

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Simo Suhonen

TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN TEOLLI-
SUUSYRITYKSELLE

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014



OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2014
Liiketalouden koulutusohjelma

Karjalankatu 3,
80200 JOENSUU
(013) 260 6800

Tekijä

Simo Suhonen

Nimeke

Tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen teollisuusyritykselle

Toimeksiantaja

Teollisuusyritys X Oy

Tiivistelmä

Opinnäytetyön taustana oli toimeksiantajayrityksen tarve tehostaa toimintaansa motivoimalla henkilöstöä. Tämän kehittämistarpeen yhtenä ratkaisuna toimeksiantaja näki tulospalkkauksen, joten opinnäytetyön aiheeksi sovittiin yrityksen tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen. Varsinaisena kehittämistehtävänä laadittiin malli tulospalkkausjärjestelmäksi. Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, joka perustuu teorian tietoon ja teemahaastatteluun. Tulospalkkausmallin rakentamista varten hankittiin tietoa tulospalkkauksen edellytyksistä, tulospalkkauksen muodoista ja tulospalkkausjärjestelmän suunnittelusta

Tulospalkkaus on peruspalkan lisäksi maksettava vapaaehtoinen lisäpalkkio. Palkkion maksuperusteina ovat tulospalkkaukselle asetetut tavoitteet. Tavoitteissa onnistumista seurataan mittarien avulla. Tulospalkkausjärjestelmien käyttö on yleistä Suomessa. Elinkeinoelämän Keskusliitto palkkausjärjestelmätiedustelun mukaan sen jäsenistä noin puolet käytti tulospalkkausta täydentävänä palkkaustapana vuonna 2011.

Luodun järjestelmän päätavoitteena ja maksuperusteena on ylittää ennalta määritelty voitollinen tulos. Maksuperusteen täytyessä voitollisesta tuloksesta otetaan tietyn prosenttiluvun mukaan henkilöstölle jaettavan palkkion osuus vähennettynä järjestelmässä käytettyjen mittarien mukaiset kustannukset. Kehitetty malli tulisi olla hyödynnettävissä alkurakenteena lopulliselle yritykseen tulevalle tulospalkkausjärjestelmälle. Se antaa myös puitteet jatkokehittämistä varten.

Kieli
suomi

Sivuja 34
Liitteet 1 kpl
Liitesivumäärä 2

Asiasanat

Tulospalkka, palkkaus, teollisuus, palkkajärjestelmät



THESIS
June 2014
Degree Programme in Business
Economics
Karjalankatu
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
+358 13 260 6800

Author
Simo Suhonen

Title
The Development of a Performance-Related Pay System for an Industrial Company

Commissioned by
Industrial Company X

Abstract

The thesis stems from the client company's need to improve its operations by motivating employees. The client company considered performance-related pay to be a solution for that, and, thus, it was agreed that the thesis assignment would include the development of a performance-related pay system. The actual development task was to make a model for the performance-related pay system. The thesis is practice-based and it contains both theoretical knowledge and theme interviews. In order to create the performance-related pay system, it was important to collect information on the conditions, forms and design of performance-related pay systems.

Performance-related pay is an optional additional remuneration that is paid in addition to the basic salary. The premium payments are based on the objectives of performance-related pay. The success of meeting the objectives will be monitored with the help of indicators. The performance-related pay systems are common in Finland. According to the Salary Survey by the Confederation of Finnish Industries, about half of its member companies used performance-related pay in 2011.

The main objective and the accrualbasis of the payment system is to exceed a pre-defined to operating profit. When the payment basis is fulfilled, a certain percentage of the profit is given to the employees after the costs shown by the system indicators are subtracted. The developed model is meant to be used as a basis for the final performance-based pay system that is going to be introduced in the company in the future. The model also provides a framework for further development.

Language
Finnish

Pages 34
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords
performance-based pay, payment of salaries, industry, salary systems

SISÄLTÖ

1	Johdanto.....	3
1.1	Tausta	3
1.2	Tavoitteet.....	3
1.3	Menetelmät.....	4
1.4	Rakenne.....	4
2	Tulospalkkaus ja motivaatio.....	5
2.1	Tulospalkkauksen määritelmä.....	5
2.2	Motivaatio ja sen selittämiseen pohjautuvat teorit	6
2.2.1	Kognitiiviset teorit.....	6
2.2.2	Prosessiteorit	7
2.3	Motivaation edistäminen.....	8
2.3.1	Autonomian vaikutus	8
2.3.2	Pätevyyden edistäminen ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus.....	9
2.4	Tulospalkkauksen käytön yleistyminen Suomessa	10
2.4.1	Teollisuus	10
2.4.2	Muut alat	11
2.5	Tulospalkkauksen nykytilanne Suomessa.....	11
2.6	Esimerkki tulospalkkausjärjestelmästä	12
3	Tulospalkkauksen toteuttaminen	14
3.1	Tulospalkkauksen edellytykset	14
3.2	Tulospalkkauksen muodot	15
3.2.1	Voitonjakoerä.....	15
3.2.2	Tulos- ja voittopalkkiot.....	16
3.2.3	Osakepohjaiset palkitsemistavat	17
3.3	Tulospalkkauksen vaikutukset	18
3.3.1	Positiiviset vaikutukset	18
3.3.2	Negatiiviset vaikutukset.....	19
3.4	Järjestelmätoteuttaminen käytännössä	19
3.4.1	Suunnittelu	19
3.4.2	Käyttöönotto ja ylläpito.....	21
3.4.3	Kehittäminen	22
4	Järjestelmän luominen	23
4.1	Yrityksen esittely ja tuotannon vaiheet	23
4.2	Teemahaastattelu.....	24
4.2.1	Yrityksen odotukset järjestelmälle.....	24
4.2.2	Lähtökohdat.....	24
4.2.3	Tulospalkkauksen muoto	25
4.2.4	Suunnittelu	25
4.2.5	Tuotannon sujuvuuden parantaminen	26
4.2.6	Käyttöönotto.....	27
5	Pohdinta.....	30
5.1	Toimiva tulospalkkaus	30
5.2	Alkurakenteet jatkokehitystyölle	30
5.3	Järjestelmän jatkokehitys	31
5.4	Opinnäytetyön prosessin arviointia.....	31
	Lähteet.....	32

Liitteet

Liite 1 Tulospalkkausjärjestelmän malli

1 Johdanto

1.1 Tausta

Idea opinnäytetyöhön sai alkunsa opinnäytetyöntekijän ollessa työharjoittelussa teollisuuden alan yrityksessä. Yrityksellä oli ollut jo pitkään tarkoituksena kehittää itselleen tulospalkkausjärjestelmä, mutta sillä ei ollut tarpeeksi resursseja tehdä sitä itse, joten he ehdottivat toimeksiantoa työharjoittelijalle. Tulospalkkausjärjestelmän tarkoituksena toimeksiantajayritykselle olisi, että se saisi tehostettua toimintaansa motivoimalla henkilöstöä.

1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää mahdollisimman hyvä ehdotus yrityksen tulospalkkausjärjestelmäksi. Jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin, on tarkasteltava yrityksen toimintaa lähemmin ja tutkittava, miten ylipäänsä tulospalkkausjärjestelmä kehitetään. Mitä yritykseltä edellytetään, jotta tulospalkkaus voisi toimia, mitä eri tulospalkkauksen muotoja on olemassa ja miten järjestelmän toteutus käytännössä tapahtuu.

Toimiva tulospalkkausjärjestelmä tarvitsee hyvän pohjan, josta kehittyä. Yritysten, joiden perusasiat on hoidettu huonosti, on turha luulla, että tulospalkkaus saisi toimintaa parempaan suuntaan. Tämän takia (vaikka yrityksellä ei menisi sillä hetkenä hyvin taloudellisesti) peruselementtien, joiden luovat kasvun siemenen yritykseen, täytyy olla kunnossa.

Tulospalkkauksen eri muotoja on monta, ja jokaisella palkkiomenetelmällä on omat ominaisuutensa. Suurin erottava tekijä menetelmillä on, että mikä vaikuttaa eniten tulospalkkauksen perusteisiin. Näin ollen on tarkasti pohdittava, mikä sopisi parhaiten kyseiselle yritykselle. Mikä tulospalkkauksen muodoista saataisiin järkevimmin kytkeä yrityksen tavoitteiden kanssa, jotta ristiriitaisuutta ei syntyisi.

Järjestelmän kehittäminen suunnitteluvaiheesta käyttöönottoon ja kehittämiseen tuo mukanaan monia eri tarkasteltavia asioita. Suunnitteluvaiheessa on perinpohjaisesti tutkittava kaikki näkökulmat järjestelmälle. Mitä on otettava huomioon, jotta järjestelmä toimisi ja ettei sen tulokinnassa olisi ristiriitaisuuksia. Käyttöönotto- ja kehittämisvaiheessa pyritään löytämään keinot, joilla järjestelmän tulevaisuus saataisiin varmistettua.

1.3 Menetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa on myös piirteitä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Toiminnallisen opinnäytetyön pääpiirteet ovat, että se on tehty yleensä toimeksiantona ulkopuoliselle taholle ja tarkoituksena on kehittää esimerkiksi jokin tuote, suunnitelma tai palvelu. (Karelia Opinnäytetyö ohje 2012, 7) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään usein ratkaisemaan tutkimusongelma haastatteluista tai ryhmäkeskusteluista saadulla aineistolla eikä niinkään numeroiden perusteella niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa tehdään (Taloustutkimus Oy. 2014).

Opinnäytetyön aineistoa on hankittu alan tietokirjallisuuden lisäksi teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu koostuu ennalta mietityistä aiheista, teemoista, joiden avulla yleensä tietyssä järjestyksessä pyritään saamaan vastauksia tiettyyn ongelmaan. (Virsta 2004) Kirjallisuuden lisäksi tietoa opinnäytetyöhön on kerätty muun muassa internetistä Elinkeinoelämän Keskusliiton palkkajärjestelmäraporteista sekä Valtiovarainministeriön julkaisusta.

1.4 Rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä osiosta. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi tulospalkkauksen määritelmä ja motivaation vaikutusta tulospalkkaukseen. Motivaatioon liittyen käydään läpi motivaatioteorioita ja kuinka motivaatioita saataisiin edistettyä työpaikalla. Ensimmäisessä osiossa on myös esimerkki tulospalkkausjärjestelmästä ja sen yleisyydestä Suomessa. Toisessa osiossa käydään läpi tulospalkkauksen edellytyksiä, mitä eri muotoja tulospalkkauksesta on ja mitä hyviä ja huonoja puolia tulospalkkausjärjestelmällä voi olla. Lopuksi luvussa on kerrottu kuinka järjestelmän tekoprosessi tapahtuu.

Kolmannessa luvussa on varsinaisen järjestelmän ja yrityksen esittely. Luvussa kerrotaan mitä yrityksen tuotantoprosessi pitää sisällään. Keskiössä on myös yrityksen lähtökohdat ennen järjestelmän käyttöönottoa, ja mitä vaatimuksia yrityksellä on tulospalkkaukselle. Neljännessä luvussa kootaan yhteen tekijät, joiden avulla tulospalkkausjärjestelmästä saadaan toimiva osa kokonaisuutta. Luvussa käydään myös läpi jatkokehitysehdotuksia ja lopuksi arvioidaan opinnäytetyön tekoprosessia.

