisinä asioina kerrottiin tehdyn turvallisuushavaintoja, parannetun sähköturvallisuutta ja epäkohdista ilmoittamista esimiehille.

Kysymyksen ulkopuolelta tuli työntekijöiltä (5 haastateltavaa) useaan otteeseen esiin, ettei pikkuasioista, kuten vasaralla sormeen lyömisistä, enää jäädä niin herkästi sairaslomalle, koska halutaan päästä yhteiseen tavoitteeseen.. Esimiehet vastaavasti kertoivat, ettei tapaturmia enää tuoda kotoa töihin, eli muuteta vapaa-ajan tapaturmia työtapaturmiksi (tätä on joissakin yksiköissä epäilty). Lisäksi työntekijät ovat kiinnostuneempia työturvallisuudesta ja ovat jopa kyselleet mitä he (työntekijät) voisivat tehdä paremmin jotta tavoitteeseen päästään. Kaikki eivät kuitenkaan ole olleet tyytyväisiä, vaan yksi työntekijä on kyseenalaistanut moisen palkitsemisen laillisuuden.

7.4 Haastattelukierros 3.

Kolmannella kierroksella olosuhteet yrityksessä olivat merkittävästi muuttuneet. Lemminkäinen oli myynyt yrityksen Rudus Oy:lle ja koko yritys oli muutosprosessin kourissa. Tämä teki syksystä erityisen kiireistä aikaa sekä yksiköille, että allekirjoittaneelle, minkä vuoksihaastattelujen määrää jouduttiin karsimaan. Käytännössä tämä tarkoitti, että osa haastatteluista tehtiin esimerkiksi työsuojelutoimikunnan kokousten ja tehdaskierrosten yhteydessä. Vaikka toteutus näin oli haastavampaa, toi se haastatteluihin rennomman ilmapiirin verrattuna aiempiin virallisiin haastatteluihin. Osa haastateltavista ei todennäköisesti edes tiedostanut olevansa haastateltavana, vaikka se aina ennen aloittamista mainittiin.

Kaiken kaikkiaan haastateltiin 19 työntekijää, kuusi työnjohtajaa ja neljä tehdaspäällikköä. Kierroksen tavoitteena oli selvittää loppuvaiheen ajatuksia järjestelmästä, kun oli päästy viimeisen kvartaalin kynnykselle ja maali häämötti.

Haastattelun kysymysten (Kuva 5.) tavoitteena oli kartoittaa palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta, tiedottamisen onnistumista, suhtautumista palkitsemisjärjestelmään sekä viitteitä mahdollisista väärinkäytöksistä.

Tiedottamisen onnistumista tarkastellaan kysymyksissä 1 ja 7. Vaikuttavuutta tarkastellaan kohdissa 4, 5, 8, 10, 11 ja 12. Suhtautumista palkitsemisjärjestelmään mittasivat kohdat 2, 3, 10, 11 ja 12.

Haastattelukierros 3.

Arvioi väittämiä asteikolla 1-5

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = en osaa sanoa

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

1. Palkitsemisjärjestelmästä on tiedotettu riittävästi
2. Palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen
3. Palkitsemisjärjestelmä on riittävä
4. Palkitsemisjärjestelmä on vaikuttanut positiivisesti työturvallisuuteen
5. Minulla on ollut mahdollisuus vaikuttaa palkitsemisjärjestelmä onnistumiseen
6. Tapaturmia saattaa olla muutettu sairaslomaksi työpaikallani
7. Tiedän mitä meiltä odotetaan palkinnon saavuttamiseen
8. Olen osallistunut aktiivisesti työhön tavoitteiden saavuttamiseksi
9. Palkitsemisjärjestelmän ryhmäkoko on sopiva
10. Palkitsemisjärjestelmä on motivoiva
11. Olen puhunut palkitsemisjärjestelmästä myös työpaikan ulkopuolella
12. Työpaikallani työturvallisuus on "ykkösasia"

Vastaa vapaasti

13. Mielestäni paras tapa palkita olisi...
14. Muita ajatuksia aiheesta

Kuva 5. Kolmannen kierroksen tietojenkeruulomake

Vastauksista oli nähtävissä selkeä ero työntekijöiden ja esimiesten välillä. Esimiehet antoivat pääsääntöisesti parempia arvioita, tehdaspäälliköt vielä työnjohtajia positiivisempia.

Kyselyssä kävi ilmi että erityisen hyvin oli onnistuttu tiedottamisessa (4), järjestelmän oikeudenmukaisuudessa (4,6), työntekijöiden mahdollisuudessa vaikuttaa onnistumiseen (4,1), palkitsemisen edellytyksistä tiedottamisessa (4,4) ja työntekijöiden osallistumisessa turvallisuustyöhön (4,2). Palkitsemisjärjestelmän koettiin myös parantaneen työturvallisuutta, keskiarvon jäädessä silti alle neljään (3,9) asteikolla 1-5.

