

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN
PALKKAJÄRJESTELMÄN UUDISTUKSESSA
– Case Finlayson Oy

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2007
Ohjaaja: Kari Lohivesi

Marko J. Lahtinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	LAHTINEN, MARKO
Tutkielman nimi:	Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa, Case Finlayson Oy
Pro Gradu –tutkielma:	74 sivua, 10 liitesivua
Aika:	Helmikuu 2007
Avainsanat:	osallistaminen, muutosjohtaminen, valtaistaminen

Tutkimuksessa perehdytään organisaatiossa toteutettavaan uudistukseen ja henkilöstön osallistamiseen suunnittelussa. Tutkimuksen tavoitteena oli määritellä osallistamisen kriittisiä tekijöitä ja näiden tekijöiden pohjalta esittää parannusehdotuksia henkilöstön osallistamiselle kohdeyrityksessä.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka empiirisen aineiston hankintaan on käytetty osallistavan havainnoinnin menetelmää. Tutkittava tapaus on kohdeorganisaatiossa vuonna 2006 käynnistetty palkkajärjestelmän uudistus, jossa olin mukana projektisihteerin nimikkeellä. Henkilöstön osallistuminen muutoksen suunnitteluun on kuvailtu hyvin tarkasti ajanjaksolta, jolloin olin mukana projektissa.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa perehdytään osallistavaan johtamiseen. Siinä käydään läpi osallistamisen määritelmiä, eri käytäntöjä sekä osallistamisen vaatimuksia. Kirjallisuuskatsaus päättyy osallistamisen vaikutusten ja suurimpien ongelmakohtien esittelyyn.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni tiedon jakamisen tärkeys henkilöstön osallistamisessa. Tiedon jakaminen luo perustan sille, että henkilöstö voi antaa oman panoksensa organisaation muutoksessa. Tiedon jakamisesta ei kuitenkaan ole hyötyä ennen kuin henkilöstö on valmis vastaanottamaan tietoa ja käyttämään sitä hyväkseen. Tiedotustilaisuuksia tärkeämmäksi muodostuukin henkilöstön koulutus ymmärtämään yrityksen toiminnan periaatteita. Suunnittelun kohteena olevan asian ymmärtäminen on ehto henkilöstön tulokselliselle osallistamiselle. Sen lisäksi henkilöstön tulisi nähdä suunnittelun kohteen ja oman toiminnan yhteys yrityksen tulokseen.

Tutkimuksen tapauksessa koulutuksen puute kävi ilmi ongelmina kommunikoinnissa. Henkilöstöltä oli vaikeaa saada palautetta, koska käsiteltävä asia oli heille uutta. Tämän lisäksi myös projektiryhmien sisällä oli toisinaan vaikeuksia ymmärtää toisia. Nämä ongelmat olisi voitu välttää oikeanlaisella koulutuksella. Henkilöstön kouluttaminen laajemmassa mittakaavassa voi tosin käydä yritykselle liian kalliiksi, joten yrityksen johdon päätettäväksi jää, missä määrin koulutusta kannattaa järjestää.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	3
1.1 AIHEEN ESITTELY	3
1.2 TUTKIMUSKOHDDE	4
1.3 TUTKIMUSTYÖN TAVOITTEET	5
1.3.1 Tutkimusongelma	5
1.3.2 Tutkimuksen rajaukset	6
1.4 TUTKIMUSMETODIT JA -MENETELMÄT	6
1.4.1 Kvalitatiivinen tutkimus	6
1.4.2 Tapaustutkimus	7
1.4.3 Osallistuva havainnointi	7
1.4.4 Aineiston lähteet osallistuvan havainnoinnin menetelmin	8
1.4.5 Aineiston kattavuus ja luotettavuus	9
1.5 OSALLISTAMINEN	9
1.6 TUTKIMUKSEN RAKENNE	10
2 OSALLISTAMISEN TAUSTAA	10
2.1 HISTORIALLINEN TAUSTA	11
2.2 OSALLISTAMISEN SYYT	11
2.2.1 Aatteelliset syyt	12
2.2.2 Välineelliset syyt	13
2.3 OSALLISTAMINEN JOHTAMISESSA	14
3 MITÄ OSALLISTAMINEN ON?	15
3.1 OSALLISTAMISEN MÄÄRITELMÄ	16
3.2 OSALLISTAMISEN JAOTTELU	17
3.3 OSALLISTAMISEN KÄYTÄNNÖT	19
3.3.1 Komiteat	19
3.3.2 Työryhmät	20
3.3.3 Taloudellinen osallistaminen	21
3.3.4 Kommunikointi	22
3.3.5 Epävirallinen osallistaminen	22
3.3.6 Vallan jakaminen	23
3.4 OSALLISTAMINEN JATKUMONA	23
3.5 OSALLISTAMISEN VAATIMUKSET	26
3.6 OSALLISTAMISEN KÄYTTÖNOTTO	27
3.7 OSALLISTAMISEN VAIKUTUKSET	29
3.7.1 Henkinen hyvinvointi	29
3.7.2 Tuottavuus	30
3.7.3 Luottamuksen lisääntyminen	31
3.7.4 Sitoutuminen	31
3.7.5 Korkeampi palkka	32
3.7.5 Työntekijöiden vallan väheneminen	33
3.7.6 Kustannusten nousu	33
3.8 OSALLISTAMISEN KOMPASTUSKIVET	33
3.8.1 Vallasta luopuminen	34
3.8.2 Työntekijöiden haluttomuus	35
3.8.3 Käsitteen epämääräisyys	35
3.8.4 Tunteet mukana	36
3.8.5 Liian pieniä muutoksia	36
3.8.6 Raha	37
3.9 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN YHTEENVETO	37
4 OSALLISTAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA	40

4.1 KANKAANPÄÄ TEHDASPAIKKAKUNTANA	40
4.2 KANKAANPÄÄN TEHTAAN KULTTUURI	40
4.2.1 Henkilöstön osallistuminen työryhmiin	41
4.2.2 Henkilöstön osallistuminen komiteoihin	41
4.2.3 Informaation jakaminen	42
4.2.4 Taloudellinen osallistaminen	42
4.2.5 Muu osallistaminen	42
4.3 VANHA PALKKAJÄRJESTELMÄ	43
4.3.1 Järjestelmän raskaus	43
4.3.2 Vanhan järjestelmän monimutkaisuus	45
4.3.3 Urakkapalkan soveltuvuus alalle	46
4.4 PALKKAJÄRJESTELMÄN UUDISTUS	47
4.4.1 Uudistuksen taustaa	47
4.4.2 Uudistuksen tavoitteet	48
4.4.3 Uudistuksen tekijät	49
4.4.4 Palkkajärjestelmän uudistus osuuksittain	51
4.4.5 Palkkajärjestelmän uudistuksen eteneminen	52
4.5 HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN UUDISTUKSEEN	58
4.5.1 Koko henkilöstö	59
4.5.2 Projektiryhmät	62
4.6 UUDEN PALKKAJÄRJESTELMÄN RAAMIT	66
4.6.1 Tehtäväkohtainen aikapalkka	66
4.6.2 Henkilökohtainen lisä	66
4.6.3 Tulospalkkiolisä	67
4.7 YHTEENVETO	67
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	69
6 POHDINTAA	71
LÄHTEET	73
LIITTEET	75

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen esittely

Yritykset toimivat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi myös yritysten tulee olla valmiita muuttamaan. Organisaation johdon käynnistämät uudistukset pyritään toteuttamaan mahdollisimman vaivattomasti ja siten, että uudistukset todella toteutuvat ja muuttavat yrityksen toimintaa. Varsin usein näihin ylhäältä tuleviin uudistuksiin suhtaudutaan työntekijäportaassa ohimenevinä johdon innostuksen kohteina, jolloin todellisia muutoksia ei tapahdu. Tämä muutosvastarinta on ihmiselle luonnollinen tapa pyrkiä säilyttämään nykyinen olotila. Muutosten toteuttamisen vaikeus on luonut henkilöstöjohtamisen kentälle paljon ohjeistusta siitä, miten muutosprosessit tulisi toteuttaa. Henkilöstön osallistaminen uudistusten suunnitteluun ja toteuttamiseen on nähty yhtenä suurena tekijänä uudistusprosessien onnistumisessa.

Kirjallisuudessa henkilöstön osallistaminen nähdään pääsääntöisesti myönteisenä asiana. Henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun, etenkin prosessin alkuvaiheessa, saattaa kuitenkin pitkittää muutosten toteutuksen aikataulua sekä nostaa sen kustannuksia. Nykyään kuitenkin uudistusten pitäisi toteutua entistä nopeammin, jotta yritysten kilpailukyky pystytään säilyttämään. Varsin usein uudistukset suunnitellaan johdon tavoitteiden mukaan, vaikka työntekijät olisivatkin mukana suunnittelussa. Todellisuudessa osallistaminen on paljon monimutkaisempi prosessi kuin muutosjohtamisen malleissa annetaan olettaa.

Tämän vuoksi yritysten tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön osallistamisen käytäntöihin. Päätösvalta yrityksissä on perinteisesti kasaantunut organisaation ylätasolle. Henkilöstön osallistaminen yritystoimintaan pyrkii rikkomaan näitä vanhoja valtarakenteita, minkä vuoksi vastaan saattaa tulla paljonkin ongelmia. Tämän tutkielman

tavoitteena on kartoittaa henkilöstön osallistamisen tiellä olevia esteitä – etenkin osallistavassa suunnittelussa – ja löytää ratkaisuja niiden ylittämiseen.

1.2 Tutkimuskohde

Tutkimuksen kohteena on Finlayson Oy ja erityisesti sen Kankaanpäässä sijaitseva tuotantolaitos. Finlayson Oy on osa Finlayson & Co Oy –konsernia. Finlayson valmistaa sisustustekstiilejä ja vuodekokonaisuuksia niin yksityiskäyttöön kuin julkisiin tiloihinkin. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja tuotantolaitokset Forssassa, Heinolassa ja Kankaanpäässä. Finlayson Oy:n liikevaihto vuonna 2004 oli noin 50 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yrityksessä on 310. (www.finlayson.fi.)

Kankaanpään tehtaaseen on keskitetty Finlaysonin peite- ja tyynytuotanto. Tuotannon puolella on yhteensä 52 työntekijää. Tehtaan liikevaihto vuonna 2005 oli noin 6,9 miljoonaa euroa. Yrityksen arvot ovat terveellisyys, turvallisuus, ympäristön huomiointi sekä luottamus ja rehellisyys kaikissa portaissa. Tehtaan ylin toimihenkilö on tuotantopäällikkö Jukka Ojala.

Tehtaassa aloitettiin uuden palkkajärjestelmän suunnittelu vuoden 2006 alussa. Olin mukana uuden palkkajärjestelmän suunnittelussa projektisihteerin tittelillä. Olen Kankaanpäästä kotoisin, ja eräs lähisukulainen sekä tuttaviani työskentelee Finlaysonin palveluksessa, mikä saattoi vaikuttaa henkilöstön asenteisiin. Aikaisempia virallisia kontakteja minulla on ollut tehtaaseen yliopiston kurssityön ja seminaaritutkielman kautta, joten organisaation oli minulle jo entuudestaan tuttu.

Tutkimuksessa tarkastellaan uudistusprosessin kulkua kohdeorganisaatiossa, joka toimii tekstiili- ja vaatetuslalla. Tutkimuksessa keskitytään henkilöstön osallistamiseen tämän uudistuksen suunnittelussa. Myös muut kohdeorganisaation osallistamisen käytännöt kartoitetaan, mutta pääpaino tulee olemaan muutokseen osallistamisessa. Osallistamista

palkkajärjestelmän suunnittelussa tarkastellaan ajanjaksolta, jolloin itse olin mukana uuden palkkajärjestelmän suunnittelussa.

1.3 Tutkimustyön tavoitteet

Henkilöstön edustajien mukaan tuominen suunnittelupalaveriin on sinänsä helppoa ja voidaan jo itsessään nähdä henkilöstön osallistamiseksi. Tämän tutkimuksen tavoitteena on aikaisemman kirjallisuuden ja kohdeorganisaation havaintojen pohjalta löytää kehittämisideoita henkilöstön osallistamiselle. Aikaisemman kirjallisuuden pohjalta pyritään luomaan malli siitä, miten henkilöstön osallistaminen tulee toteuttaa. Kohdeyrityksessä tehtyä palkkajärjestelmän uudistusta verrataan tähän teoriaan; yhtymäkohtien ja poikkeavuuksien kautta pyritään löytämään malli, miten organisaatiouudistus kohdeyrityksessä olisi pitänyt toteuttaa.

1.3.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymykseen, *miten henkilöstön osallistamista kohdeyrityksessä voidaan kehittää.*

Kysymykseen haetaan vastausta seuraavien alaongelmien avulla:

- Mitä on osallistava johtaminen?
- Mitä eri osallistamisen käytäntöjä on olemassa?
- Mitkä asiat vaikuttavat eri käytäntöjen onnistumiseen?
- Mitä osallistamisen käytäntöjä kohdeorganisaatiossa on tällä hetkellä käytössä?
- Mitä ongelmakohtia ilmeni kohdeorganisaation palkkajärjestelmän uudistuksessa?

1.3.2 Tutkimuksen rajaukset

Olin mukana kohdeorganisaatiossa toteutettavassa palkkajärjestelmän uudistuksessa projektin alusta palkkajärjestelmän raamien luomiseen saakka. Palkkajärjestelmän käytännön ratkaisujen etsiminen on kohdeorganisaatiossa vielä käynnissä, eikä takuita koko uuden palkkajärjestelmän käyttöönotosta ole. Tämän vuoksi tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan uudistuksen alkuvaihetta: tulevan muutoksen suunnittelua. Muutoksen käytännön toteutus ja varsinainen muutoksen jalkauttaminen jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja -menetelmät

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tarkasteltava tapaus on Finlayson Oy:n Kankaanpään tuotantolaitos ja siellä toteutettu uuden palkkajärjestelmän suunnittelu. Tietoa kohteesta on kerätty osallistuvan havainnoinnin, keskustelujen sekä dokumenttien tarkastelun kautta.

1.4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen, eli laadullinen, tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jonka aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia, jolloin pyrkimyksenä on paljastaa aineistosta odottamattomia seikkoja. Aineiston monitahoisen tarkastelun myötä kvalitatiivinen tutkimusprosessi on joustava, minkä vuoksi muun muassa tutkimussuunnitelma muotoutuu prosessin edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 151–157.)

1.4.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus (case study) on tyypillinen laadullisen tutkimuksen strategia. Tapaustutkimuksessa käsitellään ”yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia” (Hirsjärvi ym. 2002, 123). Tapaustutkimuksessa tarkastellaan usein prosesseja; pääsääntöisesti tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. Tapaustutkimuksessa käytetään usein monia eri keinoja aineiston hankintaan: tietoa voidaan hankkia muun muassa havainnoimalla, haastattelemalla tai kyselylomakkeilla. (Hirsjärvi ym. 2002, 122–123.)

1.4.3 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi on aineistonkeruumenetelmä, jossa tutkija on aktiivinen toimija tutkittavassa kohteessa. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on sisällä tutkittavassa kohteessa ja pyrkii hyödyntämään ilmiöstä saamaansa kokemuksellista tietoa. Osallistuvaa havainnointia käyttävässä tutkimuksessa ei testata valmiita hypoteeseja, vaan tarkkaillaan ilmiötä sisältäpäin. (Evered & Louis 1981.)