2 Tulospalkkaus ja motivaatio

2.1 Tulospalkkauksen määritelmä

Tulospalkkaus on yritykselle vapaaehtoinen peruspalkkaa täydentävä lisä, joka määräytyy yrityksen tulospalkkaukselle asettamien kriteerien mukaisesti. Kriteereinä voi olla vaikkapa taloudellisen tilanteen kohentuminen riittävästi organisaation tasolla, jolloin työntekijöiden yhteispanos ratkaisee tai tulospalkkauksen maksuperusteet on määritelty henkilökohtaisesti, esimerkiksi reklamaatioiden määrä työntekijää kohden. (Kauhanen 2005, 201.) Yritykset voivat melko vapaasti toimia tulospalkkauksen suhteen, koska työehtosopimuksissa ei ole määritelty tarkasti siihen liittyviä rajoituksia. (Lautala 2001, 33) Yritys saa vapaasti päättää kuinka usein tulospalkkiota maksetaan, tulospalkkiota määräävät mittarit ja onko ryhmän työpanoksella enemmän vaikutusta kuin yksilön työpanoksella. Tulospalkkauksen rahamääräistä suuruutta ei ole työehtosopimuksissa säädelty. Näin ollen ero peruspalkkaukseen lukeutuvalla palkitsemisella kuten palkkiopalkalla ja peruspalkkausta täydentävällä tulospalkkauksella (esimerkiksi voittopalkkio) on se, että palkkiopalkka on tarkoin säädelty työehtosopimuksessa. (Hakonen ym. 2005, 116 – 117.)

Joitakin säännöksiä kuitenkin on. Teknologiateollisuus RY:n ja metallityöväenliiton välisessä työehtosopimuksessa on määrätty, että työntekijöiden kanssa on tehtävä kirjallinen sopimus, ennen kuin yritys voi ottaa käyttöön tulospalkkaukselle kehitetyn järjestelmän. Sopimusta tehtäessä on työntekijöillä oltava riittävä tietämys tulospalkkaukseen

liittyvistä seikoista, kuten sen maksuperusteista, mitä siihen sisältyy ja mitä tulospalkkauksella ylipäänsä tavoitellaan. Tulospalkkauksella on myös palkkahallinnollisia vaikutuksia. Vuosilomapalkan ja lomakorvauksen laskemisessa on vaikuttavana tekijänä tulospalkkiolisä. (Teknologiateollisuus ry & Metallityöväenliitto ry 2010, 64 – 65.)

2.2 Motivaatio ja sen selittämiseen pohjautuvat teoriat

Tulospalkkausjärjestelmän onnistumiseen suuresti vaikuttava tekijä on motivaatio. Jos yrityksen johto haluaa henkilöstön pyrkivän tulospalkkaukselle asetettuja tavoitteita kohti, on oltava kannustimia, toiminnan ärsykejä, jotka saavat aikaan halutun toiminnan. Hyvät, motivoivat kannustimet antavat energiaa ja ohjaavat käyttäytymistä juuri näitä tavoitteita kohti. (Jaakkola 2002, 14.)

Mitä nämä kannustimet tarkalleen ottaen sitten ovat ja mitä kriteeriä käyttäen ne on jaoteltu omiin ryhmiinsä? Motivaatioteoriat on jaoteltu kognitiivisiin teorioihin ja prosessiteorioihin sen mukaan, mitkä kannustimet saavat ihmiset jotain tekemään tietyllä tavalla. Kognitiivisissa teorioissa tarpeet ja tarpeiden tyydytys on ratkaiseva tekijä, kun taas prosessinäkökulmassa ajatusmallit ja tietorakenteet selventävät syyn toiminnalle. Työmotivaatio ei ole kuitenkaan täysin selvennettävissä näillä teorioilla, koska tehokkuuteen työelämässä vaikuttaa myös muun muassa kyvykkyys ja edellytykset fyysisissä ja psyykkisissä seikoissa. (Viitala 2004, 155.)

2.2.1 Kognitiiviset teoriat

Kognitiivisiin teorioihin kuuluvan A.H. Maslowin kehittämän tarvehierarkian mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Tarpeiden välillä on yhteys, joka näkyy siinä, että fysiologiset tarpeet on ensimmäiseksi tyydytettävä ennen turvallisuutta, ja kun turvallisuuden tunne on saavutettu, on sosiaalisten tarpeiden vuoro ja niin edelleen. (Maslow 1943, Green. 2000 mukaan.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria(1966) keskittyy etenkin työmotivaatioon ja kuinka sitä saa parannettua henkilöstön keskuudessa. Herzbergin mukaan hygieniehtekijät, kuten

ilmapiiri, palkkausjärjestelmä ja työpaikan varmuus ovat asioita, jotka on hyvä olla kunnossa, jottei motivaatio laske, mutta ne eivät niinkään vaikuta työmotivaation kasvuun. Motivaatiotekijät, kuten saatu tunnustus, työ itsessään ja tunne oppimisesta nostattavat motivaatiota Herzbergin mukaan. (Viitala 2004, 156.)

Kolmas tunnettu tarpeisiin liittyvä teoria on Alderferin vuonna 1972 kehittämä malli, joka pohjautuu hyvin paljolti Maslowin aiempaan teoriaan. Jokainen henkilö omaa kolme tarvetta, jotka ovat kehittymisen tarve, yhteenkuuluvuuden tarve ja olemassaolon tarve. Kehittymisen tarpeeseen liittyy muun muassa itsearvostus ja muilta saatu arvostus. Yhteenkuuluvuuteen liittyy sosiaaliset tarpeet ja olemassaoloon fysiologiset tarpeet sekä turvallisuuden tunne. Elderferin mukaan hänen teoriansa erottuu selvästi Maslowin mallista siinä, että näiden kolmen eri tarpeen välillä ei ole hierarkkista suhdetta. Näin ollen esimerkiksi kehittymisen tarpeen voi tyydyttää ennen kuin fysiologisia tarpeita. (Leadership-central 2013.)

2.2.2 Prosessiteoriat

Yksi prosessiteorioihin kuuluva on Edwin Locken vuonna 1968 kehittämä tavoitteisiin liittyvä teoria. Ideana on, että selkeät ja saavutettavat tavoitteet motivoivat ihmisiä. Etenkin palautteenanto tavoitteen asettamisen ja saavuttamisen välillä on hyvin motivoivaa, eli kuinka kehitystä on tapahtunut kohti päämääriä. Locken mukaan raha ja muut ulkoiset palkkiot eivät ole suuresti motivoivia verrattuna juuri palautteenantoon. (Viitala 2004, 158.)

Odotusarvoteoria on myös ollut keskeinen teoria työmotivaatiota mietittäessä. Victor Vroom kehitti vuonna 1964 teorian, jonka mukaan työntekijöiden suoritustehokkuuteen vaikuttaa muun muassa yksittäisten henkilöiden kyvyt, kokemus ja persoonallisuus. Vroomin mukaan motivaatioon vaikuttaa yksilön ominaisuuksien lisäksi lähtökohtaisesti kolme tekijää. Jos työsuorituksen parantaminen ei tuo tarpeeksi hyvää palkintoa, henkilöstö ei motivoitu tehokkaammaksi. Toinen tekijä on, että jos henkilöstö tuntee, että heidän kykynsä ja tietonsa eivät riitä palkinnon saamiseen, niin he eivät motivoitu edes yrittämään tehostaa toimintaansa. Kolmas tekijä on, uskovatko työntekijät saavansa luvattun palkkion, kun työtehokkuutta on nostettu tavoitetulle tasolle. Jos eivät usko, niin motivaatio ei nouse. (University of Cambridge 2014.)

Prosessiteorioihin kuuluu myös John Adamsin kohtuullisuusteoria, jossa työmotivaation suuruus mitataan työsuorituksen ja siitä saadun vastikkeen suhteella. Jos työntekijä tuntee, että hänen kuuluisi saada parempi palkkio tehokkuudestaan työssä, motivaatiotaso voi alentua. Omaa suoritusta vertaillaan myös teorian mukaan muiden työsuorituksiin ja tarkkaillaan, onko se ”kohtuullinen” suhteessa omaan työpanokseen. (Mindtools 2014.)

2.3 Motivaation edistäminen

Motivaation edistäminen tapahtuu parhaiten kiinnittämällä huomiota kolmeen seikkaan: autonomian ja pätevyyden tukemiseen ja sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen. Yrityksen johdolle on tärkeää tietää, mitä näihin kolmeen motivaatioon suuresti vaikuttavaan asiaan sisältyy, jos he haluavat tehostaa toimintaansa. (Jaakkola 2002, 139;161;183.)

2.3.1 Autonomian vaikutus

Yksi hyvin motivoiva tekijä henkilöstölle on, että se tuntee pystyvänsä itsenäisesti vaikuttamaan osaan yritystä koskevista päätöksistä. Parhaillaan autonomian tunne saa työntekijöiden keskuudessa aikaan esimerkiksi aloitteellisuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta. Jos päinvastoin henkilöstö ei tunne voivansa vaikuttaa asioihin, he saattavat tuntea olevansa liian kontrolloituja, että heillä ei ole vapautta tehdä mitään itsenäisesti. Kontrollointi voi tuoda mukanaan hyvin negatiivisia vaikutuksia kuten alistumiseen ja uhitteluun liittyviä ajatuksia. Jos työntekijät tuntevansa tekevänsä töitä, koska heidän on ”pakko” tai he menettävät työnsä, voi sen seurauksena syntyä alistumisen tunteita esimiesten käskyjä kohtaan. Uhittelu ilmenee tilanteissa, joissa henkilöstö vastalauseena vapaudettomuuteensa ei suostu tekemään kuten esimiehet käskivät. (Jaakkola 2002, 139 - 146.)

Autonomian seurauksena saatu mahdollinen valinnanvapaus saa työntekijät sitoutuneimmiksi juuri sitä osa-aluetta kohtaan, jota valinnanvapaus koskee. Henkilökohtainen suhde tätä osa-aluetta kohtaan mahdollisesti lisää vastuun tunnetta ja halua tehdä työ kunnolla. Jos asiassa onnistutaan, se saa aikaan ylpeyden tunteen. Jos valinnanvapautta on vähän tai ei yhtään, henkilöstö hyvin mahdollisesti olettaa, että heihin ei luoteta.

(Deci & Ryan 1995, Jaakkola ym. 2006, 108 mukaan) Rajoja ja vaatimuksia pitää kuitenkin asettaa, koska täytyy olla henkilö, joka kehittää suuntaviivat, kehykset yrityksen toiminnalle. Rajojen puuttuminen voi myös aiheuttaa henkilöstön keskuudessa ajatuksia, että heistä ei välitetä tai arvosteta. Rajat ja vaatimukset on kuitenkin hyvä välittää eteenpäin tavalla, jolla ei synny kontrolloinnin tunnetta. Yksi toimiva tapa tähän on kuvitella itsensä työntekijän asemaan kun on antamassa määräyksiä. (Jaakkola 2002, 152 - 153)

Toimeksiantajayrityksessä autonomisuus näkyy tuotannon puolella siinä, että työntekijät saavat itse päättää, missä järjestyksessä esimerkiksi päivän maalattavat tuotteet maalataan. Se, mitä maalataan minäkin päivänä, on kuitenkin johdon vastuulla. Työntekijät saavat myös päättää, milloin he pitävät ruoka- ja kahvitaukonsa. Vastuuta on yrityksessä annettu työntekijöille suhteellisen paljon, joten se tuo luultavasti monelle itsenäisyyden tunnetta. Omatoimisuus on myös suuresti esillä yrityksessä.