Palkitsemisen riittävyttä arvioitaessa tulos oli odotettua alhaisempi, vain 3,5. Ryhmäkoko sai arvosanaksi 3,4. Tämä tulos oli odotettua parempi, ottaen huomioon että nimenomaan ryhmien suuruus sai paljon kritiikkiä ennen järjestelmän lopullista muotoa. Ylempi johto halusi suurempia ryhmiä, työntekijät yksilöpalkintoja.

Huolestuttavaa oli, että 'tapaturmia on saatettu muuttaa sairauslomaksi' -kohtaan keskiarvoksi tuli 1,2. Tämä painottui erityisesti yhdessä yksikössä, jossa kaksi työntekijää antoi tälle arvion 4 (=jokseenkin samaa mieltä). Muissa yksiköissä vastaavaa piikkiä ei ilmennyt. On syytä

selvittää mistä poikkeama johtuu, sillä tapaturmien peittely ei missään tapauksessa ole hyväksyttävä toimintatapa.

Turvallisuutta pidettiin tärkeänä, mutta se ei kuitenkaan ollut ykkösasia (3,8). Tämän kysymyksen kohdalla 12 vastaajaa 29:stä totesi rahan olevan ykkösasian ja turvallisuuden vasta kakkossijalla.

Avoimissa kysymyksissä toistuvia teemoja olivat:

- Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmään yleisesti (7 henkeä). Heistä kaksi oli tyytyväinen siihen, että ylipäättään palkitaan ja piti järjestelmää ”todella reiluna”.
- Palkkion myöntäminen lomana on erityisen positiivinen asia (5 henkeä).
- Kollektiivisen palkkion kannalla oli 6 henkilöä
- Henkilökohtaista palkkiota toivoi 5 henkeä
- Palkkio pitäisi kolmen henkilön mielestä jakaa useampaan osaan.

Yksi vastaajista kertoi epäilevänsä omassa yksikössään tapaturmia muutetun sairauslomaksi. (Sama aiemmin mainittu yksikkö)

Sairauslomia toivottiin mukaan järjestelmään, jotta saataisiin ”turhia” sairauslomia pois. Tätä mieltä oli yksi tehdaspäällikkö, kaksi työnjohtajaa ja kaksi työntekijöiden edustajaa.