Osallistuvan havainnoinnin ongelmana on tutkijan vaikutuksen erottaminen tutkittavasta ilmiöstä. Objekttiivisen kuvan muodostaminen tutkittavasta ilmiöstä vaatii tiettyä etäisyyttä, mikä ei osallistuvassa havainnoinnissa aina ole mahdollista. Vaarana onkin, että tutkijan omat mielipiteet ja ennakkokäsitykset vääristävät tutkimuksen tuloksia. (Snow & Thomas 1994.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty pääosin osallistuvan havainnoinnin menetelmin. Tämän aineiston pohjalta pyritään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä kohdeorganisaatiossa mahdollisimman tarkasti.

1.4.4 Aineiston lähteet osallistuvan havainnoinnin menetelmin

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Finlayson Oy:n Kankaanpään tehdas, on minulle tuttu jo vuosien takaa. Vuonna 1999 äitini aloitti määräaikaisen työsuhteen tehtaan palveluksessa. Muutama vuosi myöhemmin läheinen ystäväni aloitti työt samaisessa tuotantolaitoksessa, joten toisen käden tietoa olen saanut organisaatiosta jo ennen omaa, henkilökohtaista kontaktia. Ensimmäisen kerran kävin tehtaan tiloissa tehdessäni kurssityötä yliopistolle yrityksen palkitsemisjärjestelmästä vuonna 2004. Vuonna 2005 käytin Kankaanpään tehdasta kohdeorganisaationa seminaarityössäni. Tuolloin tutkin henkilöstön tyytyväisyyttä tehtaan työaikajoustojärjestelmään. Tämä seminaarityö poiki seuraavan toimeksiannon, joka oli palkkajärjestelmän uudistuksen projektisihteerin pesti ja työharjoittelu.

Pääosa tutkimuksen lähdeaineistosta on palkkajärjestelmän uudistuksen ajoilta. Palkkajärjestelmän uudistus käynnistettiin joulukuussa vuonna 2005. Minä olin mukana projektissa vuoden 2006 syyskuuhun asti. Toukokuusta elokuuhun olin Finlaysonin palveluksessa täysipäiväisesti suorittaessani työharjoittelua. Muuna aikana olin mukana palkkajärjestelmän tiimoilta käydyissä palavereissa ja valmistelin tapaamisia. Kokonaisuudessaan olin mukana 15 palaverissa. Näistä palavereista kirjoittamani raportit ovat osa tutkimuksen lähdeaineistoa.

Muuta aineistoa on tullut Finlaysonin henkilöstön ja esimiesten kanssa käydyistä keskusteluista, henkilöstölle tehdystä kyselystä ja Finlaysonin sisäisistä dokumenteista. Näistä eri lähteistä pyrin rakentamaan kattavan kuvauksen uuden palkkajärjestelmän suunnittelusta ja henkilöstön panoksesta suunnitteluun. Uudistuksen taustat on kerätty yksinomaan yrityksen johdolta, koska koko uudistus oli heistä lähtöisin. Projektin eteneminen kuvataan raporttien ja omien havaintojen pohjalta mahdollisimman objektiivisesti.

1.4.5 Aineiston kattavuus ja luotettavuus

Tutkimuksessa keskitytään eri käytäntöihin, joilla henkilöstöä on osallistettu projektissa ja muussa yritystoiminnassa. Henkilöstön mielipiteitä varsinaisesta osallistamisesta ei ole kartoitettu, koska luotettavan vastauksen saamiseksi henkilöstön tulisi ymmärtää osallistamisen todellinen tarkoitus, eri käytännöt sekä heidän mielipiteidensä todellinen painoarvo yrityksen toiminnassa. Tutkimuksessa osallistamista tarkastellaan lähinnä yritysjohton näkökulmasta, eli pyritään löytämään vastaus kysymykseen, millä toimenpiteillä yritysjohto voi parantaa tai lisätä henkilöstön osallistamista.

Tutkimuksessa on mukana huomattava määrä subjektiivisuutta johtuen aineiston keruun menetelmästä. Mukanaolo uuden palkkajärjestelmän suunnittelussa on saattanut vaikuttaa käsityksiini henkilöstön osallistamisesta sekä sen onnistumisesta kohdeyrityksessä. Vähiten subjektiivisuutta on projektin etenemisen kuvailussa, koska se on ainoastaan objektiivinen kuvaus siitä, mitä tapahtui ja milloin. Henkilöstön osallistamisesta ja sen onnistumisesta pyrin kirjoittamaan mahdollisimman hyvin auki ne perusteet, joiden mukaan teen päätelmäni.

1.5 Osallistaminen

Osallistamisella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikenlaista työnantajasta lähtöisin olevaa henkilöstön osallistumista yrityksen päätöksentekoon ja toimintaan. Tämän takia käytettävä termi on juuri ”osallistaminen” eikä ”osallistuminen”. Osallistaminen viittaa paremmin ajatukseen siitä, että työnantaja pyrkii toimillaan saamaan henkilöstöä osallistumaan yrityksen toimintaan enemmän kuin tavallisena palkkatyöntekijänä. Englanniksi käsitteen voi tilanteen mukaan kääntää sanoilla (employee/worker/user) participation tai involvement, ja jopa empowerment.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen toisessa kappaleessa käydään läpi osallistamisen historiallista taustaa sekä syitä, joiden vuoksi henkilöstöä osallistetaan yrityksen toimintaan. Tämän lisäksi esitellään esimerkkien avulla osallistamisen merkitystä johtamisteorioissa ja muutosjohtamisessa. Kolmannessa kappaleessa perehdytään itse osallistamiseen. Kappaleen alussa käydään läpi osallistamisen määritelmää ja jaotteluja. Seuraavaksi esitellään osallistamisen yleisimmät käytännöt sekä tarkkaillaan osallistamista jatkumona. Lopussa käydään läpi osallistamisen vaatimuksia, vaikutuksia ja pahimpia ongelmakohtia.

Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto. Aluksi käydään läpi Kankaanpään tehtaan kulttuuria yleisesti, minkä jälkeen siirrytään palkkajärjestelmän uudistukseen johtaneisiin syihin. Itse uudistusprojekti pyritään kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, kuten myös henkilöstön osallistaminen uudistuksen suunnitteluun. Kappaleen lopussa esitellään lyhyesti uuden palkkajärjestelmän raamit, joihin kesän aikana päädyttiin.

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Empirian tuloksia verrataan aiemman kirjallisuuden antiin. Yhtymäkohtien ja erojen kautta muodostetaan malli siitä, miten henkilöstön osallistamista kohdeorganisaatiossa voidaan parantaa. Kuudennessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 OSALLISTAMISEN TAUSTAA

Seuraavassa käydään lyhyesti läpi osallistamisen historiallista taustaa ja osallistavan johtamistavan taustalla olevia syitä. Kappaleen lopussa esitellään henkilöstöä osallistavan toiminnan merkitystä johtamisteorioissa sekä muutosjohtamisessa.

2.1 Historiallinen tausta

Osallistavan johtamisen tarkkaa historiallista lähtökohtaa on vaikea määrittää. Termin määrittelystä riippuen osallistamisen taustat voivat olla jopa satojen vuosien päässä. Ramsayn (1976, 137) mukaan osallistamisen piirteitä on havaittu jo 1800-luvulla voitonjakojärjestelmien käynnistyessä. 1900-luvun alussa pääpaino oli edustuksellisessa osallistamisessa: ensimmäisen maailmansodan jälkeen Iso-Britanniassa vallinnut whitleyismi korosti ammattiliittojen ja neuvottelun asemaa demokraattisen päätöksenteon edistäjänä (www.eurofound.eu.int). Työntekijöiden ja työnantajan yhteinen päätöksenteko (joint consultation) oli kiinnostuksen kohteena toisen maailmansodan jälkeen (Ramsay 1976, 137). Osallistavan johtamisen käytännöt ovat olleet suosiossa ikään kuin sykleissä: muutaman vuoden kierron jälkeen kiinnostus osallistamista kohtaan nousee uusien käytäntöjen ja mallien myötä. Osallistamisen eri käytäntöjä on ollut käytössä jo vuosisatoja, mutta osallistamisesta laajempaan ilmiönä on keskusteltu vasta 1900-luvun puolivälin jälkeen.

Osallistavasta johtamisesta alettiin puhua jo muutama vuosikymmen aikaisemmin, mutta 1980-luvulla henkilöstön osallistaminen ja demokraattinen johtaminen saivat enemmän huomiota. Tuohon aikaan – ja miksei vielä tänäkin päivänä – henkilöstön osallistamisesta haettiin uutta kasvua yritystoiminnalle. Suoritusta pyrittiin parantamaan ottamalla henkilöstö mukaan ongelmanratkaisuun, päätöksentekoon ja yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Lawler, Mohrman & Ledford 1995, 1.) 1990-luvun muotisanana oli henkilöstön valtaistaminen (empowerment) (Harley 1999, 42–43). Valtaistaminen on osallistamisen suuntaus, jossa korostetaan työntekijän vastuuta ja vapautta omassa työtehtävässään.

2.2 Osallistamisen syyt

Osallistavan johtamistapaa perustellaan sekä aatteellisilla että välineellisillä syillä. Aatteelliset syyt liittyvät henkilöstön pehmeämpään kohteluun; työntekijöitä pitäisi ajatella

enemmän voimavarana, jolla on oikeuksia, kuin kasvottomana työvoimana. Välineelliset syyt liittyvät parempiin lopputuloksiin, joita osallistavalla johtamisella saadaan aikaiseksi.

2.2.1 Aatteelliset syyt

Aatteelliset syyt liittyvät lähes poikkeuksetta työntekijöiden demokratiaan; työntekijöillä on oikeus olla mukana päätettäessä heitä koskevista asioista (Faerman, Hart & McCaffrey 2001, 607). Jopa väitteitä koko organisaation rakenteen muuttamisesta osallistavaksi on esitetty. Lawlerin ym. (1995, 1) mukaan organisaation tulisi olla rakennettu alhaalta ylöspäin siten, että kaikille työntekijöille on taattu mahdollisuus olla mukana päätöksenteossa. Henkilöstön mukanaolo päätöksissä voidaan nähdä myös eettisesti oikeanlaisena tapana johtaa (Martin 2001, 747). Tämän henkilöstön inhimillisempi ja pehmeämpi kohtelu on oleellinen asia siirryttäessä perinteisestä johtamisesta ihmisläheisempään henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Hyman & Mason 1995, 60).

Demokratian korostaminen päätöksenteossa on saanut myös kritiikkiä. Mikäli työntekijöiden mukanaolo itsessään on päätöksenteossa tärkeintä, saattaa päätöksenteon todellinen tarkoitus hämärtyä (Beirne & Ramsay 1992b, 31). Vastaaan voi tulla helposti tilanne, jossa henkilöstöä edustaa oikeuksien valvoja eikä esimerkiksi osallistavan päätöksenteon kohteen asiantuntija. Tällöin myös osallistamisen kustannukset saattavat käydä kohtuuttoman suureksi. Faerman ym. (2001, 619) eivät kuitenkaan näe tätä ongelmana – heidän mielestään osallistavan ajattelun takana olevat arvot ovat upotettuina niin syväällä yhteiskunnassa, että niitä arvostetaan enemmän kuin järjestelmästä koituvia mahdollisia hyötyjä. Beirne (2006, 3) näkee osallistamisella olevan laajempiakin yhteiskunnallisia hyötyjä. Hänen mukaansa demokraattinen päätöksenteko yrityselämässä tuo mukanaan paljon etuja, jotka edesauttavat sosiaalisen vastuun huomioimista, demokraattista kompetenssia ja halukkuutta osallistua demokraattisten instituutioiden toimintaan.

2.2.2 Välineelliset syyt

Osallistamisesta voidaan hakea vastausta moneen ongelmaan. Suosituin käyttöalue lienee muutoksen johtamisessa. Osallistavaa johtamistapaa on otettu käyttöön vastapainona muutoksen voimille (Gage 1995). Osallistaen tehty muutos ajatellaan kestävämmäksi ja joustavammaksi kuin ilman henkilöstön mukanaoloa. Kestävämmäksi päätökset tekee osallistamalla saatu laajempi tieto ja ammattitaito. (Faerman ym. 2001, 607.) Beirnen (1999, 223) tutkimuksen mukaan innostus valtaistamiseen tulee usein teknisistä ja operationaalisisista yksityiskohdista, jolloin uuden järjestelmän eettiset ja poliittiset vaikutukset jätetään huomioimatta. Tämänkaltaisissa tapauksissa haetaan helppoa – ja halpaa – ratkaisua ongelmaan uudella työkalulla, jonka todellista luonnetta ei välttämättä tunneta.

Työnantajan ja työntekijöiden tavoitteiden yhdenmukaistaminen on yksi tärkeä tavoite, johon osallistavalla järjestelmällä pyritään. Unelmatilanteessa osallistavat järjestelmät johtavat olosuhteisiin, joissa huoli ja kunnioitus on molemminpuolista. Faermanin ym. (2001, 607) mukaan osallistavat päätökset johtavat myös suurempaan sitoutumiseen. Työntekijöiden valtaistaminen viestittää myös työnantajan puolelta positiivisesta sitoutumisesta ja merkityksellisestä osallistamisesta työpaikalla (Beirne 1999, 218).

Kun yritys elämässä ollaan mukana, yksi lähtökohta osallistamisella on joko tuottavuuden nousu tai kustannussäästöt – joka tapauksessa raha. Faerman ym. (2001, 607) lupaavat, että osallistavan järjestelmän käyttöönotolla on suuri potentiaali tuottaa suurempaa voittoa organisaatioissa, jotka ovat hyvin hierarkisia tai joissa eri ryhmät taistelevat keskenään. He eivät mainitse, onko kyseessä kustannussäästöt vai kasvanut tuotanto, mutta ainakin osallistava ongelmanratkaisu ja toiminnan tehostaminen voivat johtaa rahalliseen hyötyyn.

2.3 Osallistaminen johtamisessa

Monissa eri johtamisjärjestelmissä on osallistaminen mainittu erikseen, jotenkin muista poikkeavana. Näin on esimerkiksi seuraavissa teorioissa:

- *Likertin* jaottelun mukaan osallistavat ja demokraattiset osastot ovat menestyksekkäimpiä
- *Hersey'n ja Blanchardin tilannemallissa* henkilöstön valmiuden kasvaessa johtamistyyli vaihtuu kertomisesta myymiseen ja siitä osallistamisen kautta delegointiin
- *Housen path-goal johtamisteoriassa* osallistava johtajuus viittaa johtajaan, joka kartoittaa alustensa mielipiteitä ja ehdotuksia ennen päätöksentekoa. (ks. Martin 2001, 686–695.)