2.3.2 Pätevyyden edistäminen ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus

Kyvykkyyden tunteen saa parhaiten aikaan positiivinen palaute. Negatiivisen palautteen antaminen voi olla haitallista motivaation kannalta, joten ”ei niin halutun” asian sanominen kannattaa sanoa tavalla, jossa ensiksi mainitaan jotain positiivista, minkä jälkeen annetaan korjausehdotukset. Miksi tässä meni jokin pieleen? Lopuksi on aina vielä hyvä lieventää negatiivista sanomaa jollakin positiivisella asialla kokonaisuuteen liittyen. Esimiesten on myös tärkeää löytää tarpeeksi haastavat työtehtävät alaisille. Se edesauttaisi kehittymistä ja näin ollen pätevyyden tunteen kasvua. (Jaakkola 2006, 124 – 131.)

Toimeksiantajayrityksen ollessa pieni palautteenantaminen on helppoa ja nopeaa ja näin ollen pätevyyden edistäminen ei tulisi olemaan hankalaa. Jokaiselle työntekijällä on mahdollisuus tehdä asioita, joita he eivät ole ennen tehneet, joten he pystyvät kehittymään monipuolisemmiksi osaajiksi.

Pätevyyden ja autonomian lisäksi sosiaalinen yhteenkuuluvuus on merkittävä motivaatiota edistävä tekijä. Näistä kolmesta autonomia ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat kytköksissä toisiinsa hyvin läheisesti. Jos työyhteisössä yksilö auttaa toista yksilöä työtehtävässään, se saa aikaan tunteen, että pystyy tekemään tätä tiettyä tehtävää itsenäises-

ti ja pystyy näin ollen myös auttamaan muita samaisessa asiassa. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta saa parannettua esimerkiksi työtehtävillä, jotka vaativat ryhmäytymistä ja ylipäänsä sosiaalisissa tilanteissa työpaikan sisällä tai sen ulkopuolella. (Jaakkola 2002, 183 – 184.)

Kohdeyrityksessä jokainen työntekijä tekee välillä samoja töitä yrityksen sisällä, joten he pystyvät auttamaan toinen toistaan. Yrityksessä myös harvoin tehdään töitä yksin. Tuotannon puolella ei ole paljon työntekijöitä, ja he tuntuvat ”tulevan hyvin juttuun” toistensa kanssa, joten voisi sanoa, että yrityksessä on tiivis työyhteisö jo valmiiksi.

2.4 Tulospalkkauksen käytön yleistyminen Suomessa

2.4.1 Teollisuus

Tulospalkkaus alkoi yleistyä Suomessa 1990-luvulla. Tätä ennen esimerkiksi Teollisuuden ja Työnantajain keskusliiton (Nykyinen Elinkeinoelämän keskusliitto) tekemän palkkatilaston mukaan 1985 tulospalkkausjärjestelmänpiiriin kuului vain alle 5 % teollisuuden alalla olevista toimihenkilöistä. (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 1985, Snellman ym. 2003, 26 mukaan.) Tullessa 2004 vuoteen saakka, 52 % Elinkeinoelämän keskusliiton (EK:n) jäsenyrityksien henkilöstöstä oli jo tulospalkkausjärjestelmän alaisena. Teollisuuden alan jäsenyritysten henkilöstöstä 69 % käytti toiminnassaan tulospalkkausta ja 84 % teollisuuden henkilöstöstä oli ylempiä toimihenkilöitä ja muita toimihenkilöitä 74 %. (EK:n palkkajärjestelmätiedustelu 2005, 8;10.)

Tulospalkkausjärjestelmien käyttö EK:n jäsenyrityksien henkilöstössä ei prosentuaalisesti ollut kasvanut tultaessa vuoteen 2011. Jäsenyrityksien henkilöstöstä 48 % oli tulospalkkausjärjestelmän alaisena, teollisuuden alan henkilöstöstä 67 %, josta 88 % oli ylempiä toimihenkilöitä ja muita toimihenkilöitä 74 %. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 7;9.) Työntekijöiden osalta tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto jäsenyrityksien henkilöstössä oli toimihenkilöihin nähden harvinaisempaa. Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton (TT:n) tekemän palkkatilaston mukaan vuonna 1994 teollisuuden työntekijöistä 15 % sai peruspalkan lisäksi tulospalkkaukseen perustuvan lisän. Seuraavalle vuosituhannele siirryttäessä tulospalkkausjärjestelmien käyttö oli noussut

34 % (TT:n palkkatilastot 1994 ja 2000, Snellman ym. 2003, 26 mukaan). Tämän jälkeen tulospalkkauksen yleisyys kasvoi paljon kun tarkastellaan EK:n palkkajärjestelmätiedustelua vuodelta 2005. Teollisuuden henkilöstöstä työntekijöiden osuus oli vuoden 2004 lopussa 61 %. (EK:n palkkajärjestelmätiedustelu 2005, 10.) Samoin kun tarkasteltaessa toimihenkilöiden henkilöstön osuutta teollisuuden alalla, prosentuaalisesti muutos on sama työntekijöiden kannalta vuonna 2011 (55 %). (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 9.)

2.4.2 Muut alat

Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenistä vuonna 2004 tulospalkkausta käytti rakennusalalla 40 %. Palvelualalla prosenttiluku oli hieman korkeampi (44 %). Kummallakin alalla tulospalkkaus oli selvästi yleisempää toimihenkilöillä kuin työntekijöillä. (Palkkausjärjestelmätiedustelu 2005, 8 - 10) Vuonna 2011 rakennusalalla jäsenyrityksien keskuudessa tulospalkkauksen yleisyys oli 25 % ja palvelualalla 41 %. Työntekijöillä yleisyys oli melko samoissa lukemissa toimihenkilöiden kanssa palvelualalla mutta rakennusalalla suhde oli melko sama. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 7 – 9.)

2.5 Tulospalkkauksen nykytilanne Suomessa

Tulospalkkauksen yleisyydessä ei ole tapahtunut suuria muutoksia. Huonokaan taloustilanne ei ole saanut yrityksiä vähentämään tulospalkkauksen käyttöä. Muutosta tulospalkkauksessa on kuitenkin tapahtunut vuosien varrella. Palkkioiden määrittelyssä käytettyjen mittareiden määrää on kasvatettu, koska on haluttu saada laajempi käsitys henkilöstön suoriutumisen suuruudesta. Mittareiden määrän kasvatus on myös parantanut tulospalkkausjärjestelmän joustavuutta muutostilanteissa. Tulospalkkausta pyritään myös päivittämään usein. Etenkin, jos tulospalkkausjärjestelmällä on suuret vaikutukset henkilöstön suoriutumiseen työssä, on järkevää muuttaa ja kehittää muun muassa mittaristo parhaaksi mahdolliseksi. (Kauhanen 2013, 1.) Viime aikoina tulospalkkaus on ollut esillä opettajien keskuudessa. Kansainvälisen tutkimuksen mukaan 80 % tutkimukseen vastanneista opettajista Suomessa oli tulospalkkauksen kannalla. (Aamulehti 2013.)

2.6 Esimerkki tulospalkkausjärjestelmästä

Tulospalkkaus on siis melko yleistä Suomessa, mutta minkälaisia järjestelmiä tätä varten on kehitelty? Vaikka opinnäytetyössä on käsitelty yksityistä sektoria, Valtiovarainministeriön julkaisussa vuodelle 2006 päivitetystä versiossa on hyvä esimerkki tulospalkkiojärjestelmästä, joka on kylläkin alun perin suunniteltu yksityiselle sektorille. Järjestelmän alkuperäisen kehittäjän mukaan annettu nimi on Riggs-matriisi. Matriisin avulla saadaan selville indeksiluku, joka kertoo kuinka hyvin tulospalkkaukselle asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Indeksiluku muodostuu tulospalkkauksessa käytettyjen mittareiden avulla. Mittareille annetaan omat prosentuaaliset painoarvonsa, joka kerrotaan kullekin mittarille saadulla pistemäärällä (kuvassa arvoitettu tulos). Pisteytys tapahtuu mittaamalla tulospalkkauskauden sen hetkinen tulos ja sijoittamalla sen taulukoon.). (Valtiovarainministeriö 2006, 11.) Esimerkiksi alla olevassa kuvassa tuotettu määrä on ollut 14, joten se sijoitetaan kohtaan ”14,0”, joka vastaa arvoasteikolla pistettä 5. Sitten saatu pistemäärä kerrotaan kunkin mittarin painoarvolla $5 \times 0,20 = 1$. Tummennettu osio taulukossa tarkoittaa minimiä, joka pitää ylittää, jotta mittari otetaan huomioon indeksilukua laskettaessa (indeksiluku kuvassa on ”painotettu tulos” tekstin vasemmalla puolella oleva luku 5,30). Sijoittamalla indeksiluku kuvassa olevaan arvoasteikkoon, nähdään tavoitteissa onnistumisen keskiarvo.

Taulukko 1. (Saari 1990, 24)

MENESTYSTEKIJÄT						
Tuotettu määrä						
Tuotteiden laatu (vajaalaatu %)						
Sähkön kulutus						
Höyryn kulutus (poikkeama)						
Raaka-ainehukka						
Työn tuottavuus						
t	%	MWh/t	t	kg/t	t/h	MITTARIT
14,0	3,0	0,938	1265	14,5	3,10	MITTAUSTULOS
15,5	0,1	0,910	+1470	0	4,00	10
15,2	0,4	0,924	+1260	3,7	3,76	9
14,9	0,7	0,939	+1050	7,4	3,51	8
14,6	1,0	0,953	+840	11,1	3,27	7
14,3	1,3	0,967	+630	14,9	3,03	6
14,0	1,6	0,981	+420	18,6	2,79	5
13,7	1,9	0,996	+210	22,3	2,54	4
13,3	2,2	1,010	0	26,0	2,30	3
13,1	2,5	1,024	-210	29,7	2,06	2
12,8	2,8	1,039	-420	33,4	1,81	1
12,5	3,1	1,053	-630	37,1	1,57	0
5	0	8	9	6	6	ARVOTETTU TULOS
0,20	0,20	0,20	0,10	0,25	0,05	PAINOARVOT
1,00	0	1,60	0,90	1,50	0,30	5,30

Taulukosta 1 saadaan myös johdettua henkilöstölle jaettavan kokonaispalkkion määrä suhteessa vuotuisiin palkkakustannuksiin. Laskentamalli on peräisin valtiovarainministeriön jo aiemmin mainitusta julkaisusta, mutta mittarit on otettu edellä olevasta taulukosta. Mallissa toteutuneen tuloksen prosentti kerrotaan sen painoarvolla kokonaistulokseen. Mittareiden yhteenlasketusta summasta saadaan prosenttiluku, joka kertoisi, kuinka paljon saadusta tuloksesta jaettaisiin palkkiota, jos tulospalkkaukselle ei olisi budjetoitu vuotuista maksimimäärää. Valtiovarainministeriön mukaan 5 - 10 % on tarpeeksi kannustava määrä vuotuisista palkoista. (Valtiovarainministeriö 2006, 15.)