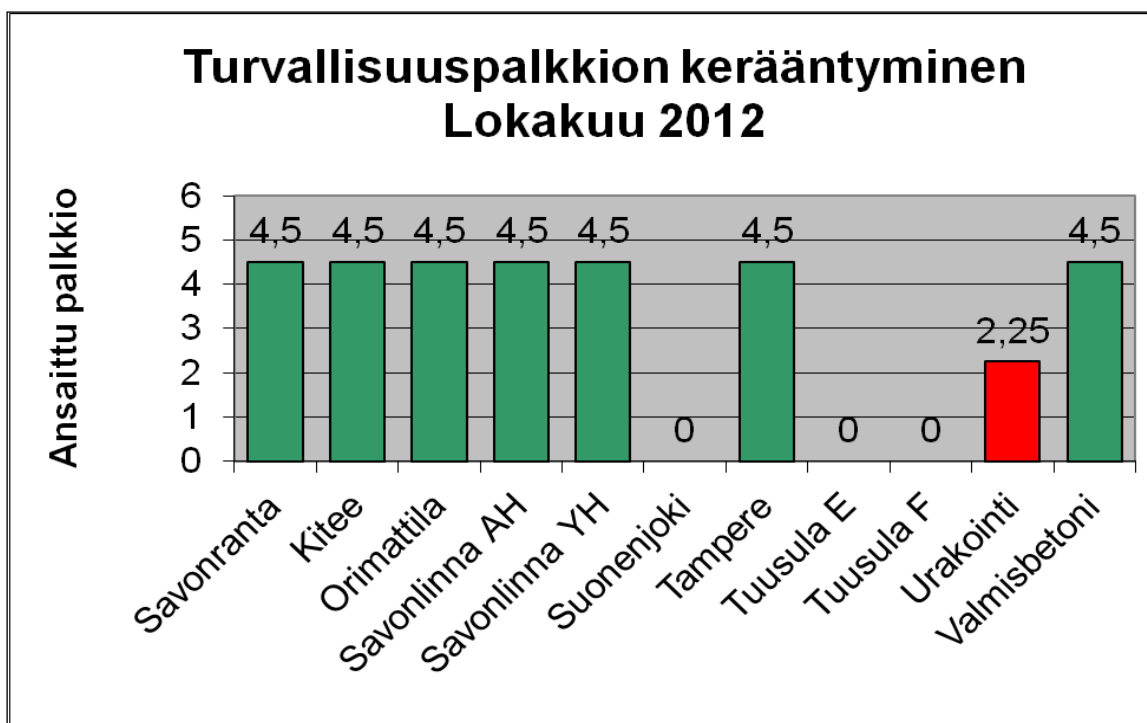
7.5 RAIPPA:n vaikuttavuus

Ensimmäisten kvartaalin kuluessa tapaturmien määrä oli yhteensä neljä. Tilastollisesti tämä on alle kolmasosa siitä tapaturmamäärästä, joka viimeisen kuuden vuoden aikana on vastaavana ajankohtana keskimäärin ollut. Tapahtuneista tapaturmista kaksi oli vakavia ja kaksi lieviä. Ensimmäisessä lievässä tapaturmassa vahingoittunut henkilö ei ollut tietoinen palkitsemisjärjestelmästä. Tapaturmia tapahtui vain kahdessa yksikössä, muiden tapaturmataajuuden ollessa nolla. Tilanne oli erittäin poikkeuksellinen.

Merkittävät vähenemiset tapaturmataajuudessa viittaavat selkeästi palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuuteen vuoden alkuvaiheessa, palkitsemisjärjestelmän julkistamisen ollessa vielä tuoreessa muistissa.

Toisen kvartaalin alkupuolella molemmissa yksiköissä joissa oli sattunut tapaturma, sattui kolmas tapaturma, nostaen yhteislukumäärän kuuteen ja pudottaen kaksi yksikköä pois palkittavien listalta (leikaten samalla järjestelmän kustannuksia merkittävästi).

Kolmannessa kvartaalissa oli palkkion piiristä pudonnut kolme yksikköä ja yhdessä (urakointi) oltiin putoamisen rajalla. Tästä huolimatta myös urakointi pysyi palkittavien joukossa (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Turvallisuspalkkion kerääntyminen lokakuun alkuun mennessä.

Loppujen lopuksi palkkiojärjestelmän vaikuttavuus kiteytyy kahteen lukuarvoon: tapaturmien lukumäärään ja tapaturmataajuuteen. Tapaturmien määrä, joka on ollut vuodesta 2006 vuoteen 2011 (taulukko 4.) keskimäärin 40, on tippunut kymmeneen. Palkkiojärjestelmän käytönoton lisäksi muuta yksittäistä tekijää, jolla olisi näin suuri merkitys tapaturmien vähene- miseen, ei pystytä osoittamaan.

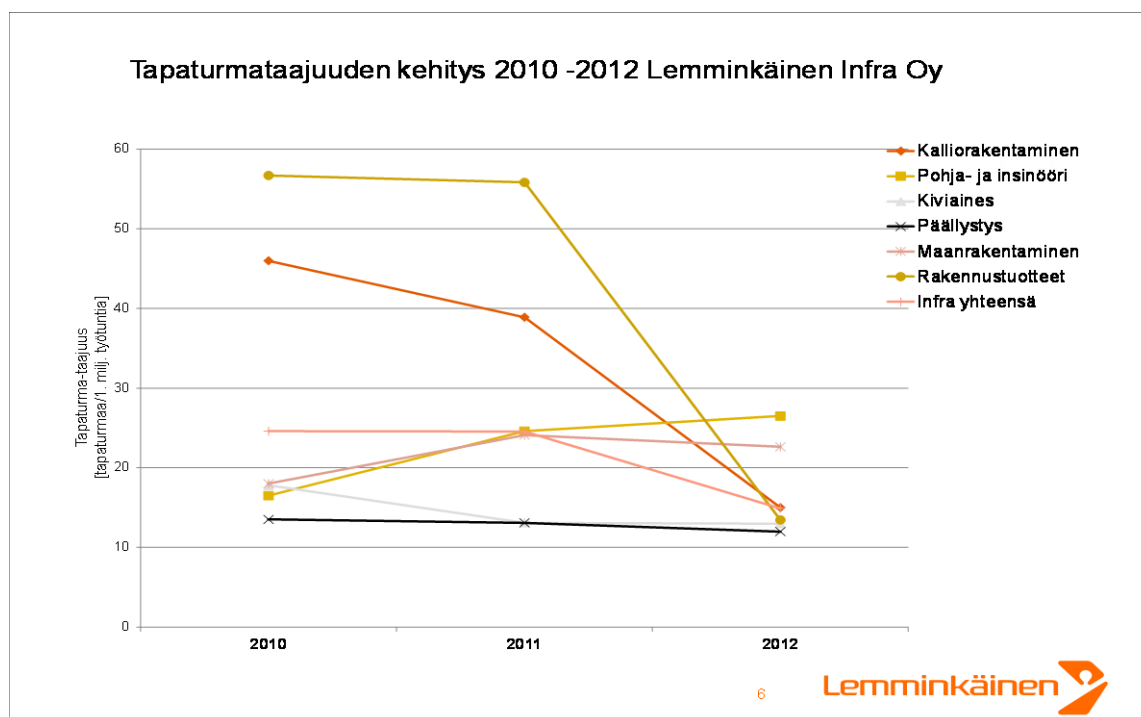
Tapaturmamäärien kehitys 2006–2012													
	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marras	Joulu	Yhteensä
2006	7	1	3	3	2	6	3	0	2	5	6	3	41
2007	4	4	3	3	2	1	1	2	4	3	6	1	34
2008	4	5	6	5	7	3	0	5	10	7	1	2	55
2009	4	1	3	0	2	3	0	0	4	6	2	0	25
2010	0	8	6	6	4	2	2	1	3	3	3	3	41
2011	1	4	2	3	6	2	2	6	3	6	5	3	43
Yht.	20	23	23	20	23	17	8	15	26	30	23	12	239
Ka:	3,33	3,83	3,83	3,33	3,83	2,83	1,33	2,50	4,33	5,00	3,83	2,00	39,8
2012	2	1	0	1	2	2	0	0	0	1	1	0	10
Muu- tos:	-1,33	-2,83	-3,83	-2,33	-1,83	-0,83	-1,33	-2,50	-4,33	-4,00	-2,83	-2,00	29,83