Muutosjohtamisessa osallistamisella on erittäin merkittävä rooli. Muutokseen osallistamista tapahtuu jopa yrityksissä, jotka eivät muuten pyri ottamaan henkilöstöä mukaan toimintaansa. Itse asiassa henkilöstön pitäminen poissa muutoksesta lienee vaikeampaa kuin sen mukaan ottaminen; viimeistään implementointivaiheessa henkilöstö joutuu kosketuksiin muutoksen kanssa. Henkilöstön kuuntelu jo muutosten alkuvaiheessa voidaan laskea todelliseksi osallistamiseksi. Seuraavassa on esitelty muutaman muutosjohtamisen mallin osallistamisajattelu:

- Kotterin ja Schlesingerin muutosjohtamisen mallissa on monia osallistamisen keinoja: esimerkiksi henkilöstön koulutus, kommunikointi ja neuvottelu. Näiden kaikkien tavoitteena on pitää henkilöstö mukana, jotta heidän on helpompi hyväksyä tuleva muutos ja jotta muutoksesta tulee henkilöstön avulla onnistuneempi. (Martin 2001, 786–787.)
- Dunphyn ja Stacen mallin mukaan osallistavalla kehittämisellä viritetään toimintaa tekemällä pieniä muutoksia. Suuremmat muutokset viedään läpi karismaattisen johtajan vetämänä, mutta henkilöstöä osallistavalla tavalla. (Martin 2001, 788.)

- Huuhtasen (1994, 172) mallin mukaan henkilöstöä tulee osallistaa muutokseen ja henkilöstölle jakaa tietoa koko prosessin ajan.
- Vroomin ja Yettonin mallin mukaan henkilöstön osallistaminen vähentää muutosvastarintaa, rakentaa muutoksen omistajuutta sekä motivoi ihmisiä saamaan muutos toimimaan (Nadler 1993, 92–93).
- Lindströmin (1994, 30–37) organisaation kehitysmalli edustaa perinteisempää näkemystä. Mallin mukaan henkilöstö on mukana muutoksessa nykytilanteen analyysissä mielipidekyselyn kautta sekä kehittämisen tavoitteiden asetannassa. Muuten henkilöstön mukana oloa uudistuksen toteutuksessa ei mainita. Silti tässäkin mallissa pyritään muutoksen hyväksymistä edistämään yhteisellä tavoitteenasetannalla.

Mallit ja johtamisteoriat kertovat osallistamisen tärkeydestä henkilöstöjohtamisen kentällä. Osallistamisen ja muutosvastarinnan yhteys esitetään kuitenkin usein varsin naiivilla tavalla. Oletuksena tuntuu olevan, että henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun poistaa muutosvastarinnan. Todellisuudessa yhteys ei kuitenkaan ole näin suoraviivainen. Jotta osallistamisesta on hyötyä kummallekaan osapuolelle, vaatii sen toteuttaminen pitkäjänteistä työtä, jonka hyöty voi realisoitua vasta vuosien kuluttua.

3 MITÄ OSALLISTAMINEN ON?

“Participation is something the top orders the middle to do for the bottom”

Kanter 1983 (ks. Beirne & Ramsay, 1992b, 30)

Lause kiteyttää hyvin ajatuksen siitä, että osallistaminen on jotain, mitä yrityksen johto tekee. Seuraavassa käydään läpi tarkemmin osallistamisen määritelmää ja vaatimuksia. Sen lisäksi käydään läpi osallistamisen jaotteluja sekä eri käytäntöjä. Tämän jälkeen selvitetään asioita, joita tulee huomioida osallistavan järjestelmän käyttöönotossa. Kappaleen lopussa eritellään osallistavan järjestelmän vaikutuksia sekä suurimpia kompastuskiviä.

3.1 Osallistamisen määritelmä

Osallistamisen määrittelemisen on vaikeaa kahdesta syystä. Ensinnäkin siksi, että käsite on hyvin moniulotteinen (Cotton ym. 1988, 16). Osallistamista voidaan ajatella johtamistapana, yhtenä käytäntönä tai jatkumona. Osallistaminen johtamistapana on huomattavasti laajempi ilmiö kuin pelkkänä yksittäisenä käytäntönä. Takao ja Motohiro (2002, 489) ovat menneet niin pitkälle, että rinnastavat osallistamisen henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Mikäli taas termiä käsitellään jatkumona, jonka toisessa päässä on paljon ja toisessa päässä vähän osallistamista, voidaan lähes aina puhua henkilöstön osallistamisesta. Tämän lisäksi osallistaminen voi olla myös epävirallista, jolloin osallistaminen tapahtuu ihmisten välisissä suhteissa (Gage 1995). Moniulotteisuuden vuoksi myös osallistamisen vaikutusten tutkiminen on vaikeaa (Cotton ym. 1988, 8).

Toiseksi käsitteestä tekee ongelmallisen, että monet eri tutkijat käyttävät samoista asioista eri nimityksiä – ja päinvastoin! Esimerkiksi Harleyn (1999, 43) kirjoituksissa puhutaan henkilöstön valtaistamisesta, joka luonteeltaan on kuitenkin hyvin lähellä osallistamista. Beirnen (1999) mukaan osallistaminen on yksi henkilöstön valtaistamisen käytäntö. Martin (2001, 287) kuvaa samalla tavalla osallistamista yhdeksi valtaistamisen muodoksi mutta käsittelee tämän lisäksi sitä jatkumona. Oman vaikeutensa määrittelyyn tuo termien suomentaminen; esimerkiksi sanat *involvement* ja *participation* voidaan kääntää osallistamiseksi – tai osallistumiseksi! Hyman ja Mason (1995, 21–35) ovat eritelleet *participation* ja *involvement* termien käyttöä: *participation* viittaa käytäntöihin, jotka korostavat työntekijöiden oikeuksia osallistua heitä koskevien päätösten tekemiseen, ja *involvement* käytäntöihin, joilla työnantaja ottaa työntekijöitä mukaan päätöksentekoon ja siten pyrkii hyötymään työntekijöiden ammattitaidosta.

Termistön sekavuudesta huolimatta Dachler ja Wilpert (ks. Faerman ym. 2001, 606) kehittivät jo 1970-luvulla osallistavalle järjestelmälle viisi keskeistä piirrettä.

- 1) Osallistaminen on muodollinen strategia, joka on ilmaistu johtamiskäytännöissä.
- 2) Osallistumiseen liittyy osapuolien suora mukanaolo, vaikka eri osapuolien mukanaolon määrä voi vaihdella.
- 3) Eri osapuolien rooli on muutakin kuin neuvoa-antava.
- 4) Osallistavat käytännöt liittyvät tärkeisiin asioihin ja mukana olevat osapuolet pitävät näitä asioita tärkeinä.
- 5) Osallistavat järjestelmät pyrkivät osallistamaan laajalti eri sidosryhmiä ongelmien ratkaisuun.

Faerman ym. (2001, 606) lisäsivät tunnuspiirteisiin vielä kuudennen:

- 6) Osallistavien järjestelmien kautta on tavoitteena päästä suurempaan molemminpuoleiseen kunnioitukseen ja luottamukseen. Päätösten tulisi olla yhteisymmärryksessä tehtyjä.

Tämä oli määritelmä osallistavalle järjestelmälle, mutta osallistamiseksi voidaan kutsua myös yksittäisiä käytäntöjä. Seuraavaksi käydään läpi osallistavien järjestelmien jaottelua, minkä jälkeen perehdytään osallistamisen eri käytäntöihin.

3.2 Osallistamisen jaottelu

Lawler (ks. Lawler ym. 1995, 32–33) on luokitellut henkilöstöä osallistavat yritykset osallistamisen käytäntöjen mukaan kolmeen luokkaan:

- Ehdotuksiin perustuva osallistaminen (Suggestion involvement)
- Työhön perustuva osallistaminen (Job involvement)
- Liiketoimintaan osallistaminen (Business involvement).

Ehdotuksiin perustuvassa osallistamisessa työntekijöillä on valta antaa ehdotuksia, mutta ei lopullista valtaa tehdä päätöksiä. Tämänkaltainen instituutio toimii useimmiten vanhan organisaatorakenteen rinnalla työryhminä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet

riippuvat loppujen lopuksi johdon halukkuudesta ottaa parannusehdotukset käyttöön. Koulutusta, tietoa ja tunnustusta jaetaan työryhmien jäsenille mutta ei yleensä muille työntekijöille. Tämä osallistamistapa voidaan ottaa käyttöön suhteellisen vähäisin muutoksin nykyiseen organisaatorakenteeseen.

Työhön perustuva osallistaminen tarkoittaa työtehtävien muotoilua siten, että työntekijöillä on enemmän valtaa omaan työhön ja päivittäisiin asioihin. Tämä toteutetaan yleensä työn rikastamisen tai itseohjautuvien tiimien kautta. Tämä työntekijöiden vallan lisääminen työtehtävien muotoilun kautta on valtaistamisessa keskeisintä (ks. esim. Beirne 2006).

Liiketoimintaan osallistamisessa otetaan henkilöstö mukaan liiketoiminnan päätöksiin, jotka perinteisesti ovat yksin yrityksen johdon tekemiä. Liiketoimintaan osallistavat yritykset käyttävät yleensä myös muita osallistamisen keinoja. Lawlerin mukaan näillä yrityksillä on usein käytössään innovatiivisia keinoja osallistaa henkilöstöä.

Forth ja Millward (2004, 100) jaottelivat osallistavan johtamistyylin kolmenlaisiin käytäntöihin:

- 1) Tehtävään liittyvät käytännöt, joita ovat tiimityöskentely, toiminnallinen joustavuus, jatkuva parantaminen ja laatuympyrät.
- 2) Henkilökohtaiseen tukeen liittyvät käytännöt, joiden tarkoituksena on työntekijöiden kouluttaminen osallistumaan. Näihin kuuluvat ryhmäpalaverit, informaation jakaminen ja vuorovaikutustaitojen koulutus.
- 3) Organisatoriseen tukeen liittyvät käytännöt, jotka mahdollistavat tehtävään liittyvien käytäntöjen tuottavuuden. Näitä ovat työpaikkojen pysyvyys, ylenemismahdollisuudet ja taloudellinen osallistaminen.

Forthin ja Millwardin mallin ajatuksena on, että toimiakseen osallistaminen vaatii käytäntöjä joka luokasta. Heidän mukaansa osallistamisen tulisi olla kokonaisvaltaista, jolloin eri luokkien käytännöt vahvistavat toisiaan. Tehtävään liittyvät käytännöt ovat kriittisin tekijä osallistamisessa, mutta se tarvitsee tuekseen kahta muuta.

3.3 Osallistamisen käytännöt

Osallistava johtaminen koostuu yksittäisistä käytännöistä, joita yritykset voivat soveltaa hyvinkin innovatiivisesti. Osallistamisen ajatuksena on käyttää eri menetelmiä yhdessä, jolloin henkilöstön ääni kuuluu sekä eri organisaatiotasoilla että erilaisissa asioissa.

3.3.1 Komiteat

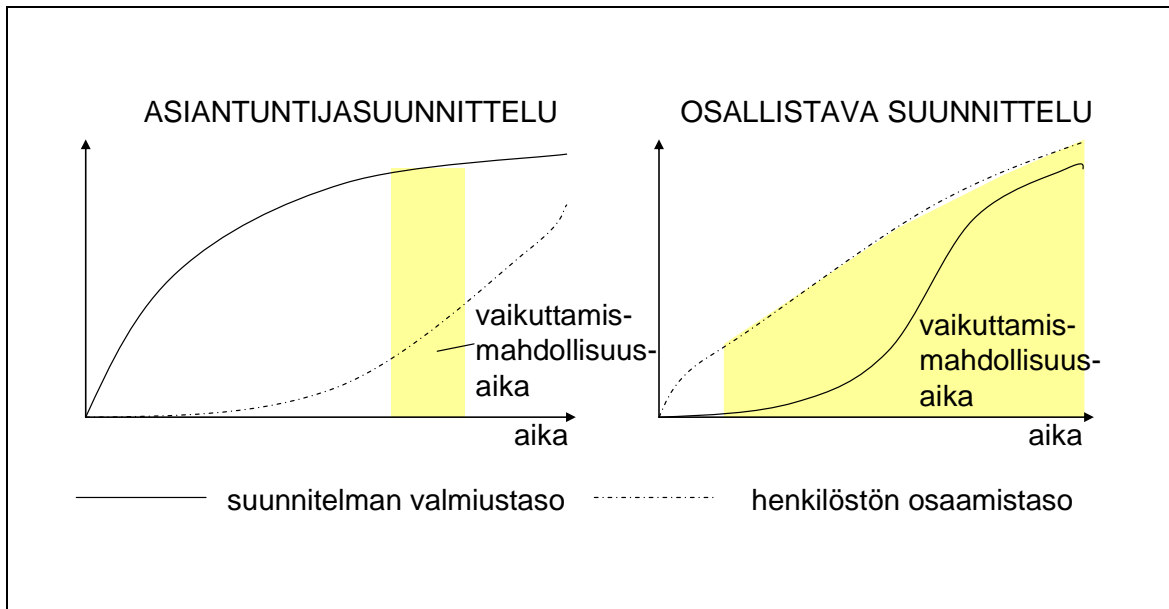
Komiteat voivat toimia joko yrityksen johtotasolla tai alemmalla tasolla. Ylemmän tason komiteoissa on mukana yrityksen johtoa sekä useimmiten ammattiliiton edustajia. Näiden kautta työntekijöillä on edustuksellinen valta osallistua yrityksen johtotason päätöksiin. Komitea voi käsitellä asioita laajasti liiketoimintakäytännöistä työolosuhteisiin. (Takao & Motohiro 2002, 493–498.) Ylemmän tason komiteatoiminta on pitkäaikainen ja virallinen käytäntö, mutta työntekijöiden vallan määrä voi vaihdella tilanteen mukaan. Suoraan työntekijöihin vaikuttavissa asioissa valta voi olla suurempi kuin muissa asioissa. Työntekijöiden käyttämä valta on myös epäsuoraa, koska he voivat vaikuttaa päätöksiin ainoastaan edustajan valinnan kautta. (Cotton ym. 1988, 12–15.)

Alemman tason komiteoissa esimiehet ja alaiset keskustelevat organisaation alemman tason toiminnoista ja työympäristöä koskevista asioista. Tutkimusten mukaan näissä foorumeissa jaettu tieto ulottuu usein myös välittömän työympäristön ulkopuolelle, koko yritystä koskeviin asioihin. (Takao & Motohiro 2002, 493–498.) Alemman tason komiteatoiminta on myös pitkäaikaista ja virallista. Työntekijöillä on suora vaikutusvalta työhön liittyviin asioihin, mutta henkilöstön lopullinen päätösvalta voi olla vähäistä. Työntekijät voivat ilmaista mielipiteensä, mutta heillä ei ole lopullista päätäntävaltaa tai veto-oikeutta. (Cotton ym. 1988, 12–13.)

3.3.2 Työryhmät

Työryhmä kootaan työnantajan ja työntekijöiden edustajista yleensä tietyn ongelman selvittämiseen. Tämän takia työryhmässä osallistaminen on usein lyhytaikaista, mutta henkilöstön vaikutusvalta niissä on suoraa ja virallista (Cotton ym. 1988, 13–14). Marchingtonin ym. (ks. Martin 2001, 747–756) mukaan työryhmien tarkoituksena on käyttää hyväksi työntekijöiden tieto-taitoa ongelman ratkaisemisessa. Oletuksena on, että näin toimittaessa alaiset saavat ratkaisut toimimaan tehokkaammin, koska ovat itse olleet mukana kehittämässä niitä. Martin (2001, 747–756) on vihjaillut työntekijöiden riistämisestä työryhmien avulla: työryhmien toiminnassa henkilöstöä kannustetaan antamaan itsestään enemmän kuin pelkkä palkansaaja. Työntekijöiden riistäminen saattaa olla kyseessä silloin, kun työnantaja pyrkii henkilöstön tieto-taidon avulla kehittämään parempia ratkaisuja ilman erillistä korvausta tai yrittää työryhmätoiminnan avulla hyväksyttää henkilöstöllä muuten epämiellyttävää asiaa (Työterveyslaitos 1991, 9). Työryhmien toimintaan liittyy läheisesti myös vallan jakaminen, vaikka työntekijät eivät lopullista päätöstä saisikaan tehdä (Lawler ym. 1995, 26–28).