Taulukko 2. (Valtiovarainministeriö 2006, 14)

Tulostavoitteet	Toteutunut tulos %	Tavoitetasot		Tulosten painotus
		0%	100%	
Tuotettu määrä	$(14,0-13,3)/(15,5-13,3) \times 100 = 32$	13,3 toteutunut	15,5 14,0	$0,2 \times 32 = 6,4$
Tuotteiden laatu				
Sähkön kulutus	$(0,939-1,010)/(0,910-1,010) \times 100 = 71$	1,010 toteutunut	0,910 0,939	$0,2 \times 71 = 14,2$
Höyryn kulutus	$(1260-0)/(1470-0) \times 100 = 86$	0 toteutunut	1470 1260	$0,1 \times 86 = 8,6$
Raaka-ainehukka	$(14,9-26,0)/(0-26,0) \times 100 = 43$	26,0 toteutunut	0 14,9	$0,25 \times 43 = 10,75$
Työn tuottavuus	$(3,03-2,3)/(4,00-2,30) \times 100 = 43$	2,30 toteutunut	4,00 3,03	$0,05 \times 43 = 2,15$

Tulosten painotus taulukosta 2 on yhteensä: $6,4 + 14,2 + 8,6 + 10,75 + 2,15 = 42,1$ %. Joten jos kuvittelemme tässä esimerkki tapauksessa vuotuisten palkkakustannusten olevan 100 000 euroa ja maksimimäärä 10 %, niin euroissa tämä tekee $(42,1 \% \times 10 \%) / 100 = 4,21$ % eli 4210 euroa.

3 Tulospalkkauksen toteuttaminen

3.1 Tulospalkkauksen edellytykset

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että se tukee täysin liiketoimintastrategiaa. Näin ollen tavoitteiden, jotka on asetettu tulospalkkauksen maksua varten, täytyy olla samoja tai samassa linjassa liiketoiminnan päätavoitteiden kanssa. (Moisio ym. 2005, 203.) Tavoitteellisuuden täytyy näkyä myös määrätietoisuutena henkilöstön keskeisyydessä. Jokaisen yksilön täytyy tietää oma paikkansa yrityksen sisällä ja tietää kuinka tehdä oma osuutensa tavoitteiden saavuttamiseksi. Heillä täytyy olla myös halua edistää yrityksen toimintaa. (Kauhanen 2006, 55.) Johtoportaan täytyy luoda avointa ilmapiiriä yrityksen sisällä osaksi omalla toiminnallaan kertomalla ajoittain kuinka yrityksellä sillä hetkenä menee ja antamalla palautetta henkilökohtaisesti ja yleisesti koko henkilöstölle. Alaisten on uskallettava kertoa omia näkemyksiään toiminnan parantamiseksi ja heidän on saatava palautetta huonoista ja hyvistä asioista. Palautteen tulee myös kulkeutua tarpeeksi nopeasti, jotta mahdollisiin kehitysehdotuksiin ehditään reagoida pikaisesti. (Viitala 2004, 63 - 64.)

Tulospalkkausjärjestelmää kehitettäessä on järkevää ottaa henkilöstö mukaan järjestelmän luomiseen. Tämä auttaa kaikkia ymmärtämään tavoitteet ja niitä varten kehitetyt mittarit. Henkilöstö voi kertoa omat mielipiteensä asian suhteen ja heitä motivoivat tekijät, jotka saisivat heidät kohti tehokkaampaa työsuoritusta. Kaikkein tärkeintä olisi, että jokainen yrityksestä hyväksyisi ja ymmärtäisi, mistä kehitettävässä järjestelmässä olisi kyse. Järjestelmälle tulisi tehdä kirjalliset säännöt, jotka kaikki tietävät ja joissa ei ole tulkinnanvaraa. Palkitsemisen tulisi olla myös oikeudenmukaista. Jokaisen pitäisi tuntea saavansa työpanostaan vastaavan palkkion. Kannattavaa olisi myös integroida järjestelmä koskemaan koko henkilöstöä, jotta eriarvoisuuden tunnetta ei pääsisi syntymään. (Journalistiliitto 2007.)

Tulospalkkausta otettaessa mahdollisesti käyttöön on hyvä tarkkailla oman yrityksen henkilöstön työmotivaatiota jo ennen järjestelmän mahdollista käyttöönottoa. Jos henkilöstö on jo ennalta hyvin motivoitunutta ja tekee kaikkensa yrityksen tuloksen eteen,

hyödyt järjestelmästä ovat melko pienet olettaen, että tulospalkkauksen päätavoitteena on tehokkuuden kasvu. Yrityksissä, jossa työmoraali on jo korkealla, palkkion saaminen voi tuntua jopa lahjonnalta. Jos tilanne on se, että henkilöstön työmoraalissa olisi parantamisen varaa, tulospalkkaus voisi tuoda sen puuttuvan palapelin palasen, jolla motivaatiota saisi parannettua. (Jensen 2013.)

3.2 Tulospalkkauksen muodot

Tulospalkkaus jakautuu kolmeen eri ala kategoriaan: tulos -ja voittopalkkioon, voitonjakoerään ja osakepohjaiseen palkitsemiseen (EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011, 35). Yllämainittuja voi myös kutsua peruspalkkaa täydentäviksi palkkaustavoiksi ja palkkioeriksi (Hakonen ym. 2005, 116). Suurin ero kolmen kategorian välillä on voiton suhde tulospalkkauksen maksuperusteisiin. Vaikka tulos- ja voittopalkkio sisällytetään samaan ryhmään, voiton prosentuaalinen suhde eroaa suuresti näiden kahden välillä. Voittopalkkiossa voiton merkitys pitää olla 50 prosenttia tai enemmän perusteista tulospalkkaukselle. Tulospalkkiossa voitto voi olla yksi osa perusteista, mutta sen pitää olla alle 50 %. Voitonjakoerässä perusteena on ainoastaan voitto, joten tappiollisesta tuloksesta tämä jää sivuun (EK-SAK- ja EK-STTK - tuottavuustyöryhmät 2011, 36).

3.2.1 Voitonjakoerä

Yhtiökokous päättää voitonjakoerästä ja siitä ei tarvitse päättää alustavasti kuin vasta kokouksessa. Jaettava voitto kuuluu koko henkilöstölle ja se on veronalainen tulo. (Teknologiateollisuus ry ja metallityöväenliitto ry 2010, 29.)

3.2.2 Tulos- ja voittopalkkiot

Tulospalkkion ominaispiirteenä on joustavuus, joka näkyy esimerkiksi siinä, että tulospalkkio voi koskea vain muutamia työntekijöitä tai toisaalta koko organisaatiota. Tulospalkkion käytöstä välittyy myös toiminnan ohjaus. Esimerkiksi jos yhtenä tavoitteena työryhmällä on kaksinkertaistaa valmiiden tuotteiden määrä tunnissa, työryhmä tietää selkeästi, kuinka tavoite saavutetaan ja näin ollen toimintaa on saatu ohjattua. Jos tavoitteena on vain taloudellisen tuloksen nostaminen johonkin pisteeseen, työntekijät toki ymmärtävät tavoitteen, mutta keinot, joilla päämäärä saavutetaan voi olla epäselvä. Isoissa yrityksissä työntekijät eivät aina välttämättä tiedosta oman työpanoksen merkitystä yrityksen kokonaistoiminnan kannalta. Pienissä yrityksissä taas on helpompi ymmärtää, miten oma toiminta parantaisi yrityksen taloudellista tulosta. Merkittävänä perusteina tulospalkkiolle voi olla voiton ohella esimerkiksi teollisuudessa tuotannon tehokkuus. Voittopalkkiossa palkitseminen koskee yleensä koko henkilöstöä, koska yrityksen taloudellinen tulos on niin suuressa asemassa. (EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät 2011, 36.)

Tulos- ja voittopalkkiosta saatu rahasumma voidaan joko maksaa käteisellä tai voittopalkkio voidaan sijoittaa henkilöstörahastoon. Henkilöstörahastossa pitää olla vähintään 10 henkeä ja yleensä koko henkilöstö, mutta tästä voidaan poiketa, jos rahaston säännöissä on sovittu, että jotkut yrityksen johtoportaan kuulumat henkilöt ovat sen ulkopuolella. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 28.) Henkilöstörahasto noudattaa henkilöstörahastolakia, on verovapaa ja yrityksen johdon yksinoikeutena on henkilöstörahaston käyttöönotto. Yrityksen johto päättää Henkilöstörahaston sisällöstä ja sen mahdollisesta lakkauttamisesta. Henkilöstön tehtävänä on rahaston hallinnointi ja perustaminen. Rahastoon jaettava raha on yritykselle verotuksessa vähennyskelpoista tulo-hankkimismenoa, josta ei pidä maksaa henkilösivukuluja. Henkilöstön etuna on muun muassa se, että rahaa nostettaessa, 20 % on verovapaata tuloa. (80 % verollista ansiotuloa). Se, kuinka paljon kukin saa henkilökohtaista osuutta rahaston annista, on säädelty rahaston säännöissä ja jokaisen jäsenen täytyy odottaa viisi vuotta kunnes omaa osuutta voi nostaa. (Hakonen ym. 2005, 136-137.)

Tulospalkkion maksamisessa on otettava huomioon lakisääteisiä asioita. Tulospalkkio vaikuttaa lomapalkkaan ja -korvaukseen ja sosiaalivakuutusmaksuihin ja palkkiosta on

mainittava vuosipalkkatilastoinnissa. Käteinen voittopalkkio on jaettu johdon ja yhtiökokouksen päättämään palkkioon. Jaottelu on tehty tulospalkkion tavoin lakisääteisin syin. Johdon päätökseen perustuvassa voittopalkkiossa otetaan huomioon samat lakisääteiset seikat lukuun ottamatta lomapalkkaa ja -korvausta. Yhtiökokouksen päätökseen perustuvassa palkitsemistavassa palkkioon ei vaikuta lomapalkan- ja korvauksen lisäksi sosiaalivakuutusmaksut, jos tarkat lakisääteiset ehdot täyttyvät. Esimerkiksi palkkio pitää maksaa koko henkilöstölle, ja yhtiökokouksen päätäntävaltaa ei saa rajoittaa. (Teknologiateollisuus ry ja Metallityöväenliitto ry 2010, 26 – 29.)

3.2.3 Osakepohjaiset palkitsemistavat

Osakepohjaiset palkitsemistavat voidaan jakaa kolmeen osaan: työsuhdeoptioihin, synteettisiin optioihin ja osakepalkkioihin. Työsuhdeoptiossa määritetyillä henkilöillä on mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita optiosopimuksessa määriteltynä ajanjaksona tiettyyn hintaan. Jos sopimuksessa määritelty osakkeen hinta on tulevana ajanjaksona isompi kuin senhetkinen osakkeen pörssihinta, henkilöstö saa niin sanottua optioetua. Jos hinta on alempi, osakkeita ei tarvitse ostaa. Monesti optiosopimuksessa on myös määritelty, kuinka monta osaketta voi kukin ostaa maksimissaan. Optioetu on ansiotuloa, joten siitä pitää maksaa veroa.