Taulukko 4. Tapaturmamäärien kehitys vuosina 2006–2012

On huomioitava, että RATU:ssä otettiin samaan aikaan käyttöön useita turvallisuuden parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä, mutta tämän tutkimuksen ja kentältä saadun palautteen perusteella voidaan hyvin suurella varmuudella todeta tärkeimmän vaikuttavan tekijän olleen juuri palkkiojärjestelmän.

Toinen merkittävä luku on tapaturmataajuus. Tämä suhdeluku kertoo tapaturmien suhteellisen määrän tehtyihin työtunteihin. Tapaturmataajuuden etu on, että se huomioi jossain määrin tuotantotilanteen, eli tehtyjen tuntien määrän vaihtelun.

Kuviossa 4. näkyy Lemminkäinen Infra Oy:n tapaturmataajuuksien kehitys vuosina 2010-2012. Vuoden 2012 aikana näkyy selvästi romahdus tapaturmataajuudessa, mikä osoittaa kiistattomasti palkitsemisjärjestelmän vaikuttavuutta. Aiemmin RATU tunnettiin lisänimellä ”turvallisuuden torahammas”, sen aiheuttaman tilastopiikin vuoksi. Fuusioon mennessä yritys oli tilastollisesti Lemminkäisen mittapuulla kehityksen kärkipaikoilla.



Kuvio 4. Tapaturmataajuuden kehittyminen Lemminkäinen Infra Oy:ssä.

Näihin lukuihin pääseminen edellytti yksiköiltä voimakasta sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseen, yhteistyötä ja työtovereista huolta pitämistä. Näkyvimpiä merkkejä olivat siisteyden ja järjestyksen parantuminen, sekä asenneilmapiirissä tapahtuneet muutokset parempaan suuntaan. Vaikutukset näkyivät jopa yksiköissä, jotka menettivät palkkionsa, mitä voidaan pitää merkittävänä indikaattorina palkkion motivoivasta vaikutuksesta.

8 Tutkimuksen johtopäätökset

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden edellytykset ovat: onnistunut tiedottaminen, tulosten seuranta, tunne tavoitteen saavutettavuudesta, selkeät tavoitteet ja riittävä motivointiarvo. Tutkimus osoittaa selkeästi, että tiedottaminen on onnistunut erittäin hyvin. Tulosten ilmoittaminen koko henkilöstölle kuukausittain piti mielenkiinnon yllä loppuun saakka. Kahden yksikön putoaminen palkitsemisen piiristä nosti varmasti yrittämisen halua jäljelle jääneissä yksiköissä. Tavoitteen saavutettavuutta pidettiin vuoden alkupuolella erityisesti heikkomman turvallisuustilanteen yksiköissä heikkona. Tähän liittyi sekä tutkimuksessa esiin tullut toive yksilöpalkitsemisesta ja keskustelu ryhmien liian suuresta koosta. Kuitenkin ryhmäkokoo osoittautui vahvuudeksi vuoden kuluessa; yhteistyö, kaverien auttaminen ja kollektiivinen siisteyden parantaminen olivat näkyviä muutoksia monessa yksikössä. Esimiehiltä toimenpiteiden tiedustelu on jo vahva merkki tehdaslaitoksen henkilöstön motivoitumisesta olosuhteiden parantamiseen. Usko palkkion saavuttamiseen kasvoi kuukausi kuukaudelta, ollen kolmannen kvartaalin alussa jo erittäin voimakas. Monelle yksikölle myönnetty palkkio nosti tätä uskoa varmasti myös niissä yksiköissä joita ei palkittu vuonna 2012.