Työryhmätoiminnassa toteutettava osallistava suunnittelu on vaihtoehto perinteisemmälle asiantuntijasuunnittelulle. Asiantuntijasuunnittelussa päätökset on usein jo tehty ennen kuin henkilöstöllä on riittävästi valmiuksia niitä edes kommentoida (Kuvio 1). Osallistuvassa suunnittelussa henkilöstön valmiuksia on kehitettävä ennen kun suunnittelu voi täysimittaisesti alkaa, suunnittelun aikajänne voi tällöin venyä. (Työterveyslaitos 1991, 9.)



Kuvio 1. Asiantuntijasuunnittelun ja osallistavan suunnittelun erot (Työterveyslaitos 1991, 9)

3.3.3 Taloudellinen osallistaminen

Marchingtonin ym. mukaan taloudellisen osallistamisen taustalla on ajatus, että alaiset, jotka hyötyvät rahallisesti yrityksen menestyksestä, etsivät keinoja vastata asiakkaiden tarpeisiin ja vähentää kustannuksia. (ks. Martin 2001, 747–756.) Taloudellista osallistamista voidaan toteuttaa kahdella perustyypillä: henkilöstön omistajuudella ja voitonjaolla.

Henkilöstön omistajuus tarkoittaa työntekijöille tarjottavia osakkeita tai osinkoja (Takao & Motohiro 2002, 493–498). Yrityksen omistaminen on henkilöstölle pitkäaikainen ja virallinen tapa vaikuttaa, mutta vaikuttaminen on epäsuoraa. Työntekijät osallistuvat päätöksentekoon kuten muutkin osakkeenomistajat. Vaikutusmahdollisuudet tosin rajoittuvat osakkeenomistajien kokouksiin ja johdon valintaan. Jokapäiväiseen toimintaan työntekijät eivät suoraan pääse vaikuttamaan. (Cotton ym. 1988, 15.)

Voitonjako tarkoittaa järjestelmää, jossa työntekijöiden kokonaisbonukset ovat kytkettynä yrityksen menestykseen kuten esim. tulokseen (Takao & Motohiro 2002, 493–498).

Organisaation tulokseen perustuvien palkkioiden tarkoituksena on motivoida henkilöstöä osallistumaan ja lisätä henkilöstön kiinnostusta organisaation menestyksestä. Tulospalkkiot takaavat henkilöstölle osuuden yrityksen menestyksen parantumisesta. Tiimikohtaiset palkkiot voivat vielä sopia yhteen henkilöstön osallistamisen kanssa, mutta henkilökohtaiset kannusteet haittaavat jo osallistamista. (Lawler ym. 1995, 18–20.) Ramsayn (1976, 135–137) tutkimuksen mukaan voitonjako oli suosituin osallistamisen järjestelmä. Saman tutkimuksen mukaan henkilöstön omistajuus sai vähiten kannatusta.

3.3.4 Kommunikointi

Kommunikointi on yksi tärkeimmistä osallistamisen keinoista, ja sen tarkoituksena on antaa alaisille tietoa yrityksen tilanteesta. Marchingtonin ym. (ks. Martin 2001, 747–756) mukaan työntekijöiden oletetaan toimivan tilanteen vaatimalla tavalla tehokkaammin, kun he ovat perillä yrityksen todellisesta tilanteesta. Kommunikoinnin avulla organisaatio yrittää kiinnittää työntekijöiden huomion systemaattisesti yrityksen kilpailutilanteeseen, minkä tavoitteena on korostaa laadun merkitystä työn teossa (Hyman & Mason 1995, 77). Yleisimmät kommunikoinnin käytännöt ovat osastotapaamiset, ryhmäpalaverit, sisäinen lehti, johtajien kiertue ja sähköinen viestintä (Martin 2001, 747–756). Viestinnän kohteena voi olla joko yksittäinen työntekijä tai suurempi ryhmä (Hyman & Mason 1995, 78–80).

Kommunikointia on myös työntekijöiden mielipiteiden kartoittaminen kyselyiden tai aloitekäytäntöjen avulla. Näiden käytäntöjen tarkoituksena on työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijöistä tehtyjen arviointien pohjalta voidaan esimerkiksi suunnitella työntekijöiden urakehitystä. (Hyman & Mason 1995, 82–88.)

3.3.5 Epävirallinen osallistaminen

Epävirallinen osallistuminen tapahtuu työnantajan edustajien ja työntekijöiden henkilökohtaisissa kohtaamisissa (Cotton ym. 1988, 14). Tämä osallistamisen muoto on ehkä kaikkein arvaamattomin. Se voi olla pitkäaikaista ja suoraa, mikäli ihmissuhteet

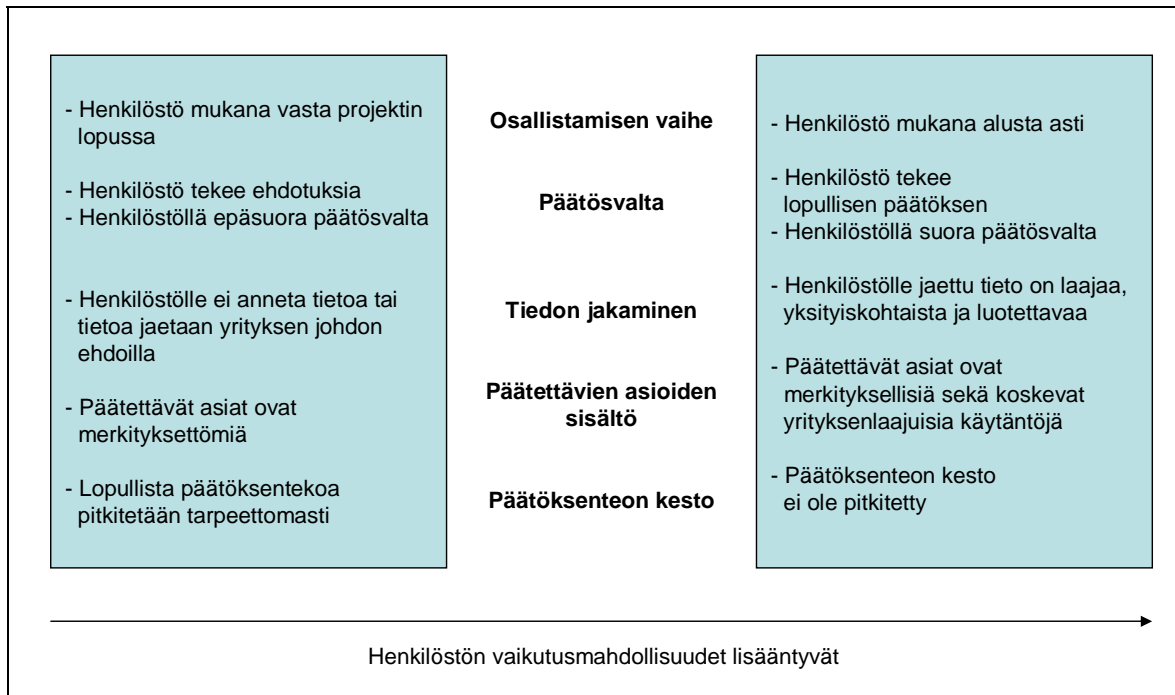
pysyvät kunnossa. Epävirallista osallistamista on vaikea käyttää systemaattisesti hyväksi, koska se perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin. Epävirallisen osallistamisen laajempi hyväksikäyttö saattaa myös kyseenalaistaa demokraattisen päätöksenteon.

3.3.6 Vallan jakaminen

Työryhmien toiminnan lisäksi valtaa voidaan jakaa työn uudelleenmuotoilun avulla. Muun muassa työn rikastamisen ja itseohjautuvien tiimien avulla vastuuta tärkeistäkin päätöksistä voidaan siirtää työntekijöille ja tiimeille (Lawler ym. 1995, 26–28). Valtaistetussa työryhmässä tieto kulkee alhaalta ylöspäin, minkä tarkoituksena on korostaa työntekijöiden vastuuta ja laatuajattelua (Hyman & Mason 1995, 81–82).

3.4 Osallistaminen jatkumona

Osallistava johtaminen voidaan nähdä jatkumona, jolloin henkilöstön osallistumisen asteet voivat vaihdella paljonkin (Gage 1995). Yhden osallistamisen käytännön ja kokonaisen osallistavan johtamisen välinen ero on suuri. Molemmat ovat kuitenkin osallistamista. Tämän vuoksi osallistamisen tarkastelu jatkumona tuntuu kuvaavan paremmin todellisuutta. Osallistumisen vaihe, henkilöstön päätösvalta, tiedon jakaminen, päätettävien asioiden sisältö ja päätöksenteon kesto vaikuttavat siihen, miten laajana henkilöstön osallistamista voidaan pitää (Kuvio 2).



Kuvio 2. Osallistaminen jatkumona. Vasemmalla olevassa laatikossa on asioita, jotka viestivät henkilöstön vähäisistä osallistumismahdollisuuksista. Oikealla olevassa laatikossa on asioita, jotka lisäävät henkilöstön mahdollisuuksia osallistua yrityksen toimintaan.

Osallistumisen vaihe

Henkilöstön osallistamisen vaihe on yksi ratkaiseva ulottuvuus osallistamiselle. Mitä myöhemässä vaiheessa prosessia henkilöstö otetaan mukaan, sitä vähäisemmät vaikutusmahdollisuudet henkilöstöllä on (Beirne & Ramsay 1992b, 32). Mitä pidemmälle projekti on edennyt ennen kuin henkilöstö otetaan mukaan, sitä enemmän on todellisia päätöksiä jo tehty.

Päätösvalta

Työntekijöiden päätösvalalla viitataan tässä siihen, miten suuri painoarvo henkilöstön mielipiteillä on lopullisessa päätöksessä (Beirne & Ramsay 1992b, 32). Vaihtoehtoja on pelkistä ehdotuksista lopullisen päätöksen tekemiseen. Dachler ja Wilpert (ks. Cotton 1988, 9–10) ovat ottaneet päätösvalan kohdalla esille myös sen, onko henkilöstöllä suora vai epäsuora valta. Suora valta on silloin, kun henkilöstö pääsee itse kertomaan mielipiteensä.

Epäsuoraa valtaa voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön omistamissa yritysten yhtiökokouksessa, jolloin varsinaisiin jokapäiväisiin asioihin ei päästä vaikuttamaan.

Tiedon jakaminen

Henkilöstön osallistumisen mahdollisuuksiin vaikuttaa työntekijöille tarjotun tiedon laajuus, yksityiskohtaisuus ja tiedon lähde. Demokraattisen päätöksenteon mukaan työntekijöiden tulisi itse asettaa ehdot tiedon hankinnalle ja pystyä oman tarkastelun kautta tekemään omat johtopäätöksensä. (Beirne & Ramsay 1992b, 32.) Tiedon jakaminen onkin yksi osallistamisen keskeisimmistä asioista – ilman validia tietoa eivät työntekijät ole kykeneviä osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tiedonjaon ajoituksella on merkitystä. Mikäli informaatiota annetaan työntekijöille liian myöhään, ovat todelliset vaikutusmahdollisuudet vähäiset (Beirne & Ramsay 1992b, 32).

Päätettävät asiat

Päätettävien asioiden sisältö ja laajuus vaikuttavat osallistumisen mahdollisuuksiin. Mikäli osallistavat käytännöt liittyvät merkityksettömämpiin asioihin, on osallistaminen vähäisempää (Beirne & Ramsay 1992b, 32). Locke ja Schweiger (ks. Cotton ym. 1988, 9–10) jakoivat päätettävät asiat sisällön mukaan rutiininomaisiin, työhön, työolosuhteisiin ja yhtiön käytäntöihin liittyviin. Yhtiön laajuisista asioista päätettäessä osallistaminen on suurempaa.

Päätöksenteon kesto

Päätöksenteon kesto on sinänsä merkityksellinen, että se saattaa vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen päätöksenteossa (Cotton ym. 1988, 9–10). Mikäli päätösten tekeminen kestää pitkään, saattaa henkilöstön mielenkiinto kyseistä asiaa kohtaan vähentyä. Joskus yrityksen johto saattaa tarkoituksella viivyttää lopullista päätöstä pitkään, jotta koko asia unohtuisi.

3.5 Osallistamisen vaatimukset

Jotta työntekijät voivat osallistua yrityksen toimintaan, he tarvitsevat *valtaa, informaatiota, tieto-taitoa ja kannustimia*. Lawlerin ym. (1995, 1–2) mukaan näitä kaikkia pitää esiintyä jokaisella organisaatiotasolla, jotta kyseessä on todellinen osallistava järjestelmä. Heidän mielestään vain tällaisessa tilanteessa työntekijät voivat huomata yhteyden omien ponnistelujen ja yrityksen menestyksen välillä.

Henkilöstön osallistamisen perustan muodostaa tiedon jakaminen: henkilöstön tulee olla perillä yrityksen suoriutumisesta, suunnitelmista ja tavoitteista. Tiedon jakaminen on välttämätöntä, jotta henkilöstö ymmärtää yrityksen todellisen tilanteen. Mikäli henkilöstöllä ei ole riittävästi tietoa yrityksen liiketoiminnasta, on sen mahdotonta antaa hyödyllistä panosta yrityksen toiminnan tai tietyn järjestelmän suunnitteluun. (Lawler ym. 1995, 9.)

Pelkkä informaation jakaminen ei kuitenkaan riitä. Ilman oikeita taitoja ei työntekijän ole järkevää osallistua liiketoimintaan tai siitä päättämiseen (Lawler ym. 1995, 13–18; Lawler 1987, 35–37). Tehokas osallistaminen vaatii siis koulutusta. Kokonaisuuden hahmottamisen kannalta tärkeintä koulutusta on liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Jotta osallistava järjestelmä toimisi tehokkaasti, tarvitaan myös ryhmätoiminta- ja johtamistaitoja. Tieto-taidon lisäksi henkilöstöllä tulee olla motivaatiota ratkaista ongelmat yrityksen kannalta järkevällä tavalla (Lawler 1987, 35).

Työntekijöiden kokema mielekkyys yhteistä päätöksentekoa kohtaan voi kariutua, mikäli heidän sanoillaan ei ole painoarvoa. Tämän vuoksi työntekijöillä pitää olla jossain määrin myös valtaa. Työntekijöillä oleva vallan määrä riippuu siitä, minkälainen päätöksentekotyö on käytössä. Päätöksenteko voi vaihdella korkeasta osallistamisesta työnantajan itsevaltaan (Lawler 1987, 22).

Kiinnostusta yhteiseen päätöksentekoon voidaan pitää yllä palkkioiden avulla. Toivottua toimintaa tulee kannustaa palkkioilla. Mohrmanin ja Lawlerin mukaan työntekijät saattavat

odottaa jopa palkankorotusta, mikäli toiminta on tehostunut heidän osallistumisensa vuoksi (ks. Lawler 1987, 26). Itse osallistuminenkin voidaan jo kokea palkitsevana: henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon saattaa kohentaa työntekijöiden saavutuksen tunnetta ja itsetuntoa, mikä itsessään voidaan nähdä palkitsemisena (Lawler 1987, 26).