Synteettiset optiot eroavat normaaleista optioista siinä, että optioetu maksetaan käteiselä. Osakepalkkion tapauksessa henkilöstön peruspalkka maksetaan osittain antamalla yrityksen osakkeita. Ennakonpidätystä varten on pakko maksaa tarvittava määrä rahana. Osakepalkkiot liittyvät tulospalkkaukseen, koska osakepalkkion maksuun on mahdollista myös määrätä tiettyjä tavoitteita. Osakkeita voi myydä myös alennuksella (osakeantiina työsuhteessa oleville), mutta se ei saa ylittää 10 prosenttia, jollei siitä haluta tulevan verotuksen alaista ansiotuloa. (Hakonen 2005, 138 – 139.)

3.3 Tulospalkkauksen vaikutukset

3.3.1 Positiiviset vaikutukset

Toimivan tulospalkkausjärjestelmän integroitumisesta yhdeksi osaksi palkkajärjestelyjä voi olla hyvin positiiviset vaikutukset yritykselle. Tulospalkkauksesta saamien palkintojen ollessa henkilöstölle mielekkäitä työmotivaatio hyvin todennäköisesti kasvaa. Saatu palkkio voi myös kasvattaa itsearvostuksen tunnetta henkilöstössä, jolloin seurauksena mahdollisesti tehokkuus paranee. Kaikki tämä saattaa myös sytyttää halun kehittää omaa toimintaansa esimerkiksi kouluttautumalla lisää, jotta arvostuksen tunne ja palkkion määrä kasvaisi. (Hakonen 2002, 41.)

Kun henkilöstö tietää kuinka tehdä tehokkaalla, heitä palkitsevalla tavalla töitä, ei esimiesten tarvitse valvoa ja kontrolloida heidän työskentelyään koko ajan. Tämän seurauksena valvonnasta ei aiheudu niin paljon kustannuksia ja henkilöstö tuntee itsensä vapaammaksi ja heidän työpanoksensa on hyvä. Jatkuva johdon kontrolli voi tuoda esiin jännitteitä ja paineita työssä suoriutumisesta, jolloin työpanos ei saata olla paras mahdollinen. (Hakonen 2005, 52 – 56.) Palkitsemisen määrän perustuessa yksittäisten henkilöiden tehokkuuteen, saa yritys eroteltua kannattavimmat ja vähemmän kannattavimmat henkilöstön jäsenet. Tämä tieto jatkossa auttaa johtoa suhtautumaan eri työntekijöihin eri tavalla. Tehokkaille henkilöille voi antaa enemmän palkkiota, jotta he pysyisivät jatkossakin yrityksessä ja ”ei niin tehokkaille” palautetta, jotta hekin saisivat parannettua työpanostaan. Tehokkuuden parantuessa vaikutusten pitäisi myös näkyä rahallisesti yrityksen tuloksessa. (Asplund 2010, 88.)

Suurin positiivinen vaikutus tulospalkkauksella on se, että sen avulla voidaan päästä lähemmäs yritykselle asetettuja päämääriä. Järjestelmän avulla henkilöstö saa ymmärryksen siitä, mihin keskittymällä ensinnäkin he saavat lisää rahaa ja toiseksi kuinka parantaa yrityksen tilannetta halutulla osa-alueella. (Ryan 2013, 26.)

EK:n palkkajärjestelmätiedusteluun (2011) vastanneiden jäsenyritysten keskuudessa tulospalkkauksen vaikutukset koettiin positiivisiksi. Myönteisen palautteen keskiarvo oli yli puolen välin (3.8) pistetaulukossa, jossa 1 oli huonoin ja 5 parhain. Suurin paran-

nus jäsenyrityksien mielestä tulospalkkauksella oli laatuun ja henkilöstön sitoutumiseen. (EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011, 18 – 19.)

3.3.2 Negatiiviset vaikutukset

Tulospalkkausjärjestelmä voi myös tuoda esiin negatiivisia vaikutuksia, kuten liian suuret palkkaerot. Suuret erot saattavat synnyttää eripuraa työntekijöiden välillä, etenkin jos henkilöstö ei tiedä tarkalleen, kuinka palkkiot määräytyvät kullekin. Tästä syystä tulospalkkiojärjestelmän tulisi olla jokaiselle työntekijälle tarpeeksi yksinkertainen, jotta he tietävät palkitsemisen perusteina olevat tavoitteet ja tavat, kuinka he pystyvät omalla toiminnallaan niihin vaikuttamaan. Yrityksissä, joissa ei ole totuttu suuriin muutoksiin, uuden järjestelmän tulo voi kehittää epäluuloja ja negatiivista suhtautumista, koska työntekijät epäilevät sen tuovan lisää työtä ja näin ollen tiukentuvia aikatauluja. Tulospalkkausjärjestelmän käyttöönotto ja ylläpito voi myös saada aikaan suuremmat kustannukset kuin tuotot. Tästä syystä on tärkeää kehittää juuri omalle yritykselle toimiva järjestelmä ja käyttää sen suunnitteluun tarpeeksi aikaa, jotta kaikki asiat on mietitty perin pohjin. (Valtiovarainministeriö 2006, 18 – 19.)

3.4 Järjestelmäntoteuttaminen käytännössä

3.4.1 Suunnittelu

Kun tulospalkkauksen edellytykset ovat kunnossa, on aika alkaa suunnittelemaan palkkiojärjestelmää. Järkevintä tämä on toteuttaa yhteistyössä henkilöstön kanssa vaikkapa projektiluontoisesti. Päätetään, kuka toimii projektipäällikkönä ja mitkä ovat tavoitteet, ja tehdään alustava aikataulu projektin läpiviennille. Järjestelmän tekemisen avuksi on myös mahdollista palkata ulkopuolista apua konsulteista, joilta löytyisi vahva tietämys asiasta. (Hakonen 2002, 101 – 104.)

Seuraavaksi on aika miettiä järjestelmän pääkohtia. Mikä on tulospalkkauksen tarkoitus ja tavoitteet? Mitkä tekijät puoltavat tulospalkkauksen olevan kannattava kehittämiskohde ja mitkä ovat päämäärät järjestelmän taustalla? Tavoitteiden tulisi olla mahdollisia jakaa pienemmiksi osatavoitteiksi, jotta niiden tulkinta helpottuisi. Esimerkiksi pää-

tavoite, tilikauden tuloksen parantaminen voitaisiin jakaa muun muassa tuotannon läpimenoajan nopeuttamiseen ja laadun parantamiseen. Tavoitteiden tulisi olla täysin realistisia saavuttaa(mahdollisesti myös ylittää) ja henkilöstön tulisi pystyä vaikuttamaan niihin työskentelyllään. Tavoitteiden tärkeitä ominaispiirteitä on myös, että ne haastavat tarpeeksi, jotta henkilöstöstä saadaan maksimaalinen tehokkuus valjastettua. Tavoitteiden tulisi olla myös tarpeeksi konkreettisia, jotta niitä voidaan mitata tietyillä tunnusluvuilla ja mittareilla. Tunnusluvut voivat olla vaikkapa taloudellisia kuten omavaraisuusaste ja tilikaudenvoitto verojen jälkeen tai vaikkapa tuotteiden laatuun liittyvä tunnusluku kuten reklamaatioraporttien määrä kuukaudessa.(Valtiovarainministeriö 2006, 8 – 9.)

Yleisin käytetty mittari yritystulospalkkauksessa on tilikauden tulos. Muut mittarit ovat myös tietysti suorassa yhteydessä tähän kyseiseen mittariin. Oleellista on siis, että mittarit kuvaavat yrityksen toimintaa keskeisimmillään. Mittareita voi olla eri organisaatiotasolla. Työryhmän työskentelyä mittaava asia voi olla vaikkapa myytyjen tuotteiden määrä, kun taas koko organisaation tasolla mittarina saattaisi olla kokonaisyntymäärät. Se miksi yritykset käyttävät samoja mittareita eri mittakaavassa auttaa selvittämään henkilöstölle, miten ryhmätasolla he voivat konkreettisesti vaikuttaa mittarin laskuun tai nousuun, kun sitten suurempi mittakaava selventää heidän osaansa kokonaisuuden kannalta. Mittarien määrä kannattaa olla harkittu. Keskittyminen muutaman yrityksen toimintaa keskeisesti kuvaamaan mittariin yksinkertaistaa mittaamista eikä henkilöstön tarvitse keskittyä niiden ulkoa muistamiseen vaan työntekoon. Mittareille pitää myös sopia tavoitetasot. Kun tavoitetasoon on päästy tai se on ylitetty, voidaan tulospalkkiota maksaa. (Hakonen 2002, 164 – 170.)

Yksi tärkeä kysymys on, että miten tulospalkkiojärjestelmän kautta maksetut palkkiot rahoitetaan? Käytetäänkö yrityksen säästöjä, annetaanko osa mahdollisesta voitosta palkkiona vai budjetoimalla palkkio osaksi seuraavan tilikauden menoja. Järjestelmän rahoitusta miettiessä on keskeisenä asiana myös tarkastella tulospalkkaukselle asetettujen tavoitteiden tavoiteltua toteutumisasanjaksoa. Pitemmän aikavälin tavoitteet tuovat tuoton myöhemmin. Lyhyen aikavälin tavoitteilla menettely on vastakkainen. (Kuntatyönantaja 2003, 1.)

Olenaisena pääkohtana suunnittelussa on päättää kenelle tulospalkkaus on tarkoitettu? Koskeeko se vain tiettyä työryhmää tai vaikkapa koko henkilöstöä. Järjestelmän piirin lukeutuvien kriteerejä voi myös tarkentaa vaikkapa sillä, että yrityksessä on täytynyt olla jokin määrätty aika, jotta voi saada kyseistä palkkiota. Kohderyhmän lisäksi on mietittävä, kuinka paljon kullekin työntekijälle maksetaan palkkiota. Palkkion määrää varten kannattaa kehittää laskentakaava, jonka avulla kukin järjestelmään kuuluva saisi juuri hänelle ansaitun summan. Myös miltä ajalta palkkio saadaan ja kuinka usein, ovat keskeisiä tekijöitä, jotka pitää olla selvillä. (Hakonen 2002, 173 – 177.)

On myös hyvä miettiä, miten pitkään järjestelmä olisi voimassa. Jos tulospalkkaus olisi käytössä toistaiseksi, henkilöstö voisi tuntea palkkion saamisen selviönä ajan mittaan, jolloin kausina, kun palkkiota ei saada, motivaatio taso voisi heiketä. Näin ollen tulospalkkausta käytettäessä vain määritellyn ajanjakson ajan henkilöstö voisi tuntea sen motivoivana bonuksena. Ajanjakso voisi olla esimerkiksi projektin läpivienti tai jonkin tuotteen saaminen asiakkaalle jossakin ajassa. Jos kuitenkin järjestelmä olisi käytössä määrittämättömän ajan, olisi sitä hyvä muuttaa melko paljon tietyin aikavälein, jotta henkilöstön keskittyminen pysyisi olennaisessa eikä palkkio tuntuisi itsestäänselvytenä. (Jensen 2013.)