Palkkion motivointiarvo oli erittäin hyvä. Haastatteluista käy ilmi työntekijöiden positiivinen suhtautuminen palkkion saamiseen lomana. Lomapalkkion mahdollisuudesta on jopa kerrottu kotona, mikä oli yksi tavoitteista, eli; kotijoukkojen valjastaminen mukaan motivointiin. Odottamaton vaikutus oli, kun yhdessä yksikössä työnjohto kertoi spontaanisti, pyytämättä ja yllättäen, työntantajakuvan parantuneen paikkakunnalla merkittävästi palkkion myötä. Tämä ilmeni voimakkaana halukkuutena työllistyä kyseiseen tehtaaseen tilanteessa, jossa kilpailijan vastaava tehdas kärsi työvoimapulasta.

Raha palkitsemisvälineenä oli työnjohdon suosiossa, mikä on ymmärrettävää, sillä he joutuvat painimaan tuotannon pyörittämisen kanssa tilanteessa, jossa työntekijät ovat nauttimassa ansaitsemistaan lomapäivistä. Myös tuotannon hidastaminen oli huolenaihe, erityisesti tuotantoyksiköiden päälliköille. Toinen, pieni joukko työntekijöistä, joille raha olisi ollut mieluisampi palkkio, olivat niitä, joilla oli tuore asunto-, auto- tai muu laina tuomassa taloudellista rasitetta. Tämä osoittaa, että taloudellisella tilanteella on vaikutusta rahapalkinnon mielekkyyteen.

Palkkiojärjestelmän pahimmat riskit olivat painostus ja peittely. Tapaturman uhri saattaa joutua painostetuksi jättämään tapaturman ilmoittamatta, tai peittelemään sen jottei koko työyhteisö menetä palkkioita. Tämän riskin toteutumisesta on viitteitä yhden yksikön kohdalla, mikä on vakava ongelma. Merkittävin syy tämän riskin toteutumiseen on ankara leikkuri, joka iskee jo tienattuihin lomiin.

Muutamat haastatellut esittivät palkkiojakson jakamista osiin, esimerkiksi kvartaaleihin. Kvartaaleihin jako heikentäisi palkitsemisjärjestelmän pitkän aikavälin vaikuttavuutta, mutta poistaisi/vähentäisi edellä mainittua painostamista/peittelyä. Ratkaisuksi tähän voisi olla järjestelmä, jossa kvartaalin aikana tienatut vapaat olisivat ”turvassa” jos päästään jakson loppuun. Niitä ei sen jälkeen voisi enää menettää ja kerääntyminen jatkuisi uudessa kvartaalissa alusta samalla laskuperiaatteella. Lomajaksoja ei kuitenkaan pidä toteuttaa kvartaaleittain, vaan vuosittain, sillä kvartaaleittain myönnettävät lomiat syövät pitkän aikavälin motivointivaikutusta; puolentoista päivän vapaa kolmen kuukauden välein on psykologisesti aivan eri tason palkkio kuin kuuden päivän vapaa vuosittain.

8.1 Tulosten luotettavuus

Tapaturmamäärien romahtaminen yhden vuoden aikana 75 % on mahdoton ajatus. Niin merkittäviä muutoksia ei yksiköiden toiminnassa ole tapahtunut, että voitaisiin olettaa ettei tapaturmia enää tapahtuisi. Vakavien tapaturmien määrän osuus, 33 % on niin suuri, ettei se ole mahdollinen ilman suurta määrää lievempiä tapaturmia. Tarkasteltuani tapaturmatilastoja vuosien 2006-2102 välillä eri toiminnoissa ja yksiköissä totesin yksiselitteisesti, että jokaista vakavaa tapaturmaa kohti tapahtuu 7 lievempää tapaturmaa, josta aiheutuu sattumispäivän lisäksi vähintään yksi poissaolopäivä. Tilastot olivat hajanaisia, useista yksiköistä ja toiminnoista, mutta kaikissa tapauksissa tulokset olivat niin samankaltaiset, että niitä voi pitää luotettavana vertailulukuna. Tilastollisesti vuonna 2012 tapahtuneita kolmea vakavaa työtapaaturmaa kohti olisi pitänyt tapahtua 21 lievempää tapaturmaa jotta tulokset olisivat uskottavia.