Osallistavaa johtamista tukeva organisaatorakenne on hajautettu, hierarkialtaan matala ja osastoittain vastuullinen tuotteista tai asiakkaista. Työnmuotoilun tulisi olla rikastettu tai tiimipohjainen. Tiedonjakamisen pitäisi olla avointa siten, että työntekijät saavat tarvitessaan haluamaansa taloudellista, tuotannollista tai muuta tietoa. Osallistavan johtamisen organisaatiossa tulisi olla mahdollisimman vähän status-symboleja ja palkitsemisjärjestelmän tulisi olla linjassa osallistamisen kanssa. (Lawler 1987, 194–215.) Gagen (1995) mukaan osallistamisen pitäisi olla strategisesti suunniteltu, organisaatioon juurrutettu ja virallistettu. Johdon tehtäväksi hän näkee selkeän vision luomisen osallistamiselle. Visio vaatii ymmärryksen, mitä osallistaminen on, mitä vaikutuksia sillä on organisaatioon ja mitä sen jalkauttaminen vaatii. Gagen (1995) mukaan jopa osallistamisjärjestelmänkin tulee suunnitella henkilöstön kanssa yhteisymmärryksessä. Lisäksi jokaisella organisaation jäsenellä tulee olla yhtäläiset mahdollisuudet osallistua yrityksen toimintaan.

Levine ja Tyson (ks. Takao & Motohiro 2002, 489) ovat tutkineet osallistamisjärjestelmien kehitystä sodanjälkeisessä Japanissa. He löysivät seuraavat yhteiskunnalliset piirteet, jotka luovat osallistamiselle suotuisan tilanteen: suhteellisen korkea työpaikan pysyvyys, vahva yhteenkuuluvuuden tunne, suhteellisen nopea ja vakaa kasvu, matala työttömyys sekä vakaa taloudellinen tuki pankeilta.

3.6 Osallistamisen käyttöönotto

Ennen osallistavan järjestelmän käyttöönottoa tulee tarkkaan miettiä, miten uusi järjestelmä vaikuttaa yrityksen kulttuuriin, mitä resursseja käyttöönotto vaatii, mitä rakenteellisia muutoksia pitää tehdä, onko järjestelmällä mahdollisia vastareaktioita sekä miten

henkilöstön taitoja pyritään lisäämään. Käyttöönottovaiheessa kriittisiä kohtia ovat koulutus, johtajuus ja vastuullisuus. Henkilöstöä pitää kouluttaa uuden järjestelmän lisäksi siinä tarvittavien taitojen osalta. Johto ja keskijohto ovat muutoksenjalkauttajia – mikäli he eivät ole sitoutuneita muutokseen, todennäköisesti koko järjestelmä kuolee. Uuden – ja osallistamisen tapauksessa mahdollisesti vapaamman – järjestelmän tullessa käyttöön on vaarana, että vastuut sekoittuvat. Vastuiden selkeyttä voidaan pitää yllä työn suunnittelun, tulosten mittausten ja roolien selkeyden avulla. (Gage 1995.)

Lawlerin (1987, 41) mukaan yritykset on suunniteltu itsevaltaiseen johtajuuteen. Tämän vuoksi muutos osallistavaan kulttuuriin organisaation yhdellä osa-alueella ei vielä muuta toimintaa, koska sen muut osat eivät ole johdonmukaisia osallistamisen kanssa. Muutoksen pitää olla kokonaisvaltainen ja sen laajuuden tarkkaan mietitty. Muutoksen tulee tapahtua siinä, miten esimiehet näkevät organisaation: pelkkä osallistavien käytäntöjen lanseeraus ei riitä (Hyman & Mason 1995, 145).

Takaon ja Motohiron (2002, 492) mukaan osallistavien käytäntöjen lanseeraus on tärkeää kolmella seuraavalla alueella:

- 1) työntekijöiden osallistaminen ylemmällä tasolla
- 2) työntekijöiden osallistaminen ruohonjuuri tasolla
- 3) henkilöstön taloudellinen osallistaminen

Tutkimuksessaan he löysivät tuloksia, joiden mukaan muutos perinteisestä johtamistyylistä osallistavaan kaikilla näillä kolmella osa-alueella johtaa 8–9 prosentin parannukseen tuottavuudessa. Muutoksen koko vaikutus tuntuu kuitenkin vasta vuosien kuluttua. Osallistamisen käyttöönotto vaatiikin pitkän tähtäimen sitoutumisen (Gage 1995). Vasta kypsät järjestelmät voivat saavuttaa huomattavia tulosvaikutuksia (Takao & Motohiro 2002, 517).

Beirne (1999, 219) kritisoi valtaistavan järjestelmän käyttöönottoa varten kirjoitettuja ohjeita. Ohjeet ovat hänen mielestään niin ympäröityjä, että jopa valtaistamisen kannalla olevat johtajat jäävät miettimään, mitä mikin tarkoittaa ja miten asiat pitäisi käytännössä toteuttaa. Samainen ongelma on myös osallistamisen kanssa: osallistamisen järjestelmissä

on niin paljon eroja, että yksiselitteisten ohjeiden antaminen on mahdotonta. Järkevin vaihtoehto on osoittaa ne kriittiset tekijät, joihin uudet järjestelmät usein kaatuvat.

3.7 Osallistamisen vaikutukset

Osallistamisen vaikutukset ovat hyvin kiisteltäviä. Kannattajat vannovat molemmin puolisen hyödyn nimiin ja sitä myötä järjestelmän ylivoimaisuuteen (ks. esim. Gage 1995). Kriittiset tarkkailijat taas kiistävät varsinkin molemminpuolisen hyödyn (Beirne & Ramsay 1992a, 105, 119), mutta usein tuomitsevat sen hyödyt jopa kokonaan. Joidenkin mielestä osallistamisesta on hyötyä erityisesti kiihtyvässä kilpailussa (Faerman ym. 2001, 603; Gage 1995). Osallistamisen todellisia vaikutuksia on hyvin vaikea päätellä juuri vastakkaisten koulukuntien vuoksi, mutta myös osallistamisen termistön sekavuus vaikeuttaa tutkimustulosten vertailua. Tämän lisäksi yrityksen johto saattaa etsiä osallistavista menetelmistä ratkaisua yhtäaikaaisesti moneen eri ongelmaan, mikä vaikeuttaa osallistamisen arviointia (Hyman & Mason 1995, 107). Seuraavassa esitellään kuitenkin yleisimmin mainitut osallistavan johtamisen vaikutukset ja niitä kohtaan esitetyt kritiikit.

3.7.1 Henkinen hyvinvointi

Henkisen hyvinvoinnin paraneminen on yleisimmin mainittu osallistamisen seuraus. Moni osallistamiseen liittyvä asia voi parantaa henkilöstön henkistä hyvinvointia ja toisaalta henkisen hyvinvoinnin paranemisesta voi seurata monia muita parannuksia, joita mainitaan osallistamisen aikaansaannoksiksi. Gage (1995) mainitsee osallistamisen hyväksi puoliksi samaistumisen yritykseen, työelämän laadun parantumisen ja parantuneen henkisen hyvinvoinnin. Tämä on seurausta siitä, kun autonomian, vastuun ja itsetunnon vaatimukset työpaikalla täytetään paremmin. Hän jatkaa osallistavan johtamistavan muilla positiivisilla seurauksilla, joita ovat vähentyneet poissaolot, pienempi henkilöstön vaihtuvuus, kohonnut työtyytyväisyys ja tuottavuus. Kaikki nämä voivat olla seurausta työntekijöiden kohonneesta henkisestä hyvinvoinnista. Honka ja Ruohotie (1999, 133) väittävät työn

mielekkyyden edistyvän sillä, että henkilöstö saa osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin ja ratkaisuihin.

Freemanin ja Morrisin (2000, 219) tutkimuksen mukaan monet osallistavan johtamisen alaisista työntekijöistä ovat tyytyväisempiä mahdollisuuksiinsa vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin verrattuna muihin työntekijöihin (ks. myös Lawler 1987, 37–38). He menevät mieluummin töihin, ovat työnantajalleen uskollisempia ja luottavat työnantajaansa sekä muihin työntekijöihin enemmän. Tutkimuksen tilastotiedoista kuitenkin kävi ilmi, että henkilöstön osallistamisohjelmilla on epäselviä vaikutuksia yrityksen tulokseen. Tutkimuksen mukaan vaikutus on usein positiivinen yrityksen tulokseen nähden mutta suuruudeltaan merkityksetön tai pieni (Freeman & Morris 2000, 219). Tästä havainnosta he päättelivät, ettei yritys välttämättä olekaan se instanssi, joka hyötyy osallistamisesta eniten. Koska yrityksen tulokseen ei osallistamisella ole suurta merkitystä, mutta työntekijöiden elämään sillä saattaa olla suurikin vaikutus, on osallistavan järjestelmän nettohyöty positiivinen. (Freeman & Morris 2000, 222.)

3.7.2 Tuottavuus

Osallistamisen vaikutuksia tuottavuuteen voidaan lähestyä kolmelta eri suunnalta. Kuten edellä mainittiin: työtyytyväisyys voi vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen (Lawler 1987, 38). Sen lisäksi tuottavuus voi nousta parempien työtapojen ja kiihtyneen työtahdin vuoksi. Tehokkaampia työtapoja saadaan aikaan ottamalla henkilöstö mukaan päätöksentekoon. Antamalla työntekijöille päätösvaltaa esimiehet käyttävät tehokkaammin hyväkseen työntekijöiden tietoa ja taitoja, jolloin yrityksen oma tulos paranee: samalla saattaa nousta myös työntekijöiden arvostus esimiehiä kohtaan (Beirne 2006, 9).

McCabe ja Knights väittävät, että yritysten hierarkkinen rakenne tulee säilymään ennallaan. Heidän mukaansa osallistamalla henkilöstöä yritysjohto ei anna pois valtaa vaan pyrkii ainoastaan saamaan organisaation toimimaan tehokkaammin asiakkaiden hyväksi. Tämä voidaan nähdä yhtä lailla henkilöstön hallintana, mutta keinot vain ovat inhimillisempiä

kuin suora vallankäyttö. (ks. Martin 2001, 664.) Osallistamalla pyritään saamaan myös työntekijöiden henkinen pääoma yrityksen käyttöön, minkä joku voi nähdä äärimmäisessä tapauksessa henkilöstön riistona.

Kuten jo aiemmin mainittiin, Freemanin ja Morrisin (2000, 221) tutkimuksessa kävi ilmi, että osallistamisella joko ei ole lainkaan vaikutusta tai vaikutus yrityksen tulokseen on vain vähäinen. He pohtivat mahdollisuutta, että osallistaminen onkin keksintö, jonka taloudellinen hyöty on suunnattu työntekijöille. Kun yhä koulutetumpi työvoima haluaa enemmän päätäntävaltaa omasta työstään, yritykset tarjoavat sitä pitääkseen työntekijät tyytyväisinä. Vastuullisemmasta työstä henkilöstö saattaa vaatia suurempaa palkkaa, mihin saattaa kuluu yrityksen parantuneesta tuloksesta saatu ylimääräinen voitto.

3.7.3 Luottamuksen lisääntyminen

Lawler ym. (1995, 68–69) mainitsevat luottamuksen yhtenä neljästä alueesta, joilla on tapahtunut suuria parannuksia osallistamisen käyttöönoton jälkeen. Avoimemman viestinnän kautta henkilöstö voi paremmin ymmärtää yritysjohton tekemiä ratkaisuja, mikä saattaa nostaa yritysjohtoa kohtaan koettua luottamusta.

3.7.4 Sitoutuminen

Sitoutuminen tehtyihin päätöksiin ja koko organisaatioon voi kasvaa osallistamisen myötä (Juuti 1994, 113; Työterveyslaitos 1991, 8). Henkilöstön osallistamisen käytännöt ovat osaltaan yrityksiä saada työntekijät ajattelemaan samalla tavoin kuin johto. Kun henkilöstö on mukana ja sitoutunut yrityksen toimintaan enemmän kuin pelkkinä työntekijöinä, vähenee johdon suoran vallan käyttö. Tällöin työntekijät itse säätelevät omaa toimintaansa, jotta yhteiset tavoitteet tulevat saavutetuksi. (Martin 2001, 663.)

Esillä on ollut myös väitteitä, joiden mukaan osallistamalla henkilöstöä pyritään vähentämään työntekijäpuolen liittojen vaikutusvaltaa (Martin 2001, 747). Henkilöstön

osallistamisella ei tutkimuksen mukaan kuitenkaan ole vaikutusta ammattiliittoon sitoutumiseen (Hoell 2004, 267).

3.7.5 Korkeampi palkka

Tutkimuksessaan Forth ja Millward (2004, 98) löysivät kytkennän osallistamisen ja palkan suuruuden välillä. Osallistava johtamistyyli näyttäisi heidän mukaansa johtavan korkeampaan palkkaan. Osallistamisen käytännön valinta vaikuttaa jossain määrin siihen, miten paljon suurempi palkka on. Palkka on suurempi kuitenkin ainoastaan organisaatioissa, joissa osallistamisen käytäntöjä tuetaan työpaikkojen pysyvyydellä. Vahvat ammattiliitot pienentävät osallistamisen käytäntöjen mukanaan tuomaa suurempaa palkkaa. (Forth & Millward 2004, 98.)

Syitä, miksi osallistava johtaminen voisi johtaa suurempaan palkkaan:

- Osallistavan johtamisen käytäntöjä otetaan käyttöön paremman tuottavuuden toivossa. Mikäli tämä parempi tuottavuus saavutetaan eivätkä siihen kykene muut kilpailevat yritykset, johto saattaa jakaa tämän ylimääräisen voiton työntekijöiden kanssa.
- Työntekijöiden vallan kasvaessa he saattavat vaatia suurempaa palkkaa.
- Suurempi palkka on oikeutettu, koska se johtaa suurempiin ponnistuksiin, parantaa työnmotivaatiota, tukee rekrytointia ja vähentää vaihtuvuutta. (Forth & Millward 2004, 101.)

Kirjoituksessaan Forth ja Millward (2004, 101) ovat pohtineet syitä, miksi osallistava johtaminen voisi johtaa myös pienempään palkkaan. Työntekijät voisivat tyytyä pienempään palkkaan, mikäli esimerkiksi työpaikan säilyminen on varmempaa. Vaikutus palkkaan voi olla neutraali, mikäli osallistavan johtamisen käytäntöjen mukanaan tuomat kustannukset kompensoivat sen tuomat säästöt tai tuottavuuden nousun. (Forth & Millward 2004, 101.)

3.7.5 Työntekijöiden vallan väheneminen

Muun muassa Yates ym. (ks. Beirne 2006, 10) ovat suhtautuneet pessimistisesti työnantajan valtaistamispyrkimyksiin. Hänen mukaansa valtaistamisen tarkoitus ei olekaan antaa valtaa työntekijöille, vaan peitellä suuremman vallan ottamista työn luoteesta ja työprosessista. Työntekijöiden valtaistamiseen liittyvät tutkimukset viittaavat muihinkin negatiivisiin seurauksiin, jotka ovat ristiriidassa tyypilliseen ylistykseen hyväntahtoisesta yhteistyöstä. Näistä negatiivisista seurauksista yksi on intensiivisempi työtahti (Beirne 1999, 218).