3.4.2 Käyttöönotto ja ylläpito

Kun suunnitelma on valmis, voidaan järjestelmä ottaa käyttöön. On kuitenkin viisasta aloittaa kokeilujaksolla. Sopiva aika kokeilulle voisi olla yksi tilikausi, jonka aikana ehditään huomaamaan todennäköisesti järjestelmän vaikutukset yritykselle ja henkilöstön reagointi muutokseen. Joka tapauksessa järjestelmän integroituminen osaksi toimivaa kokonaisuutta vie oman aikansa. Kun on aika virallisen järjestelmän käyttöönotolle, on järkevää ajoittaa se aikajaksolle, jolla ei ole tiedossa isoja investointeja tai merkittäviä muutoksia, ellei tietyn muutoksen yhtenä ideana ole juuri tulospalkkauksen käyttöönotto. Johdon on hyvä kertoa järjestelmän käytön alkumetreillä perinpohjaisesti, mikä on tulospalkkauksen päätavoite. Myös mittarit (ja perusteet niille), joilla tulospalkkauksen tavoitteissa onnistumista mitataan, on hyvä selventää työntekijöille. (Hakonen ym. 2002, 181 – 182.)

Järjestelmän avautumisen helpottamiseksi yksi keino olisi tehdä esite, jossa kerrotaan kaikki oleellinen tulevasta muutoksesta. Nykyisen henkilöstön lisäksi siitä olisi apua uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Esitteessä voisi olla sääntöjen lisäksi tavoitteet ja esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmän toiminnan historiasta, joka olisi etenkin uusille työntekijöille motivoiva tekijä, jos tulospalkkauksella on menneisyydessä saavutettu hyviä tuloksia. (Hakonen 2002, 189 – 190.)

Jotta järjestelmää voisi ylläpitää, täytyy yrityksellä olla kattavat tuloksenseurantajärjestelmät. Ilman toimivaa tuloksenseurantaa on todella haastavaa käyttää tulospalkkausta yhtenä palkitsemismenetelmänä, koska ne ovat suorassa yhteydessä toisiinsa. Tulospalkkausta varten on myös hyvä valita henkilö, joka tietää ja jolla on päätäntävalta tulospalkkaukseen liittyvissä pulmissa. (Valtiovarainministeriö 2006, 10;17.)

3.4.3 Kehittäminen

Tulevaisuus muuttaa väistämättä yrityksen toimintaa. Näin ollen tulospalkkausjärjestelmääkin on muokattava ajallaan. Jos on kyseessä suurempi muutos, on järkevää pitää tauko, jotta henkilöstö ehtii tutustumaan ja valmistautumaan siihen. Täydellistä, valmiita ja juuri yritykselle käypää järjestelmää on hyvin vaikeaa saada tehtyä ensimmäiselle yrittämällä. Kehityskohtia löytyy vähitellen ja toimivan järjestelmän kehittäminen vie aikaa. Näin ollen tulospalkkauksen toimivuutta on hyvä arvioida sopivin aikavälein. (Hakonen 2002, 203 – 205.)

Arviointikohtia voisi olla esimerkiksi se, kuinka hyvin henkilöstö on ottanut järjestelmän vastaan ja onko sen idea ymmärretty. Tulospalkkauksessa käytettyä mittaristoa on hyvä arvioida ja kehittää: onko mittareita riittävästi ja ovatko ne oikeita tätä tarkoitusta varten. Järjestelmästä aiheutuvat kustannukset on järkevää ottaa väliajoin suurennuslasin alle. Lisäksi voidaan selvittää, onko mahdollista laskea kustannuksia tai onko niiden määrä ylipäänsä liian suuri verrattuna voittoihin. Kaikista tärkein arviointikohta on tulosten tulkinta. Hyötyjen ja haittojen suhde on tärkeää miettiä tarkkaan ajoittain. (Hakonen 2002, 205.)

4 Järjestelmän luominen

4.1 Yrityksen esittely ja tuotannon vaiheet

Toimeksiantajayritys on pk-yritys Pohjois-Karjalasta. Se on perustettu vuonna 1993, ja se noudattaa Teknolohiateollisuus ry:n ja Metallityöväen liitto ry:n työehtosopimusta. Yrityksen toiminta-ajatuksena on metallirakenteiden pintakäsittely alihankintana pääasiassa teollisuuden yrityksille. Yrityksen toimipaikkaan kuuluu automatisoitu pintakäsittelylinja tuotannon toimitiloissa ja hallinnon toimistotilat. Tulospalkkausjärjestelmän on tarkoitus koskea vain tuotantoa. Tuotannon puolella on kolme vakituista työntekijää, joista yksi toimii tuotannon esimiehenä. Vakituisten työntekijöiden tehtävänä on varsinainen maalaus ja siihen liittyvien aputyöiden teko. Tuotannon puolella on myös kolme osa-aikaista työntekijää, joiden tehtävänä ovat vain maalauksen aputyöt, kuten maalattavien tuotteiden ripustelu linjastolle ja niiden suojaus.

Ennen kuin tuotteet ovat valmiita maalattaviksi, katsotaan onko tarvetta tuotteiden hiekkapuhallukselle. Hiekkapuhalluksen tarkoituksena on saada maalattavan kappaleen pinnasta kaikki epäpuhtaudet, roskat, jotka eivät lähde pois seuraavassa työvaiheessa eli pesussa. Tämä vaihe voidaan kuitenkin ohittaa, jos kappaleet ovat jo tarpeeksi puhtaita maalaukselle. Tämän jälkeen kappaleet ripustetaan kuivina linjastolle. Sitten on vuorossa varsinainen maalausvaihe. Jos tuotteet ovat tarpeeksi yksikertaisia maalata, automaattiset maaliruiskut maalaavat tuotteet vertikaalisella liikkeellä kummaltakin sivulta. Mikäli kappaleita ei tällä tavalla saada maalattua, joudutaan tuotteet maalaamaan käsin.

Maalauksessa käytetään pulverimaalia, joten seuraavassa vaiheessa linjastolla tuotteet kulkevat uunin läpi, jolloin maali tarttuu kappaleiden pintaan. Tämän jälkeen kappaleet jäähdytetään linjastolla seuraavaksi olevassa tuulikaapissa, minkä jälkeen tuotteet voidaan ottaa pois linjastolta ja pakata lavoille käyttäen kupla- ja solumuovia sekä kiristekalvoa, jolloin ne ovat valmiita asiakkaille luovutettavaksi.

4.2 Teemahaastattelu

Opinnäytetyössä keskeisenä tiedonlähteenä oli toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan haastattelu. Haastattelun kysymykset oli jaettu opinnäytetyön kolmannessa luvussa käsiteltyihin teemoihin: järjestelmän edellytykset ja järjestelmän kehittämissä vaiheet. Haastattelulla kartoitettiin yrityksen vaatimukset järjestelmälle ja kerättiin tietoa ylipäänsä yrityksen toiminnasta.

4.2.1 Yrityksen odotukset järjestelmälle

Toimitusjohtajan mukaan tulospalkkauksen olisi tarkoituksena kannustaa työntekijöitä tehokkaammiksi ja näin ollen myös tekemään parempaa laatua. Yritys on kärsinyt talousvaikeuksista lähiaikoina, joten järjestelmän tulo voisi olla yksi toimintaa eheyttävä tekijä. Yrittäjä uskoo, että järjestelmä vaikuttaisi positiivisesti työtyytyväisyyteen, jos saatavat palkkiot ovat tarpeeksi motivoivia. Tulospalkkaus toisi myös ryhmäkuriä ja näin ollen yhtenäisyyttä. Jos palkkion määrään vaikuttaa kaikkien työpanos, huonosti tehtävänsä suorittava työntekijä todennäköisesti saa myös painetta muilta työntekijöiltä. Vaikutukset asiakastyytyväisyyteen olisivat myös havaittavissa. Laadun ja tehokkuuden parantuessa reklamaatioiden määrä vähenisi ja tavarat saataisiin asiakkaille ajallaan. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

Vaikutusta voisi olla myös joustavuudessa. Yrittäjän mukaan valvonta vähentyisi ja omatoimisuus kasvaisi, kun kaikki tietäisivät tavoitteet, joilla palkkio saavutetaan. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissakin voisi olla positiivisia vaikutuksia. Yritys, jossa on toimiva tulospalkkausjärjestelmä voi houkutella enemmän kuin yritykset, joissa sitä ei ole käytössä lainkaan. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

4.2.2 Lähtökohdat

Lähtökohdat järjestelmän integroimiselle osaksi yritystä ovat hyvät. Toimitusjohtajan mukaan tavoitteellista työskentelytapaa pyritään sisäistämään ja kehittämään yrityksessä koko ajan. Yritykseen on palkattu täysipäiväiseksi hiljattain tuotantopäällikkö, jonka

avulla tuotannon puolen prosessit pyritään hiomaan kuntoon. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

Tuotantopäällikön tultua yritykseen vastualueet ovat muuttuneet. Toimitusjohtajan mukaan tuotannon puolella ennen kaksi vakituista työntekijää vastasi päivärutiinin suunnittelusta ja toimitusjohtaja päätti, milloin maalattujen tuotteiden pitää olla asiakkailla. Nyt tuotanto on täysin tuotantopäällikön vastuualuetta ja toimitusjohtaja vastaa myynnistä ja hallinnosta. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

Avoin ilmapiiri näkyy yrityksessä päivittäisenä kommunikointina työntekijöiden ja yrittäjän välillä. Asioista tiedotetaan myös viikkopalaverissa, joissa käsitellään muun muassa mahdollisista muutoksista ja esimerkiksi uusista asiakkuuksista. Avoimuus näkyy myös siinä, että palautteen anto ja raportointi tapahtuu pienessä yrityksessä helposti kasvojen kautta. Asiakkailta tulleissa reklamaatioissa työntekijät tekevät kuitenkin kirjallisen reklamaatioraportin, ja jokaisesta maalatusta erästä tehdään maalauspöytäkirja. Ennen maalauspöytäkirjojen teko koski vain osaa asiakaskuntaa. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

4.2.3 Tulospalkkauksen muoto

Yrittäjän mukaan kahden kuukauden ajalta oleva voitollinen tulos tulisi olla keskeisin maksuperuste. Näin ollen se rajaa tulospalkkausmuodon valintaa kahteen vaihtoehtoon, voittopalkkioon ja voitonjakoerään. Tulospalkkiossa voiton prosentuaalinen suhde tulisi olla alle 50 % muihin maksuperusteisiin verrattuna, joten tulospalkkiota ei voi käyttää. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

4.2.4 Suunnittelu

Tulospalkkioperusteena on voitollinen tulos. Toimitusjohtajan mukaan tulospalkkioon vaikuttavat mittarit olisivat kahden kuukauden yhteenlaskettu tulos, reklamaatioiden määrä, tuotantoprosessin läpimenoaika ja työpaikan siisteys. Yrittäjän mukaan järjestelmästä saatavat palkkiot maksettaisiin neljän kuukauden välein, mutta palkkio kertyisi

aina kahden kuukauden seurantajaksoilla, joten sillä ajalla muotoutunut tulos on keskeisin mittari. Reklamaatioiden määrä vaikuttaa keskeisesti tuloksen kehittymiseen. Siisteys vaikuttaa työturvallisuuteen ja asiakkaille annetun ensivaikutelman muotoutumiseen, joten se on myös huomioitava mittari. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

Tulospalkkausjärjestelmä tulotaisiin rahoittamaan toimitusjohtajan mukaan osittain budjetoinnilla ja osittain mahdollista voitollisista tuloksista tulleilta rahavaroilla. Järjestelmän piiriin on oikeutettu vain vakituiset työntekijät koeajan jälkeen. Koeaika yrityksessä työntekijöillä on kaksi kuukautta, toimihenkilöillä neljä kuukautta ja ylemmillä toimihenkilöillä kuusi kuukautta. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

Palkkion määrä on toimitusjohtajan mukaan täysin verrannollinen tehtyyn tulokseen. Jos on tehty tappiota, palkkiota ei makseta, mutta voitollisesta tuloksesta tulotaisiin maksamaan suhteessa sen määrään. Järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön ensiksi neljän kuukauden ajaksi, ja jos se koetaan toimivaksi, sen jälkeen se olisi toistaiseksi voimassa. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.)