Vakavia tapaturmia ei voi vaivattomasti peitellä, joten ne näkyvät tilastoissa. Loppuja ei joko ilmoiteta, tai tapahtunut peitellään palkkion toivossa. Tästä ilmiöstä katsoi Yhdysvaltain työterveys- ja turvallisuusministeriö aiheelliseksi varoittaa yrittäjiä, eikä tätä ole syytä sivuuttaa tässäkin tapauksessa.

Tämän lisäksi tutkimuksen aikana tuli ilmi, että yhdessä yksikössä on suurella todennäköisyydellä peitelty tapaturmia. Työntekijöiden haastattelussa he nostivat tämän asian esille huolimatta siitä, että se olisi voinut evätä heidän mahdollisuutensa saada palkkio. Epäeettistä toimintaa on mielestäni mitä suurimmalla todennäköisyydellä tapahtunut ainakin tuossa yksikössä, mitä suurimmalla todennäköisyydellä myös muualla.

8.2 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja jatkotoimenpiteet

Jos palkitsemisjärjestelmän käyttöä jatketaan, siihen on syytä tehdä merkittäviä muutoksia. Palkkion kerääntymisjaksona on syytä pitää vuosi, mutta ”suojata” kvartaaleittain ansaitut lomiat. Tällä toimenpiteellä päästäisiin pureutumaan tapaturmien peittelyyn ja työntekijöiden painostukseen. Kuitenkin järjestelmän on pysyttävä jatkossakin kannattavana. Montaa tapa-

turmaa vuodessa ei yksinkertaisesti voida hyväksyä, eikä sellaisesta voi palkita. Yksi mahdollisuus olisi pienentää kvartaaleittain annettavaa palkkiota yhden päivän mittaiseksi.

Lisäksi esitän, että tapaturmataajuus tai tapaturmamäärät tulisi kokonaan poistaa palkitsemisen piiristä. Tapaturmista ilmoittaminen on jokaisen työntekijän lakimääräinen oikeus, jolla turvataan hänelle sekä hoito välittömästi, että mahdollisten jälkiseurausten varalta. Taloudellisen edun tavoittelu tai seurausten pelko ei saa vaarantaa näitä oikeuksia. Myös tapaturmiin reagoiminen ja toiminnan kehittäminen kärsii, kun tapaturmat ”lakaistaan maton alle”.

Todettakoon, että rahapalkkio ei tule missään vaiheessa tuottamaan yhtä hyvää motivaatiovaikutusta kuin lomapäivät. Useaan otteeseen niin tutkimuksessa kuin sen jälkeen ja kierrosten välillä toivat työntekijät esille sen, ettei sen parempaa palkkiota ole olemassa, kuin yhteinen aika perheen kanssa/aika omien harrastusten parissa.

Lisähyötyä järjestelmästä saataisiin, jos asetetaan yksiköille myös sairauspoissaolotavoite, jonka ehtojen täytyessä voisi vuositasolla saada palkkiolomaan yhden päivän lisää. Tämä ”porkkana” maksaisi varmasti itsensä takaisin moninkertaisena ja pienentäisi entisestään houkutusta muuttaa tapaturmia sairaslomaksi. Liian korkea sairauspoissaoloprosentti voisi myös toimia leikkurina muuhun palkkioon.

Palkitsemisen uudelleenpohdinta on syytä tehdä turvallisuustiimin toimesta. Tiimillä on paras käsitys tapaturmien estämiseen tarvittavista toimenpiteistä, seurattavista tunnusluvuista ja menetelmistä joilla niihin päästään vaikuttamaan. On aika tarkastella turvallisuudesta palkitsemista laajemmasta perspektiivistä ja miettiä asiaa kvartaalia pidemmälle.

Lähteet

Ariely, D. Gneezy, U. Loewenstein, G. & Mazar, N. July 23, 2005. Large Stakes and Big Mistakes. Research Center for Behavioral Economics and Decision-Making.

Frey, B. & Neckermann, S. 2009. Awards: A Disregarded Source of Motivation. RMM Vol. 0, Perspectives in Moral Science, ed. by M. Baurmann & B. Lahno, 177-182.

Gustafsson, R. Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys. Kauppakaari Oy.

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko, K. Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY.

Hertzberg, F. 1978. September-october. One more time: How Do You Motivate Employees? Harvard business review.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy.