3.7.6 Kustannusten nousu

Osallistava johtamistyyli vaatii enemmän aikaa sekä henkilöstön kouluttamista ja valmiuksien kehittämistä. Muun muassa osallistavasta suunnittelusta tulee näin monimutkaisempi ja kalliimpi prosessi. Tämä kustannusten nousu voi tosin korvautua myöhemmin järjestelmän helpompana käyttöönottona, parempana toimivuutena ja tuotteen parempana laatuina. (Työterveyslaitos 1991, 8.) Työntekijöiden kasvaneen vastuun ja lisääntyneiden taitojen myötä nousevat palkat saattavat myös lisätä työnantajan kustannuksia (Lawler 1987, 38).

3.8 Osallistamisen kompastuskivet

Osallistamisen hyvistä puolista huolimatta varsinaisia kokonaisvaltaisia osallistavia järjestelmiä on käytössä suhteellisen vähän. Seuraavassa käydään läpi syitä, joihin uuden järjestelmän käyttöönotto tai jo olemassa oleva järjestelmä saattaa kaatua. Koko osallistamisen olemassaoloa on kritisoitu sillä, että sitä mainostetaan muutamalla tutkimuksella, joiden luotettavuutta ei voi hyväksyä minkäänlaisen kriittisen arvioinnin perusteella. (Beirne & Ramsay 1992a, 93.) Ramsayn (1976, 137) mukaan osallistamista ei

kuitenkaan tule tuomita tai arvostella pelkkien kyselyjen tulosten perusteella vaan yhteydessä todelliseen maailmaan ja ihmisten välisiin suhteisiin teollisuudessa.

3.8.1 Vallasta luopuminen

Vallasta luopuminen on yksi osallistamisen suurimmista ongelmakohdista. Vallan kanssa saattaa tulla ongelmia kolmesta eri syystä: nykyiset vallan haltijat eivät halua luopua siitä, vanhat valtarakenteet toimivat huomaamatta tai ammattijärjestöt eivät halua luopua omasta vallastaan työntekijöiden etujen ajajana.

Monet yritykset, jotka väittävät valtaistavan työntekijöitään, eivät käytännössä tee sitä lainkaan. Beirnen (2006, 81) mukaan nämä yritykset korostavat enemmän valtaistamisen retoriikkaa kuin sen sisältöä. Tällöin valtaistamisen toteutus saattaa jäädä helposti sananhelinäksi todellisten muutosten sijaan. Klein (1984) tutki työntekijöiden lähimpien esimiesten vastustusta uutta henkilöstön osallistamista vastaan. Koska esimiehet eivät nähneet hyötyvänsä henkilöstön osallistamisesta mitenkään, vastustivat he vallan ja kontrollin menetystä, jonka uusi toimintamalli toi mukanaan. Tutkimuksessa käytiin läpi yrityksiä, joihin uusi toimintamalli oli tuotu ylemmän johdon toimesta. (Klein 1984, 87.) Marchington (ks. Beirne 1999, 219) onkin todennut johdon sitoutumisen puutteen olevan usein osallistamisen kompastuskivi. Keskijohto ja esimiehet ovat usein haluttomia luopumaan omasta vallastaan (Beirne 1999, 219).

Vanhat arvot saattavat jäädä elämään organisaatiossa muutoksen jälkeenkin. Beirnen ja Ramsayn (1992a) tutkimuksessa oli erääseen yritykseen annettu koko organisaation kattava määräys henkilöstön osallistamisesta. Käytännössä kuitenkin osallistamista ja henkilöstön todellisia vaikutusmahdollisuuksia vähensi vahva johtaminen, vaihtoehtojen vähyys ja tiimien valinta johtajien toimesta. Osallistavassa suunnittelussakin edetään usein johdon asettamien tavoitteiden mukaan, muiden tavoitteiden jäädessä taustalle. Tämä ei varsinaisesti täytä demokraattisen päätöksenteon vaatimuksia.

Ammattiyhdistyksillä voi olla pelko, että osallistamalla henkilöstöä voidaan jyrätä liittojen yli tai hakea hyväksyntää muuten epämiellyttäville asioille. Tämän seurauksena osallistuviksi henkilöiksi valitaan helposti edunvalvoja eikä niitä henkilöitä, joita sinne todella kaivattaisiin. (Työterveyslaitos 1991, 9.)

3.8.2 Työntekijöiden haluttomuus

Työntekijöiden suurin kiinnostus osallistamiseen on oman työn alueella. Osallistaminen itsessään ei ole työntekijöille mielekäs tavoite verrattuna esimerkiksi palkkaan. (Ramsay 1976, 137.) Vaikka työntekijät usein vastaavat tekevänsä työtään ainoastaan rahasta, se ei välttämättä ole koko totuus. Beirnen (2006, 82) mukaan tämän tapaiset kommentit saattavat olla puolustusmekanismi jotain uutta kohtaan. Ihmiset voivat kuitenkin lämmitä näille uusille asioille, jos kokevat turvalliseksi ottaa ne tosissaan. Työntekijöiden halukkuuteen osallistua vaikuttaa myös heitä edustavien henkilöiden valinta (Työterveyslaitos 1991, 24). Kaikki eivät välttämättä voi olla mukana, jos päätöksen kohteena oleva joukko on suuri. Eivätkä kaikki työntekijät ole aina edes halukkaita osallistumaan. Ihmiset periaatteessa hyväksyvät osallistumisen korkeammankin tason päätöksiin, mutta eivät yleisesti halua itse osallistua niihin. Tammikuussa 1975 tehdyn Opinion Research Center Survey -kyselyn mukaan tärkein haluttu muutos yrityksessä oli tiedon saaminen organisaation ylemmiltä tasoilta. Jotta ihmiset haluaisivat ja olisivat kykeneviä osallistumaan korkeamman tason päätöksiin, tulee ensin luoda riittävä innostus ja itsetunto osallistamalla henkilöstöä työhön liittyvissä päätöksissä. Kaikesta huolimatta työntekijäportaassa on tarve saada äänensä kuuluviin asioissa, jotka koskevat heitä suoraan. (Ramsay 1976, 128–137.)

3.8.3 Käsitteen epämääräisyys

Eri osapuolien käsitys osallistavasta systeemistä eroaa usein todellisuudesta. Faerman ym. (2001, 604–605) ovat pyrkineet selittämään osallistavan systeemin todellisen luonteen ja käsitysten välistä eroa kolmella tekijällä: 1) tilastollinen tieto osallistavien järjestelmien levinneisyydestä on vähäistä; 2) johtajat ottavat osallistavia järjestelmiä käyttöön, koska ne

näyttävät tarjoavan ratkaisun todellisiin ongelmiin edulliseen hintaan; 3) organisaatioiden tutkijat ovat optimistisia osallistavien systeemien mahdollisuuksista eettisistä ja ammatillisista syistä.

Johdosta lähtevien muutosten tai osallistavan muutoksen ja työpaikkademokratian välisestä suhteesta on käyty paljon keskustelua. Ongelmia ilmaantuu, kun johdon käsitys osallistamisesta tarkoittaa kommunikointia ja keskustelua työntekijöiden halutessa toisenlaista demokraattista päätöksentekoa (Beirne & Ramsay 1992b, 30). Työntekijöiden odotukset osallistavien järjestelmien käytöltä tuntuvat korostavan henkilöstöjohtamisen kovempaa puolta; työntekijät olettavat usein näiden järjestelmien käyttöönoton syyksi kustannusten karsiminen tai laadun parantamisen (Hyman & Mason 1995, 163). Vaikka työnantaja korostaisi osallistavassa johtamisessa demokraattista päätöksentekoa, on henkilöstöllä tapana ajatella asiaa kielteisemmin.

3.8.4 Tunteet mukana

Chinin ja Bennen (ks. Faerman ym. 2001, 620) mukaan organisaatiot hylkäävät jatkuvasti menetelmiä, jotka ovat rationaalisesti ajateltuna järkeviä, mutta jotka ovat ristiriidassa syvempien kiihokkeiden ja käyttäytymiskaavojen kanssa. Puhuttaessa osallistamisesta, demokraattisesta päätöksenteosta ja vallan jakamisesta nämä tunteet nousevat varmasti vielä helpommin pintaan.

3.8.5 Liian pieniä muutoksia

Osallistamisen vaikutukset ovat usein niin pieniä, että niistä on vaikea saada varmuutta. Tukea osallistamisella luvattujen asioiden – esimerkiksi demokratian ja työntekijöiden autonomian lisääntyminen – saavuttamiseen ei kaikista tutkimuksista tule (Beirne & Ramsay 1992a, 120). Harley (1999) kyseenalaistaa koko valtaistamisen olemassaolon suhteellisen pienten muutosten vuoksi. Hänen mielestään työntekijöiden vallan lisääntyminen valtaistamisen myötä on kyseenalaista. (Harley 1999, 44.)

3.8.6 Raha

Henkilöstön osallistaminen yrityksen toimintaan on kalliimpaa ja vie enemmän aikaa kuin perinteinen johtamistyyli. Esimerkiksi osallistavaan suunnitteluun käytetty aika on pois tuotannosta (Työterveyslaitos 1991, 23). Vaikka osallistava johtaminen ei tarvitsisi paljon suoranaisia rahallisia panostuksia, saattaa henkilöstön osallistaminen tulla kalliiksi päätösten venymisen johdosta. Raha on varsin harvoin mainittu syy osallistamisen epäonnistumiseen, mutta markkinataloudessa toimittaessa se on varmasti yksi tärkeimmistä.

3.9 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Henkilöstön osallistaminen yrityksen toimintaan on tärkeä osa tämän päivän johtamista. Vaikka sen hyödyistä ja haitoista on paljon ristiriitaista tietoa, löytävät kriitikotkin osallistamisesta usein hyviä puolia. Työvoiman muuttuessa yhä korkeammin koulutetuksi nousevat myös työntekijöiden vaatimukset työpaikalla. Työnantajan pitää vastata työntekijöiden tarpeisiin, jotta pätevän työvoiman pysyvyys on taattu. Osallistaminen on yksi ratkaisu tähän henkilöstön tarpeiden huomioimiseen. Myös suorittavaa työtä tekevissä tuotantolaitoksissa osallistaminen voi olla omiaan pitämään yllä työnantajan hyvää imagoa sekä rauhaa työpaikalla. Osallistavan johtamisen yksittäisiä hyötyjä tärkeämpää on viesti, että henkilöstöllä on merkitystä. Vuosien takaisen työntekijäiden riiston tilalle on tulossa pehmeämpiä arvoja, joihin henkilöstön suurempi päätäntävalta kuuluu. Avoin tiedon jakaminen ja ratkaisujen etsiminen yhdessä saattavat auttaa jopa aloilla, joilla tuotantoa siirretään halvempiin maihin – varsinkin silloin, kun etsitään avoimesti toimivia ratkaisuja eikä ainoastaan pyritä osallistamisen kautta hyväksyttämään henkilöstöllä muuten vaikeita asioita.

Osallistavan johtamisjärjestelmän ajatuksena on yhdistellä monia eri käytäntöjä ja näin taata henkilöstön äänen kuuluminen yrityksen toiminnassa. Pelkällä yhdellä irrallisella

käytännöllä ei vielä ole suurta vaikutusta vanhojen kaavojen murtamiseen. Muutos osallistavaan järjestelmään tulee toteuttaa suunnitellusti ja laajalla rintamalla, jolloin on todennäköisempää, että pysyviä muutoksia organisaation jäsenten käyttäytymisessä saadaan aikaiseksi.

Osallistamisen eri muotoja ovat komitea- ja työryhmätoiminta, taloudellinen osallistaminen, kommunikointi, vallan jakaminen työnmuotoilun kautta sekä epävirallinen osallistaminen. Näiden menetelmien käyttö ei kuitenkaan vielä takaa, että henkilöstön osallistaminen toimii. Osallistamisen vaihe, henkilöstön päätösvalta, tiedon jakaminen, päätettävien asioiden sisältö ja päätöksenteon kesto vaikuttavat siihen, miten paljon vaikutusvaltaa henkilöstöllä todellisuudessa on. Henkilöstöllä oleva valta, informaatio, tieto-taito ja heille tarjottavat kannustimet vaikuttavat yksittäisen työntekijän haluun ja kykyyn osallistua yhteiseen päätöksentekoon.

Muutoksen johtamisessa henkilöstön osallistaminen on erityisen tärkeää. Osallistavassa suunnittelussa ei kuitenkaan riitä pelkkä henkilöstön ottaminen mukaan suunnittelupalaveriisiin, vaan suurin työ pitää tehdä ennen kuin henkilöstöä kutsutaan yhteiseen päätöksentekoon. Ensinnäkin henkilöiden valinta muutosta suunnittelevaan ryhmään on tärkeä vaihe: valittujen henkilöiden tulee olla ratkaistavan asian mukaan valittuja eikä ainoastaan henkilöstön etujen valvojia. Mikäli huomio keskittyy ainoastaan henkilöstön etujen valvomiseen, kärsii osallistavan suunnittelun ajatus.

Toiseksi – tiedon jakaminen kaikissa muodoissaan on oleellista osallistavan suunnittelun onnistumisessa. Henkilöstöllä – etenkin suunnitteluun osallistuvilla työntekijöillä – tulee olla tietoa niin suunnittelun kohteena olevasta ilmiöstä kuin yrityksen tilanteesta laajemminkin. Pelkkä tiedon jakaminen henkilöstölle ei kuitenkaan riitä, vaan henkilöstöllä pitää olla myös valmiuksia vastaanottaa tietoa sekä käyttää vastaanotettua tietoa hyväkseen. Tiedon vastaanottamisen lisäksi suunnitteluun osallistuvalla työntekijöillä pitää olla kyky jakaa omaa tieto-taitoaan. Tämä edellä mainittu tiedon jakaminen ja vastaanottaminen vaatii sellaista koulutusta, jota yritykset eivät usein tarjoa. Koulutukset koskevat usein

esimerkiksi uusien tuotantovälineiden käyttöä, mutta osallistamisen onnistuminen vaatii kouluttamista myös kommunikointi- ja ryhmätyötaidoissa.

Välittömän työtehtävän ulkopuolisen koulutuksen tarjoaminen on jossain määrin ongelmallista. Suurimmat ongelmat koulutuksissa ovat raha ja henkilöstön motivaation puute. Laajan koulutuksen järjestäminen koko henkilöstölle tulee kalliiksi. Eikä sekään vielä takaa, että henkilöstö oppii mitään uutta. On hyvin kyseenalaista, kiinnostaako suorittavassa työssä olevaa henkilöstöä yrityksen talous tai toimintaperiaatteet saatikka sitten työtehtävän ulkopuoliset koulutukset. Taustatiedot on kuitenkin oleellinen osa osallistavaa suunnittelua. Yrityksen johdon päätettäväksi jää, missä määrin koulutusta on järkevää ja taloudellista järjestää. Osallistavan suunnittelun kannalta on sitä parempi mitä laajempi tietämys henkilöstöllä on.