4.2.5 Tuotannon sujuvuuden parantaminen

Tuotantoprosessin nopeuttamisella olisi suuret hyödyt tulospalkkausjärjestelmälle. Toiminnan tehostamisella työntekijöillä on mahdollisuus saada enemmän tulospalkkioita. Millä tavoin tuotantoprosessia saataisiin sitten sujuvammaksi?

Yksi tuotantoa nopeuttava tekijä olisi taukojen porrastaminen. Näin ollen linjasto pysyisi koko ajan liikkeessä. Tauolle voisi kerralla mennä pari työntekijää, jolloin muut pitäisivät tuotantoprosessin liikkeellä. Kahvitaukojen suhteen tätä menettelyä on jo osittain käytetty, mutta ruokatauolle kaikki menevät yleensä yhtä aikaa.

Tuotannon tiloissa olisi myös hyvä järjestellä maalattavaksi tulevat tuotteet sektoreihin sen mukaan, mistä yrityksestä ne ovat. Tällä tavalla mitkään tuotteet eivät häviäisi helposti, ja työskentelyä saataisiin sujuvammaksi. Maalattavat tuotteet ovat yleensä painavia. Tämän takia ne tulevat yleensä lavoilla, ja silloin niitä on helpompi liikutella trukin avulla. Tuotannon tilat ovat kuitenkin melko pienet, mikä vaikeuttaa trukilla ajoa sisäti-

loissa. Tästä syystä järkevintä olisi järjestellä maalattavat tuotteet myös sen mukaan, milloin ne pitää maalata. Seuraavaksi maalausvuorossa olevat tuotteet saataisiin helposti trukilla siirrettyä linjalle ripustamista varten ilman, että joutuisi siirtelemään muita tuotteita pois tieltä.

4.2.6 Käyttöönotto

Järjestelmän lähtökohta ja ehto palkkion maksamiselle on, että kahden kuukauden välein mitattava tulos on voitollinen ja se on 6000 euroa tai enemmän. Jos tulos on alle 6000 euroa joltain kahden kuukauden seuranta jaksolta, kyseiseltä jaksolta ei saa mitään palkkiota, mutta toisaalta sille jaksolle kuuluvia tulospalkkaukseen liittyviä vähennyksiä ei oteta myöskään huomioon kyseisenä aikana. Jos äskeiset ehdot täyttyvät, työntekijöille kertyy maksimissaan 4 % palkkiota seurantajakson ajalta. (Toimitusjohtaja A.A. 2013.) Palkkio kuitenkin yleensä pienenee kun otetaan huomioon seurantajakson ajalta olevat reklamaatiot, linjaston pysähdyksistä aiheutuvat kustannukset ja siisteyskriteerit. Nämä kolme ovat tämän tulospalkkausjärjestelmän keskeisimmät mittarit kun lasketaan lopullista palkkion määrää.

Taulukko 3. Tulospalkkausjärjestelmän malli

kahden kuukauden tulos	
tulospalkkauksen maksimimäärä (Tulos*4%)	
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset	
Linjaston pysähdykset (0,5e/min)	
Siisteys	
Palkkion määrä vähennysten jälkeen	

Reklamaatiot ja niistä aiheutuvat kustannukset ovat tässä tulospalkkausjärjestelmässä merkittävä tekijä. Reklamaatioista aiheutuu lisätöitä, asiakastyytyväisyys kärsii ja niistä aiheutuvat kustannukset vaikuttavat tulosta heikentävästi. Näin ollen reklamaatioista aiheutuvat kustannukset vähentävät myös jokaiselta työntekijältä palkkion määrää. Kahden kuukauden seurantajakson kertyneet reklamaatioista aiheutuneet kustannukset jaetaan tulospalkkauksen piiriin kuuluvien työntekijöiden määrällä. Saatu summa vähennetään jokaisen työntekijän palkkiosta.

Pintakäsittelylinjasto on yrityksen tuotantoprosessin kannalta keskeisin asia. Kaikki tekijät ovat yhteyksissä linjastoon, joten jos se jostain syystä pysäytetään, tuotantoprosessi myös pysähtyy ja näin ollen ”rahan tulo lakkaa”, aikaa kuluu ja syntyy kustannuksia yritykselle. Linjaston pysähdykset ovat siis merkittävä tekijä, joka no järkevää ottaa huomioon tulospalkkausjärjestelmässä. Jokainen minuutti linjaston ollessa pysähdyksissä vähentää jokaiselta työntekijältä 0,5 euroa tulospalkkiosta. Jos päivässä pysähdyksiin ei kulu kuin 5 minuuttia tai alle, palkkio ei laske tältä päivältä yhtään.

Viimeinen mittari on tuotantotilojen siisteys. Siisteys vaikuttaa asiakkaiden ensivaikutelmaan, vähentää työtaturmia ja nopeuttaa tuotantoprosessia. Epäorganisoidun näköiset ja likaiset tuotantotilat ovat huonoa markkinointia. Näin ollen uusia asiakkaita ei mahdollisesti saada ja vanhat asiakkaat voivat kääntyä kilpailijan puoleen. Työtaturmariski voi pienentyä siistien tuotannon tilojen vuoksi. Kun kaikki asiat ovat siellä, missä niiden pitääkin olla, kompastumisriski esimerkiksi pienenee. Tuotantoprosessia saadaan myös nopeutettua. Kun työvälineet löytyvät niille tarkoitetuilta paikoilta, etsimiseen ei kulu aikaa ja näin ollen tuotantoa saadaan nopeammaksi.

Yrityksessä olisi tarkoitus jakaa jokaiselle tulospalkkausjärjestelmään kuuluvalla työntekijälle oma vastuualue tuotannon tiloista, jonka siisteydestä hän vastaisi. Jokaiselle alueelle määriteltäisiin kohteet, joiden pitää olla kunnossa viikottain ennalta määrättyinä ajankohtana. Jos näin ei ole, se vähentäisi palkkion määrä jokaiselta 50 euroa kahden kuukauden seurantajaksolta.

Taulukko 4. Palkkion kokonaismäärä kahden kuukauden välein mitattuna

	tammi-ja helmikuu	maalis-ja huhtikuu	touko-ja kesäkuu	heinä-ja elokuu	syys-ja lokakuu	marras-ja joulukuu
Tulos yhteensä						
Tulospalkkauksen maksimimäärä						
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset						
Linjaston pysähdykset (0,5e/min)						
Siisteys						
Palkkion määrä vähennysten jälkeen						

Palkkion kertymistä voisi seurata yllä olevan taulukon avulla. Yritys pystyisi helposti seuraamaan kuinka paljon seurantajaksoilla palkkiota kertyy ja saatujen tietojen perusteella voisi tehdä myös yhteenvedot vuosittaisista lukemista. Siihen voisi esimerkiksi merkitä reklamaatioista aiheutuneet kokonaiskustannukset ja lisäksi kuinka pitkään linjasto on ollut pysähdyksissä ajallisesti. Siinä voisi myös mainita paljonko palkkiot ovat kokonaisuudessaan vuositasolla työntekijää kohti.

Taulukko 5. Luvut vuositasolla

Tulos yhteensä	
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset yhteensä	
Linjaston pysähdykset yhteensä (rahalla mitaten)	
Linjaston pysähdykset yhteensä (ajalla mitaten)	
Siisteys	
Palkkion määrä yhteensä vähennysten jälkeen	
Palkkion määrä/työntekijä	

Palkkio tultaisiin maksamaan neljän kuukauden välein, joten sitä varten on tärkeintä tehdä alla oleva seurantataulukko.

Taulukko 6. Luvut vuosikolmansittain

	1.kolmannes	2.kolmannes	3.kolmannes
Tulos yhteensä			
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset yhteensä			
Linjaston pysähdykset yhteensä (rahalla mitaten)			
Linjaston pysähdykset yhteensä (ajallisesti)			
Siisteys			
Palkkion määrä yhteensä vähennysten jälkeen			
Palkkion määrä/työntekijä			

5 Pohdinta

5.1 Toimiva tulospalkkaus

Toimivalle tulospalkkausjärjestelmälle elinehtona on, että yrityksissä perusasiat on hoidettu hyvin jo ennen järjestelmän integroimista. Tavoitteellinen työskentelytapa, avoin ilmapiiri ja esimerkiksi oikeudenmukaisuus ovat tekijöitä, joiden puuttuminen yrityksen perustoimintatavoista on suuri haitta järjestelmän onnistuneelle toiminnalle. Ilman näitä yllä mainittuja toimintatapoja, tukipilareita, tulospalkkauksesta ei saa kaikkea hyötyä irti.

Tärkeää on myös ottaa selville, mitä kaikkea yksityiskohtia tulospalkkausjärjestelmän elinkaari aina suunnittelusta jatkokehittämiseen pitää sisällään. Kun henkilöllä on vankka tietämys näistä yllämainituista seikoista, on hän valmis kehittelemään itse pohjaa tulospalkkausjärjestelmälle.

5.2 Alkurakenteet jatkokehitystyölle

Kehitetty tulospalkkausjärjestelmän malli on hyvä pohja toimeksiantajayritykselle tulevalle lopulliselle järjestelmälle. Se ei ole suinkaan valmis käyttöön otettava järjestelmä, mutta se antaa hyvät ainekset jatkokehitystyölle. Malli yhdessä teoriaosuuden kanssa antaa myös hyvän kuvan järjestelmän perusrakenteista, mitä kaikkea on otettava huomioon yleisesti tulospalkkaukseen liittyen ja mitä juuri tämän yrityksen tapauksessa on huomioitava.

Kehitetty malli tehtiin suurilta osin teorian tiedon perusteella ilman mitään käytännön kokemusta tulospalkkausjärjestelmistä, joten tämä seikka on hyvä ottaa huomioon miettiessä tiedon käytännöllisyyttä. Loppujen lopuksi voisi sanoa, että tavoitteet saavutettiin, mutta parantamisen varaa aina löytyisi.

5.3 Järjestelmän jatkokehitys

Kehitetty tulospalkkausjärjestelmä toimeksiantajayritykselle voisi antaa hyvän pohjan, mallin, yrityksen lopulliselle järjestelmälle. Tällä hetkellä malli on melko yksinkertainen, joten siihen on mahdollista ja osittain kannattavaakin lisätä yksityiskohtia. Mittarit kuvaavat tulospalkkaukselle asetetuille tavoitteille onnistumista melko laajasti.