Kohn, A. 1993. Why incentive plans cannot work. Harvard Business Review, Sep/Oct93, Vol. 71 Issue 5.

Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen konkoinapalkitseminen. Helsinki. Tammi.

Rantamäki, T. Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Helsinki.

Ruohotie & Honka, 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab.

SAK-TT-Rationalisointineuvottelukunta. 2004. Teollisuuden palkkausjärjestelmä. JTO-Palvelut Oy, julkaisumyynti.

Spitzer, D. R. 1996. Seitsemän varmaa motivaation tappajaa.

Stolovitch, H. D. Clark, R. E. Condly, S. J. 2002. In te rn a ti o n a l So ci e ty fo r Pe rfo rma n ce Imp ro veme n t (ISPI) a n d T h e In ce n ti ve Re se a rch F o u n d a ti o n raport: Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research & Best Practices.

Suomala, J. & Taatila, V. 2009. Luovia mielikuvia tuottavat aivot innovaatioprosessin käynnistäjinä. Laurea ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 68. Edita Prisma Oy, Helsinki.

Ugwu Ude & M. A. Coker. 2012. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM) ISSN: 2278-487X Volume 1, Issue 4 (July-Aug. 2012) Incentive Schemes, Employee Motivation and Productivity In Organizations In Nigeria: Analytical Linkages.

United States Government Accountability Office report, GAO-12-329, Apr 9, 2012. Better OSHA Guidance Needed on Safety Incentive Programs.

Kuvat

Kuva 1 Lemminkäinen Rakennustuotteet Oy:n organisaatiotasot	9
Kuva 2 Kaksi palkitsemisjärjestelmätyyppiä	18
Kuva 3 Ensimmäisen kierroksen tietojenkeruulomake	30
Kuva 4 Toisen kierroksen tietojenkeruulomake	33
Kuva 5 Kolmannen kierroksen tietojenkeruulomake.....	35

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemisen yhteensopivuus. s. 14

Kuvio 2. Esimerkki vapaiden kertymisestä isossa ryhmässä s. 25

Kuvio 3. Turvallisuuspalkkion kerääntyminen lokakuun alkuun mennessä s. 37

Kuvio 4. Tapaturmataajuuden kehittyminen Lemminkäinen Infra Oy:ssä. s. 38

Taulukot

Taulukko 1. Turvallisuusteetit s.6

Taulukko 2. Tapaturmamäärien kehitys Lemminkäinen Infra Oy:ssä 2006-2011 s.11

Taulukko 3. Erilaisia palkitsemistapoja s.16

Taulukko 4. Motivaatiotekijät s.21

Taulukko 5. Tapaturmamäärien kehitys Lemminkäinen Infra Oy:ssä 2006-2012 s.37

Liitteet

Liite 1 Lemminkäinen Betonituote Oy:n turvallisuuspalkkiojärjestelmä 2009	48
---	----

Liite 1 Lemminkäinen Betonituote Oy:n turvallisuuspalkkiojärjestelmä 2009

Turvallisuustyön palkkioperusteet kiinteiden toimipisteiden esimiehille 2009

Palkkion suuruus

Palkkio on summaltaan 500€ ja se maksetaan normaalin palkanmaksun yhteydessä. Tämä ei ole sidonnainen tuotantopalkkioihin tai vastaaviin, vaan ainoastaan yllä olevien kriteerien täyttymisellä on merkitystä.

Palkkion kohderyhmä

Kohderyhmänä ovat ne henkilöt, jotka kenttätasolla toteuttavat ja organisoivat turvallisuustyötä osana omia työtehtäviään. Henkilöstö on jaettu kahteen eri rooliin, esimiehiin ja koordinaattoreihin. Esimiehet ovat käytännössä työjohtotehtävissä toimivia henkilöitä, koordinaattoreilla ei lähtökohtaisesti ole työntekijöitä suoranaisin alaisinaan. Eri kohteiden erilaisuudesta johtuen roolit saattavat mennä jossakin määrin limittäin, tarkennukset näistä löytyvät kunkin henkilökoh taisista tavoitteista.

Esimiestehtävissä toimivien tehtävänä on toteuttaa ja valvoa turvallisuustoiminnan kannalta keskeisiä asioita omaan tehtäväänsä liittyen.

Koordinaattorien keskeisin tehtävä on tukea esimiesten toimintaa, koota tietoa tehdyistä toimenpiteistä ja raportoida edistymisestä. Tämän kautta he mahdollistavat järjestelmän toimimisen ja ovat merkittävässä roolissa turvallisuuden kehittämisessä.