Kolmas tärkeä tekijä osallistamisen onnistumiselle on henkilöstön motivaation ylläpito. Henkilöstön motivaatiota voidaan ylläpitää erityisillä palkkioilla tai sillä vaikuttavuuden tunteella, joka onnistuneesta osallistamisesta saattaa tulla. Henkilöstöllä pitäisi olla riittävästi mielenkiintoa seurata yrityksen tilannetta laajasti ja osallistua oman työn ulkopuoliseen koulutukseen. Taloudellinen osallistaminen on yksi tekijä, joka saattaa lisätä henkilöstön kiinnostusta yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Se saattaa myös kannustaa kehittämään toimintaa tehokkaammaksi ja näin osallistumaan organisaation kehittämiseen.

Osallistava suunnittelu tuntuisi olevan paras vaihtoehto asioissa, joissa henkilöstöllä on paljon kokemusperäistä tietoa. Tällöin tasaiset valtasuhteet työnantajan ja työntekijöiden välillä on mahdolliset. Henkilöstön motivaation ylläpitokin lienee helpompaa, kun käsitellään asioita, jotka liittyvät työntekijöiden omaan ammattitaitoon. Vaikeuksia tulee silloin, kun osallistavaa suunnittelua sovelletaan työnantajan erikoisosaamista vaativiin asioihin.

4 OSALLISTAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA

Henkilöstön osallistamista tutkimuksen kohdeorganisaatiossa tarkastellaan palkkajärjestelmän uudistuksen kautta. Aluksi selvitetään muut henkilöstön osallistamisen käytännöt kohdeorganisaatiossa, organisaation toimintaympäristöä sekä uudistuksen taustoja. Palkkajärjestelmän uudistus kuvataan vaiheittain, minkä jälkeen eritellään henkilöstön osallistuminen eri foorumeissa. Lopuksi esitellään lyhyesti uuden palkkajärjestelmän raamit.

4.1 Kankaanpää tehdaspaikkakuntana

Kankaanpään on noin 13 000 asukkaan paikkakunta, joka sijaitsee 50 kilometriä Porista koilliseen. Paikkakunnan ulkopuolella työskentelevien määrä on suhteellisen pieni, koska mitään suurempaa kaupunkia ei naapurissa ole. Kankaanpään ydinkeskusta on parin korttelin mittainen kauppakeskittymä torin ympärillä. Tässä pienessä maalaisidyllissä on vaikea olla törmäämättä tuttuihin niin työ- kuin yksityiselämästäkin. Kaupungissa vallitsee muutenkin niin sanottu ”kaikki tuntevat toisensa” -ilmapiiri. Näissä oloissa on keskeisessä asemassa olevien ihmisten ajateltava tekojensa seurauksia laajemmin. Tämän vuoksi rauhan säilyttäminen työpaikalla on tärkeämpää kuin suurella paikkakunnalla, jossa ihmiset ovat ”kasvottomampia”.

4.2 Kankaanpään tehtaan kulttuuri

Kankaanpään tehtaassa – tai Finlaysonin konsernissa yleisesti – ei ole käytössä varsinaista julkilausuttua osallistavan johtamisen mallia. Peitetehtaalla on kuitenkin käytössä eri osallistavan johtamisen käytäntöjä. Seuraavassa esitellään tehtaalla toteutettuja eri käytäntöjä, jotka voidaan lukea henkilöstön osallistamiseksi.

4.2.1 Henkilöstön osallistuminen työryhmiin

Osallistava suunnittelu on käytäntö, jossa henkilöstön mukanaolo näkyy selvimmin. Henkilöstön mukanaolo uudistusten toteutuksessa on ollut enemmän sääntö kuin poikkeus uuden tuotantopäällikön aikana. Yleinen toimintatapa on, että henkilöstön mielipiteet pyritään kartoittamaan tavalla tai toisella eikä uudistuksia tuputeta väkisin ennen kuin yhteisymmärrys henkilöstön kanssa on saavutettu. Esimerkkinä tästä voidaan mainita tehtaan työaikajoustojärjestelmää koskevat neuvottelut, jotka tuotantopäällikkö yritti aloittaa useaan otteeseen. Neuvottelut kuitenkin kuopattiin muutamana vuotena, koska yhteisymmärrystä järjestelmän tarpeellisuudesta ei henkilöstön edustajien kanssa saavutettu. Myös pienemmissä asioissa pyritään henkilöstön mielipiteet ottamaan huomioon; esimerkiksi seisomatyöpisteiden suunnittelussa kuljetettiin henkilöstöä toiselle tuotantolaitokselle tutustumaan uusiin työpisteisiin. Osallistavasta suunnittelusta kerrotaan tarkemmin palkkajärjestelmän suunnittelun yhteydessä.

4.2.2 Henkilöstön osallistuminen komiteoihin

Koko Finlayson & Co Oy:n luottamusmiehille järjestetään kerran vuodessa luottamusmiespäivät. Paikalla on yritysjohtoa lähimmistä esimiehistä lähtien. Luottamusmiesten on mahdollista lähettää etukäteen yritystoimintaan liittyviä kysymyksiä, joihin yritysjohto pyrkii vastaamaan. Vaikka luottamusmiespäivien yksi tarkoitus on tutustuttaa tehtaiden luottamusmiehiä toisiinsa, voidaan tämä nähdä yhdeksi edustuksellisen osallistamisen käytännöksi.

Vuorovastaavat osallistuvat kerran viikossa pidettävään tuotantopalaveriin toimihenkilöiden kanssa. Tuotantopalaverin tarkoituksena on käydä läpi seuraavan viikon tilauskantaa ja suunnitella tuotantoa viikoksi eteenpäin. Tuotantopalaverissa tehtävän tuotantosuunnitelman mukaan vuorovastaavat ohjaavat seuraavan viikon toimintaa.

4.2.3 Informaation jakaminen

Informaation jakamisen kulmakivi Kankaanpään tuotantolaitoksella on pääluottamusmiehen viikkotiedote. Tiedotteessa kerrotaan kaikista työntekijöitä koskevista asioista: muun muassa muutosprojektien etenemisestä, tulevista koulutuksista ja tuotannon tulevaisuuden näkymistä. Tämän tiedotteen rinnalle on vuoden 2006 lopulla tullut tuotantopäällikön oma kuukausitiedote. Tiedotteissa ilmoitettavat asiat ovat pääasiassa työntekijöitä koskevia käytännönläheisiä asioita.

Kaksi kertaa vuodessa henkilöstölle järjestetään tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan yrityksen menestyksestä. Tiedotustilaisuudessa kerrotaan menneen kauden tavoitteista ja tuloksista niin koko konsernin kuin tuotantolaitoksenkin tasolla. Näiden virallisten tiedotuskanavien lisäksi on henkilöstön mahdollista saada tietoa kysymällä esimiehiltään.

4.2.4 Taloudellinen osallistaminen

Varsinaista yrityksen menestykseen perustuvaa tulospalkkiojärjestelmää ei tehtaassa vielä ole käytössä. Uuden palkkajärjestelmän myötä henkilöstölle maksetaan tulospalkkiota, jonka suuruus on linkitetty Kankaanpään tehtaan tulokseen tietyillä mittareilla. Tähän asti on työntekijöitä palkittu lahjoilla, mikäli tehtaalla on selvitty tietty ajanjakso ilman tapaturmia. Vuodelta 2006 palkkion suuruus on 40 senttiä työntekijälle jokaisesta työpäivästä, koska koko vuosi selvittiin ilman tapaturmia. Tämän lisäksi on työntekijöille tarjottu satunnaisia kahveja ansiokkaasta toiminnasta.

4.2.5 Muu osallistaminen

Yksi käytäntö, jolla pyritään linjaamaan työntekijän ja työnantajan tavoitteita, on työaikajoustosopimus. Sopimuksen mukaan työntekijä lupautuu tekemään enintään 40 tuntia ylityötä vuodessa ilman ylityökorvausta. Joustosopimukseen johtava syy oli tehtaan suuri tuotantoasteen vaihtelu – hiljaisen ja kiireisen ajan ero saattaa olla jopa 70%:a.

Joustosopimuksen ajatuksena on selvittää tuotantoasteen vaihtelusta omalla vakituisella työvoimalla mahdollisimman pitkälle. Mikäli työntekijä tuotantoasteen huipulla tekee ylitöitä joustotunteina ja pitää nämä tunnit vapaana tuotantoasteen pohjalla, annetaan hänelle tehtyjen tuntien määrästä riippuva lahja sopimuskauden päätteeksi.

Hiljaiseen aikaan on henkilöstölle tarjottu myös erilaisia koulutustilaisuuksia, muun muassa ensiapukoulutusta. Varsinaiseksi osallistamiseksi laskettavaa yritystoimintaan liittyvää koulutusta on annettu uuden palkkajärjestelmän suunnittelun yhteydessä. Tähän liittyen tultaneen toinen koulutus järjestämään uuden palkkajärjestelmän käyttöönoton aikoihin.

4.3 Vanha palkkajärjestelmä

Vuonna 2005 Finlaysonin Kankaanpään tehtaassa käytössä ollut palkkajärjestelmä todettiin liian raskaaksi ja monimutkaiseksi ylläpitää. Viimeisen sysäyksen palkkajärjestelmän uudistukselle antoi työntekijäliiton edustajan tehdasvierailu, jonka aikana hän tyrmäsi urakkapalkkamallin soveltuvuuden pääomavaltaiselle alalle. Tehtaassa, jossa koneet tekevät suurimman työn ja työntekijät ovat lähinnä koneiden valvojia, ei urakkapalkkamalli luo parasta mahdollista kannustinta. Palkkajärjestelmän uudistukseen johtavia syitä olivat siis urakkapalkan raskaus, vanhan palkkajärjestelmän monimutkaisuus sekä urakkapalkan huono soveltuvuus alalle.

4.3.1 Järjestelmän raskaus

Vuosien varrella tehtaaseen oli muodostunut monia eri palkitsemisen perusteita riippuen tehtävänkuvasta. Tehtaan työntekijöille maksettiin joko urakkapalkkaa, osaurakkapalkkaa tai aikatuntipalkkaa. Urakkapalkkaa maksettiin ompelijoille ja pakkaajille työtuloksen mukaan. Näidenkään työntekijöiden työtulos ei ollut täysin riippuvainen työntekijästä itsestään, sillä osa pakkaajista ja ompelijoista toimi tuotantokoneen linjan päässä. Tällöin työtulokseen vaikuttaa koneen toimivuus sekä työtahti. Osaurakkapalkkaa maksettiin

esimerkiksi tyynylinjan työntekijöille. Palkan pohjalla oli noin 4 euron suuruinen tuntipalkka, johon lisättiin valmistuneiden kappaleiden mukainen urakkalisä. Tikkauskoneiden käyttäjille maksettiin urakkapalkkaa koneen käyntiasteen mukaan. Koneiden käyntiaste oli maksuperusteena myös karstanhoitajille.

Oli paljolti valmistettavasti tuotteesta kiinni, saavuttiko urakka- tai osaurakkapalkan suuruus halutun tason. Urakkapalkan suuruus määritettiin tuotekohtaisesti tiettyjen kertoimien mukaan. Urakkapalkkojen korvaus perustui tuotteiden standardikustannuksiin, jotka laskettiin tuotteen vaatiman tuotantoajan mukaan. Työnjohtaja mittasi tuotteiden vaatimat tuotantoajat tuotantovaiheittain sekuntikellon avulla. Ajat mitattiin yleensä minuutin sadasosien tarkkuudella – osa työvaiheista vielä tätäkin tarkemmin.

Tehtaan nollatulostavoite perustui juuri näihin tuotteiden vaatimiin tuotantoaikoihin. Aikojen ollessa näin tarkkaan mitattuja saattoi yksikin konehäiriö riittää, että nollatulos jää saavuttamatta. Standardiajoilla oli vaikutusta myös tuotteen hinnoitteluun, vaikkakin suurimman osan lopputuotteen hinnasta määräsivät käytetyt raaka-aineet. Tuotannossa tapahtuvien häiriöiden seurauksena minuutin sadasosien tarkkuudella suoritettu kellotus ei ollut tarpeellinen edes tuotannon ohjauksen kannalta, joten näin tarkkaa järjestelmää pidettiin yllä lähinnä urakkapalkkojen määrittelyn vuoksi. Tuotanto-ongelmien ilmeneminen esimerkiksi tyynylinjalla johtui usein käytetyistä materiaaleista; tietyt materiaalit saattoivat aiheuttaa tukoksia useammin kuin toiset. Koska kaikkiin tuotteisiin lisättiin samansuuruinen marginaali konehäiriöiden varalta, eivät standardiajat pitäneetkään enää paikkaansa.

Yrityksen kustannuslaskentajärjestelmä oli kiinteästi kytköksissä urakkapalkkoihin. Tuotteiden hinnat perustuivat valmistusaikoihin, jotka taas asettivat tavoitteet urakkapalkkoille. Tuotteiden valmistusaikojen kellotus, tuotteiden hinnoittelu ja urakkapalkkojen määrittely työllisti yhden toimihenkilön lähes täysipäiväisesti. Uuden kustannuslaskentajärjestelmän käyttöönoton yhteydessä asetettiin kustannusten tarkkuusluokka kriittisen tarkkailun alle. Tultiin siihen tulokseen, että entisen kaltainen minuutin sadasosien mittaaminen ei välttämättä ollut tarpeellista.

4.3.2 Vanhan järjestelmän monimutkaisuus

Vanhasta palkkajärjestelmästä teki monimutkaisen eri palkkalajien käyttäminen samassa tehtaassa. Palkka maksettiin urakka-, osaurakka- tai aikatuntipalkkana seuraavan taulukon mukaan:

- Suora urakka: ompelija, pakkaaja,
- Osaurakka: tyynynpäällisautomaatin hoitaja, tyynylinjan työntekijät
- Koneen käyntituntien mukaan maksettava urakkapalkka: tikkaaja, karstanhoitaja
- Aikatuntipalkka: varastomies, kankaantarkastaja, asentaja, malliompelija, työnopastaja, vuorovastaava

Urakka- ja osaurakkapalkat vaativat jatkuvaa seurantaan päivätyöilmoitusten kautta. Päivätyöilmoitukset lähetettiin tuotantopäällikön tarkastuksen kautta Kouvolan palkkakonttoriin, jossa niiden tiedot vietiin tietojärjestelmään. Tiettyjen palkkakoodien mukaan työntekijöille laskettiin palkka ja tuotteiden vaatimat tuotantoajat kirjattiin tietojärjestelmään. Myös aikatuntipalkalla olleet työntekijät täyttivät päivätyöilmoitukset palkkakonttoriin. Aikatuntipalkka itsessään on yksinkertainen ja helppo järjestelmä ylläpitää, mutta siitäkin saattaa muodostua monimutkainen kokonaisuus, kun aikapalkka sekoitetaan tuurausten ajaksi urakkapalkkaan.

Monimutkaisen vanhasta järjestelmästä tekeekin työtehtävien tuuraaminen tehtaassa sisällä. Yleinen käytäntö on ollut esimerkiksi, että poissaolotapauksissa tuotantoasentaja tuuraa karstanhoitajaa. Karstanhoitaja työskentelee urakkapalkalla, kun taas tuotantoasentaja tuntipalkalla. Tämän vuoksi yksi työntekijä saattaa tehdä viikon – jopa päivän – sisällä työtä usealla eri palkkalajilla. Kun useita eri palkkalajeja sekoitetaan keskenään, on työntekijän vaikea tietää, minkä suuruinen oman palkan pitäisi olla.