Asiakastyytyväisyyttä kuvaavan mittarin olisi voinut ottaa myös mukaan, koska se vaikuttaa tuloksen muotoutumiseen jatkossa. Huonot kokemukset yrityksestä saavat asiakkaat kyseenalaistamaan halukkuutensa jatkaa yrityksen asiakkaana ja näin ollen pahimmassa tapauksessa lopettamaan asioinnin kokonaan. Tästä seuraa sitten myynnin lasku, jolla on sitten vaikutuksensa tuloksen kehittymiseen. Asiakastyytyväisyyttä olisi voinut mitata vaikkapa asiakkaille lähetetyn kyselyn avulla.

5.4 Opinnäytetyön prosessin arviointia

Opinnäytetyö prosessi sujui alusta loppuun saakka hyvin. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli sujuvaa. Tiedonkulku taholta taholle oli nopeaa ja toimeksiantajayritykseltä saatiin riittävä tuki prosessin läpiviemiseen. Opinnäytetyön tekijän ajankäytön takia työn laatiminen oli osittain melko kiireellistä, minkä takia opinnäytetyöstä ei tullut niin laajaa kuin oli alun perin suunniteltu, mutta loppujen lopuksi työhön saatiin tarpeeksi sisältöä. Ajankäytön paremmalla suunnittelulla tulospalkkausjärjestelmästä olisi voinut tehdä kaksi eri versiota: yhden todella yksinkertaisen version ja toisen, jossa järjestelmä olisi ollut laajempi ja yksityiskohtaisempi.

Opinnäytetyön tekeminen antoi hyvän käsityksen tulospalkkaukseen liittyvistä seikoista. Tämän takia tunsin antaneeni toimeksiantajayritykselle hyödynnettävää teorian tietoa tulospalkkaukseen liittyen ja tulospalkkausjärjestelmän kehikon, joka auttaa hahmottamaan järjestelmän pääpiirteet.

Lähteet

- A.A. 2014. Toimitusjohtaja. Teollisuusyritys X Oy. Nauhoitettu haastattelu. 24.1.2014.
- Aamulehti. 2013. Tutkimus: Opettajien tulospalkkaus saa kannatusta.
<http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194843262634/artikkeli/tutkimus+opettajien+tulospalkkaus+saa+kannatusta.html>. 2.3.2014.
- Asplund, R. & Kauhanen, M. 2010. Suomalainen palkkarakenne: Muutokset-syyt-seuraukset. Helsinki: Yliopistopaino.
- EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät. 2011. Yksityisten alojen palkkajärjestelmät. JTO-Palvelut Oy.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tuottavuustyo.fi%2Ffiles%2F501%2FYksityisten_alojen_palkkajarjestelmat.pdf&ei=3Y6RU_fVI4XTygP7x4LgCg&usg=AFQjCNEjYHZDly8c5ztHpjpAcYE47zt6iQ&sig2=mJdudvPA9YY6znLjux3jAA&bvm=bv.68445247,d.bGQ. 6.6.2014.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2005.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fpda.ek.fi%2Fek_suomeksi%2Fajankohtais-ta%2Ftutkimukset_ja_julkaisut%2Fek_julkaisuarkisto%2F2006%2F04_07_06_Tulospalkkaus.pdf&ei=lnMgU4DTGYny4QTTz4CwDA&usg=AFQjCNHWtQtz0xInHIBPv7o7QoZot0yN_w&sig2=EgzXHcbQ8xdaKDvGs1tFDg&bvm=bv.62788935,d.bGE. 15.1.2014.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Palkitaan tuloksesta!: palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fek.fi%2Fwp-content%2Fuploads%2FPalkkausjarjestelmat_2012.pdf&ei=s3QgU_D5H87a4QTR84GwAQ&usg=AFQjCNFa13YdOW7-psbAbSJ2Z2Q_82XA9A&sig2=I6B6Ws4OF8Q8nyDaVnhwSg&bvm=bv.62788935,d.bGE. 24.1.2014.
- Green, C. 2000. Classics in the history of psychology.<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. 26.5.2014.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus: Opas kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Jaakkola, T., Liukkonen J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön?: Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.
- Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jensen, A. 2013. Is performance based pay practical for your company? AndrewJensen.<http://www.andrewjensen.net/is-performance-based-pay-practical-for-your-company/>. 5.3.2014.
- Kauhanen, J. & Vartiainen M. 2005. Palkitseminen Globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

- Kauhanen, A. & Salmi, J. 2013. Tulospalkkaus muutoksessa: ETLA muistio NO 17.
<http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-17.pdf>. 6.2.2014.
- Kurkela, R. 2002-2004. Virsta: Tiedonhaku. Tilastokeskus
<http://www.stat.fi/virsta/thaku/>. 20.12.2013.
- Lautala, S. 2001. Tulospalkkaus yksityisellä sektorilla: Tutkimus palkkiojärjestelmien käytön syistä, edellytyksistä ja reunaehdoista. Tutkimuksia 82. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Leadership-central 2013. ERG Theory.Existence, Relatedness, and Growth.
<http://www.leadership-central.com/erg-theory.html#axzz2z2fwTCYO>. 26.5.2014.
- Mindtools. 2014. Adam's Equity theory. Balancing employee inputs and outputs.
http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_96.htm. 26.5.2014.
- Nordberg, N. 2003. Kuntatyönantaja: Tulospalkkiot kunta-alal-
 alal-
 la.
http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/teemasivut/Tulospalkkausti%20edostot/Tulospalkkiot_rahoitetaan_syntyneist%C3%A4_s%C3%A4%C3%A4st%C3%B6ist%C3%A4.pdf. 6.6.2014.
- Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä. 2011. Opinnäytetyön ohje. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.karelia.fi%2Flomakkeet%2Fopin-nayte%2FPKAMK_Opinn%25C3%25A4ytety%25C3%25B6n_ohje_2011_joulukuu.pdf&ei=d3cgU_2AE-rR4QSCw4GADQ&usg=AFQjCNHn0xSP4pmdtj1q-24hjr8VEAAmuw&sig2=VGNVKwn8dl21hxpWnonNzw&bvm=bv.62788935,d.bGE. 19.12.2013.
- Ryan, D. 2013. Nine steps to an effective pay-for-performance compensation plan. MACPA's Statement: Maryland association of certified public accountants.
http://www.nxtbook.com/ygsreprints/MACPA/g31437_macpa_statement_jan2013/#/0. 29.2.2014.
- Saari, S. 1990. Tulomatriisiohjaus teollisuusyritykseen sovellettuna. MIDO Oy.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CFQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.mido.fi%2FIndex_tiedostot%2FOther%2520articles%2FTulomatriisiohjaus.pdf&ei=Myx7U7nNK-uky-AOD44H4CA&usg=AFQjCNEa0IwgaVwNgfytoh15GYq1LPxBnQ&sig2=0auWotqbyBMGYHOL-O6qIw&bvm=bv.67229260,d.bGQ. 20.5.2014.
- Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. 2003. Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suomen Journalistiliitto. 2007. Tulospalkkausmuistio.
<http://www.journalistiliitto.fi/edunvalvonta/tulospalkkaus/>. 26.1.2014.
- Taloustutkimus Oy. 2014.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. 20.5.2014.
- Teknologioteollisuus ry. & Metallityöväenliitto ry. 2010. Tulosta ja palkkaa.
http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.teknologioteollisuus.fi%2Ffile%2F13864%2FTulosta_ja_palkkaa2010.pdf.html&ei=tYT7Us3iBif9yGO

- Pw4LIBw&usg=AFQjCNEdqVkuSPEB2De0uNOZljgBHAcSkQ&bvm=bv.61190604,d.bGQ. 1.2.2014.
- Teknoliateollisuus ry:n ja Metallityöväen liitto ry:n välinen työehtosopimus 13.1/1.11.2013-31.10.2016.
- University of Cambridge. 2014. Decision support tools. Vroom's expectancy theory.<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>. 26.5.2014.
- Valtiovarainministeriö. 2006. Päivitetty ote julkaisusta ”Kannustavaan palkkaukseen. Valtion palkkausjärjestelmien uudistaminen.”; Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto; 1996.

Tulospalkkausjärjestelmän malli

minimiraja kahden kuukauden tulokselle	6000
tulospalkkausprosentti	4 %

kahden kuukauden tulos	
tulospalkkauksen maksimimäärä (Tulos*4%)	
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset	
Linjaston pysähdykset (0,5e/min)	
Siisteys (50e tai 0e)	
Palkkion määrä vähennysten jälkeen	

Kahden kuukauden tulos * tulospalkkausprosentti

= Tulospalkkauksen maksimimäärä

- Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset
- Linjaston pysähdykset
- Siisteys

= Lopullinen palkkio

Linjaston pysähdykset = Jokainen minuutti linjaston ollessa pysähdyksissä vähentää palkkion määrää 50 senttiä jokaiselta työntekijältä. Jos linjasto on yhden työpäivän aikana pysähdyksissä 5 minuuttia tai alle, mitään ei vähennetä tältä päivältä.

Siisteys = Jokaiselta työntekijältä vähennetään palkkiosta 50 euroa tai ei mitään, jos ennalta sovitut siisteyskriteerit ovat täyttyneet.

Palkkion laskeminen työntekijää kohden

Tulospalkkauksen maksimimäärä / henkilöstön määrä

= Tulospalkkauksen maksimimäärä työntekijää kohden

- Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset / henkilöstön määrä
- Linjaston pysähdykset
- Siisteys

= Lopullinen palkkio työntekijää kohden

Palkkion kokonaismäärä kahden kuukauden välein mitattuna

	tammi- ja helmikuu	maalis- ja huhtikuu	touko- ja kesäkuu	heinä- ja elokuu	syys- ja loka-kuu	marras- ja joulukuu
Tulos yhteensä						
Tulospalkkauksen maksimimäärä						
Tulospalkkauksen maksimimäärä/työntekijä						
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset/työntekijä						
Linjaston pysähdykset (0,5e/min)						
Siisteys						
Palkkion määrä vähennysten jälkeen						

Yläpuoleisella taulukolla voi seurata palkkion kertymistä seurantajakoilla.

Luvut vuosikolmansittain

	1.kolmannes	2.kolmannes	3.kolmannes
Tulos yhteensä			
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset yhteensä			
Linjaston pysähdykset yhteensä (rahalla mitaten)			
Linjaston pysähdykset yhteensä (ajallisesti)			
Siisteys			
Palkkion määrä yhteensä vähennysten jälkeen			
Palkkion määrä/työntekijä			

Palkkio on tarkoitus maksaa neljän kuukauden välein, joten yläpuolella olevalla taulukolla voi seurata kuinka paljon maksettavaa kertyy.

Luvut vuositasolla

Tulos yhteensä	
Reklamaatioista aiheutuneet kustannukset yhteensä	
Linjaston pysähdykset yhteensä (rahalla mitaten)	
Linjaston pysähdykset yhteensä (ajallisesti)	
Siisteys	
Palkkion määrä yhteensä vähennysten jälkeen	
Palkkion määrä/työntekijä	

Lukuja on myös hyvä seurata isommassa mittakaavassa kyseisen taulukon avulla.