Ensimmäisen puolivuotisjakson yleiset tavoitteet työnjohtajille

1. Jokaista alaista kohti on saatu kaksi turvallisuushavaintoa ja se on asianmukaisesti kirjattu TATTI - järjestelmään, siitä seuraavat toimenpiteet aikatauluineen mukaan lukien. Toimenpiteiden toteutumisesta raportoidaan erikseen niiden valmistuttua. Turvallisuushavainnot käsitellään kuukausittain turvallisuuspalaverissa.
2. Jokaisen tapaturman dokumentoitu tutkinta on suoritettu asianmukaisesti kolmen arkipäivän kuluessa tapahtuneesta. Tutkinnassa on selvitetty tapaturman syyt ja vastaavan torjumiseen tarvittavat/tehtävät korjaavat toimenpiteet. Tutkinnan jälkeen asia käydään läpi turvallisuuspalaverissa, jossa päätetään toimenpiteiden suorittamisaikataulusta, resursseista ja vastuuhenkilöistä. Dokumentit tutkinnasta on toimitettava turvallisuuspäällikölle ja toimitusjohtajalle välittömästi niiden valmistuttua.
3. Jokaisesta tapaturmasta on toimitettu tieto toimitusjohtajalle ja turvallisuuspäällikölle 24 tunnin kuluessa tapahtuneesta erillisellä puhelinsoitolla, sähköpostiviestillä tai tekstiviestillä. Tapaturmat on kirjattava TATTI - järjestelmään kyseessä olevan työntekijän esimiehen toimesta kolmen työpäivän kuluessa tapahtuneesta.
4. Elmeri+ turvallisuusmittarin käyttöönotto ja siitä saatujen mittaustulosten toimittaminen kuukausittain määritetylle koordinaattorille. Määritellyn toimialueen Elmeri+ mittauksiin osallistuminen ja niiden tukeminen siten, että alue on kokonaisuudessaan mitattu kyseisen jakson aikana.
5. Määrättyjen suojavälineiden käyttöaste alaisilla 90% (Mittauksen voi suorittaa ainoastaan turvallisuuspäällikkö tai hänen valtuuttamansa henkilö.)
6. Tulitöistä kirjoitetaan aina kirjallinen tulityölupa (poikkeuksena vakinaiset tulityöpaikat), luvan myöntäjällä, tulityövartijalla ja tulityön tekijällä on oltava tulityökortti. Tulityöt on suoritettava SFS 5900 standardin mukaisesti, mukaan lukien tulityövartioidinnin järjestäminen.
7. Alaiset eivät käytä tikkaita työalustana. Ainoana poikkeuksena tästä on nostoelinten irrottaminen ja kiinnittäminen.

Tehdas-/henkilökohtaiset tarkennukset, lisäykset ja ohjeet tavoitteista on liitteessä. Tavoitteista on täyttyvä vähintään 85%. Tikkailla työskentely sekä luvattomat tulityöt ovat automaattisesti peruste palkkion epäämiseksi. Tavoitteiden täyttymistä seuraa turvallisuuspäällikkö.

Ensimmäisen puolivuotisjakson yleiset tavoitteet koordinaattoreille

1. Jokaisen toimintakenttään kuuluvan työnjohtajan tavoitteista on täytynyt vähintään 75%:sti.
2. Seuraavat raportit ja yhteenvedot on toimitettu aikataulun mukaan turvallisuuspäällikölle
 - a. Tulityöluvat arkistoitu, näistä toimitetaan myönnettyjen lupien määrä/kk
 - b. Elmeri+ mittaustulokset kuukausittain yhteenvetona. Seurattavien osa-alueiden kehityksestä informoiminen.
 - c. Raportti esimiesten toimittamien turvallisuushavaintojen tilanteesta, montako havaintoa/alainen kullakin on.
 - d. Pöytäkirja kuun alussa pidetystä turvallisuuskokouksesta, jossa käsitelty turvallisuushavainnot, tapaturmat, elmeri+ raportit ja kehitettävien kohteiden tilanne.
3. Jokainen työntekijä ja toimihenkilö toimikentällä on saanut puolivuotisjakson aikana 8 tuntia turvallisuuskoulutusta.
4. X - Päivää ilman tapaturmaa-laskurin ja ilmoitustaulun ylläpidon valvominen määritetyissä toimipisteissä.
5. Toimialueella on pidetty 2 poistumisharjoitusta puolen vuoden aikana.

Tarkennukset ja ohjeet tavoitteista, sekä tehtäväjako yksiköittäin on liitteissä. Perusteiden täyttymistä seuraa turvallisuuspäällikkö.



LEMMINKÄINEN BETONITUOTE OY

Marko Salomäki
Turvallisuuspäällikkö
040-3506840
marko.salomaki@lemminkainen.fi