Palkkojen ja palkkalajien vaihtelu tehtaassa sisällä oli yksi tekijä, joka heikensi työntekijöiden motivaatiota vaihtaa tehtäviä tarpeen mukaan. Mikäli palkkaero oli työntekijälle positiivinen, oli tuuraaminen hiukan halutumpaa. Päinvastaisessa tapauksessa

motivaatio oli luonnollisesti huomattavasti alhaisempi. Toisinaan taas työntekijällä ei ollut edes tietoa, oliko tuurausajan palkka vakituista palkkaa suurempi vai pienempi. Tämä kuvastanee hyvin vanhan palkkajärjestelmän monimutkaisuutta.

4.3.3 Urakkapalkan soveltuvuus alalle

Finlayson toimii tekstiili- ja vaatetusosalalla, joka on tyypillisesti konepainotteista. Varsinkin Kankaanpään tehtaassa urakkapalkan alaisista työntekijöistä suurin osa toimii koneenhoitajina tai heidän työpanoksensa on riippuvainen koneen toiminnasta. Ainoastaan itsenäiset ompelijat, jotka eivät työskentele tuotantolinjan loppupäässä, ovat sopivia urakkapalkan alaisiksi. Muiden työntekijöiden vaikutus itse tuotantoprosessiin on vähäisempi: esimerkiksi tikkaajat voivat vaikuttaa lähes ainoastaan suorittamalla koneiden vaihdot sujuvasti silloin, kun tuotantolinja siirtyy tuotteesta toiseen.

Vaihtojen sujuminen vaikuttaa kylläkin valmistuneiden tuotteiden määrään ja siten oikeutetusti urakkapalkkaan, mutta suurempi vaikutus valmistusmääriin on kuitenkin sarjapituuksilla. Mikäli yhtä tuotetta valmistetaan suuria määriä kerrallaan, on vaihdot mukaan luettuna yhteen tuotteeseen käytetty aika luonnollisesti pienempi. Työnjohto päättää sarjapituudet tilauskannan mukaan, joten työntekijän vaikutusmahdollisuudet maksettavaan palkkaan jäävät senkin vuoksi vähäisiksi.

Urakkapalkan soveltuvuus työhön, jossa työntekijä vahtii konetta ja korjaa koneen häiriötilanteita, nähtiin hyvinkin kyseenalaiseksi. Koneen häiriötilanteetkin johtuvat useimmiten koneiden kunnosta tai huonosta tuotantomateriaalista eivätkä niinkään työntekijöiden toiminnasta. Urakkapalkan ajatuksena on motivoida työntekijää työn tulokseen sidotulla palkalla. Urakkapalkan ajateltiin soveltuvan parhaiten työhön, jossa työntekijä valmistaa omaa tuotetta riippumatta muiden työstä tai suuremmista tuotantokoneista.

4.4 Palkkajärjestelmän uudistus

Finlaysonin Kankaanpään tehtaan palkkajärjestelmän uudistus aloitettiin vuoden 2006 alussa. Uudistukseen johtaneita syitä olivat vanhan palkkajärjestelmän jälkeenyäisyys sekä uuden kustannuslaskentajärjestelmän käyttöönotto. Projektisihteerinä tehtäväni oli palaverien valmistelu, taustatietojen hankinta ja projektin hallinta.

4.4.1 Uudistuksen taustaa

Vanhan palkkajärjestelmän ongelmat tiedostettiin Kankaanpään tehtaan työnjohdossa jo aikaisemmin, mutta lopulta työnjohdon herätti työntekijäjärjestön edustajan vierailu tehtaalla. Vierailun aikana Kemianliiton työehtosihteeriksi Tapio Paananen kyseenalaisti urakkapalkkajärjestelmän soveltuvuuden Kankaanpään tehtaan käyttöön. Urakkapalkkajärjestelmän soveltuvuusongelmien lisäksi tehtaalla oli mahdollisesti ollut järjestelmän väärinkäytöksiä, mikä osaltaan kannusti työnjohtoa uuden palkkajärjestelmän suunnitteluun.

Vuonna 2005 alkoi Finlaysonin kustannuslaskentajärjestelmän uudistus. Vanhan järjestelmän tilalle etsittiin uutta kokonaisvaltaisempaa järjestelmää tuotannon ohjaukseen ja kustannusten seurantaan. Tämä tarjosi hyvän tilaisuuden miettiä toiminnan uudistamista laajemminkin mittakaavassa; ennen kaikkea kustannusten tarkkailun mittakaavan muuttaminen toisi muutoksia myös urakkapalkkajärjestelmään. Eri tuotteiden tuotantoaikojen kellottamisesta sadasosaminuuttien tarkkuudella päätettiin siirtyä lähemmäksi hintojen ja valmistusaikojen standardisointia. Standardiaikojen soveltaminen urakkapalkkajärjestelmään vähentää edelleen työntekijöiden todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa palkan suuruuteen, joten urakkapalkkajärjestelmästä päätettiin luopua kokonaan.

Nykyinen Finlayson on vuosien varrella muotoutunut fuusioiden ja yritysostojen kautta, joten yhtiön sisällä on paljon rakenteellisia eroja eri tuotantolaitosten välillä. Uutta palkkajärjestelmää lähdettiin suunnittelemaan lähinnä Kankaanpään tehtaan käyttöön mutta

sillä optiolla, että se voitaisiin myöhemmin ottaa käyttöön myös muissa yhtiön tuotantolaitoksissa. Kankaanpään tehdas toimii siis tässä tapauksessa uuden palkkajärjestelmän pilottiprojektina.

4.4.2 Uudistuksen tavoitteet

Uudistuksen tavoitteena oli luoda ”*oikeudenmukainen, yksinkertainen ja tuottavuutta/laatua parantava*” palkkajärjestelmä (liite 1). Tavoitteet olivat alussa lähinnä työnantajan määrittelemiä, mutta myös henkilöstö hyväksyi asetetut tavoitteet. Projektin alussa molemmat osapuolet olivat sitä mieltä, että tavoitteet täyttäessään uudesta palkkajärjestelmästä olisi hyötyä sekä työnantajalle että työntekijöille.

Palkkajärjestelmän oikeudenmukaisuudella tavoiteltiin liittojenkin suosittamaa samapalkkaisuusperiaatetta. Samapalkkaisuuden ajatus on, että samasta työstä ja samanlaisesta työtuloksesta maksetaan samansuuruisia palkkaa. Samapalkkaisuusperiaatteen nimi on sinänsä harhaanjohtava, sillä ajatus kätkee sisälleen palkkojen suuruuden vaihtelun. Paremmasta laadusta ja vaativammasta työstä maksetaan suurempaa palkkaa kuin huonosta laadusta ja vaatimattomammasta työstä. Oikeudenmukaisuuden tavoittelu palkkajärjestelmän uudistuksessa oli lähes itsestäänselvyys. Ihannetilanteessa oikeudenmukainen palkkajärjestelmä motivoi työntekijöitä oikeanlaiseen toimintaan ja työnantajan maksaa suurempaa palkkaa sille, joka sen ansaitsee.

Syy, miksi oikeudenmukaisuutta korostettiin projektin tavoitteissa, oli vanhan palkkajärjestelmän jälkeenjääneisyydessä ja mahdollisissa väärinkäytöksissä. Palkkajärjestelmän jälkeenjääneisyydestä johtui, että nykyiset tehtävänkuvat eivät vastanneet niille aikoinaan määriteltyjä palkkoja. Vuosien varrella tehtaassa konekanta on muuttunut ja sen myötä myös moni tehtävänkuvakin. Esimerkiksi vuorovastaavan aikaisempi nimike oli jakaja, jonka tehtävänä oli pääasiassa jakaa tarvittavat materiaalit eri työpisteille. Nykyiseen vuorovastaavan tehtävänkuvaan kuuluu tavaroiden jakamisen lisäksi tuotannon ohjausta suhteellisen laajassa mittakaavassa. Järjestelmän väärinkäytöksillä jotkut

työntekijät olisivat voineet saada suurempaa palkkaa kuin heille oikeudenmukaisuuden periaatteen mukaan kuuluisi. Tämä mahdollisuus haluttiin eliminoida uudesta järjestelmästä.

Uuden palkkajärjestelmän tavoitteissa yksinkertaisuudella tavoiteltiin vastapainoa vanhan järjestelmän raskaudelle. Monet eri palkanmaksun perusteet haluttiin yhdistää muun muassa joustavan tuotannon mahdollistamiseksi: kun palkanmaksun perusteet ovat samat koko tehtaalla, on työntekijöiden helpompi siirtyä tehtävästä toiseen tarpeen mukaan. Yksinkertaisuudella tavoiteltiin osittain myös kustannusten ja palkkojen seurannan suurpiirteistämistä.

Tuottavuuden ja laadun parantaminen on yksi liike-elämän perustavoitteista. Palkkajärjestelmän uudistuksessa tuottavuutta ja laatua pyrittiin parantamaan lisäämällä tuotantojärjestelmän joustavuutta sekä luomalla motivoivat palkitsemisperusteet. Vanhan palkkajärjestelmän monimutkaisuus ja urakkapalkan käyttö olivat luoneet tehtaaseen jossain määrin jäykän ilmapiirin, jota haluttiin korjata. Henkilöstön huomiota haluttiin siirtää urakkapalkan korvausten euron sadasosista koko yrityksen edun ajattelemiseen. Palkkauksen uudistuksella haluttiin myös motivoida henkilöstöä tekemään oikeita asioita yrityksen menestyksen takaamiseksi.

4.4.3 Uudistuksen tekijät

Palkkajärjestelmän uudistus toteutettiin työryhmässä, jossa oli mukana sekä työnantaja- sekä työntekijäpuolen edustajia. Työryhmä raportoi projektin etenemisestä seurantaryhmälle, jossa oli mukana osittain samoja henkilöitä kuin työryhmässäkin. Näiden vakituisten ryhmien lisäksi mukana oli eri alan asiantuntijoita ja koko henkilöstö.

Koko projekti alkoi seurantaryhmän kokoontumisella. Seurantaryhmän tarkoitus oli linjata projektin lähtökohtaiset tavoitteet sekä määrittellä aikataulu. Seurantaryhmän jäseniä olivat minun lisäksi Finlayson oy:n logistiikkajohtaja Kirsi Alanen, Finlayson oy:n Kankaanpään tehtaan tuotantopäällikkö Jukka Ojala ja Finlayson oy:n Kankaanpään

tehtaan pääluottamusmies Raija Koskiranta-Pajunen. Heidän lisäksi mukana seurantaryhmän kokouksissa tarpeen tullen oli Kemianliiton edustaja, työehtosihteeri Tapio Paananen, Finlayson & Co oy:n talousjohtaja Markku Pirskanen ja palkanlaskentaosaston edustaja.

Työryhmään kuului minun, tuotantopäällikkö Ojalan ja pääluottamusmies Koskiranta-Pajusen lisäksi kolme työntekijäpuolen edustajaa ja yksi työnantajapuolen edustaja. Työnantajapuolen edustajana työryhmässä oli työnjohtaja Regina Ylihonko. Työntekijäpuolelta alussa oli mukana ompelija Elina Vanhatalo ja karstanhoitaja Kari Lautaoja. Ensimmäisen palaverin jälkeen Lautaoja joutui jäämään sairauslomalle – hänen tilalleen tuli tyynylinjan työntekijä Marianne Huhtamäki. Toisen palaverin jälkeen Vanhatalo päätti jättäytyä pois työryhmästä – hänen tilalleen mukaan tuli varaluottamusmies Ulla Virtanen. Vaikka työryhmän kokoonpano projektin aikana muutti muotoaan, oli työntekijöillä kuitenkin jatkuvasti vahva edustus.

Suunnitteluprojekti toteutettiin yhteistyössä sekä työnantaja- että työntekijäliittojen kanssa. Yhteistyö näkyi muun muassa henkilöstölle järjestetyssä työn vaativuuden arviointikoulutuksessa, jossa oli mukana asiantuntijoita kummankin osapuolen liitoista. Projektin aikana ulkopuolista konsultointiapua pyydettiin myös Elinkeinoelämän Keskusliiton asiantuntija Niilo Hakoselta.

Kankaanpään tehtaan henkilöstö otettiin kokonaisuudessaan mukaan uudistuksen tekemiseen heti alusta asti. Projektin alussa henkilöstölle pidettiin lomakekysely, jolla kartoitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä nykytilaan sekä tulevaisuuden toiveita. Kesän aikana pidin keskustelukierroksen muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta jokaisen vakituisen työntekijän kanssa; keskusteluissa esittelin työryhmän suunnitelman uudelle palkkajärjestelmälle ja keräsin siitä palautetta. Koko projektin ajan pyrittiin henkilöstö pitämään mahdollisimman hyvin mukana uuden palkkajärjestelmän suunnittelussa.

4.4.4 Palkkajärjestelmän uudistus osuuksittain

Uuden palkkajärjestelmän suunnittelu aloitettiin jakamalla henkilölle maksettava kokonaispalkka eri osuuksiin. Jokaista osuutta pyrittiin kehittämään irrallaan muista. Kokonaispalkka muodostuu *tehtäväkohtaisesta*, *henkilökohtaisesta* ja *tulospalkkio-osuudesta*, jotka kaikki pyrkivät täyttämään lähtökohtaisesti eri tavoitteita.

Tehtäväkohtaisella palkan osuudella pyrittiin tavoittelemaan palkkajärjestelmän oikeudenmukaisuutta. Tehtäväkohtaisen osuuden ajatuksena oli työn vaativuuteen perustuva palkkaus; oikeudenmukaiseksi palkkaukseksi miellettiin, että yhtä vaativista töistä maksetaan lähtökohtaisesti samansuuruista palkkaa. Ohjenuorana tässä käytettiin liittojen hyväksymää *samapalkkaisuusperiaatetta*, jonka mukaan yhtä vaativasta ja yhtä hyvästä työtuloksesta maksetaan samansuuruista palkkaa. Näin ollen samapalkkaisuus yhtä vaativissa töissä pitää sisällään ajatuksen palkkojen suuruuden vaihtelusta. Tehtäväkohtaisen palkan tulisi siis heijastaa vaativuuden vaihtelua työtehtävien vaihtuessa.

Henkilökohtaisen osuuden ajateltiin vetoavan yksilön motivaatioon. Samalla palkan henkilökohtaisen osuuden tulisi vastata samapalkkaisuusperiaatteen työtuloksen vaihteluun – yksilön palkan tulisi olla sitä suurempi, mitä parempi on työntekijän työtulos. Henkilökohtaisen osuuden kautta yksilön olisi mahdollista omalla panoksellaan korottaa maksettavaa kokonaispalkkaa. Yksilön työmotivaation kasvaessa on odotettavaa, että myös tuottavuus ja laatu paranevat.

Tulospalkkio-osuuden alkuperäisenä tarkoituksena oli yhtenäistää työntekijöiden sekä yrityksen etuja. Tavoitteena oli saada henkilöstö ajattelemaan toimintaansa yrityksen kannalta ja tekemään asioita, joista yritykselle – ja sitä kautta myös yksilölle itselleen – on hyötyä. Aikaisempien tuotannon jäykkyyksien tilalle haluttiin entistä joustavampi tuotantomalli, jossa työntekijät ajattelevat oman työpisteensä ulkopuolella olevaa suurempaa kokonaisuutta.

4.4.5 Palkkajärjestelmän uudistuksen eteneminen

Kankaanpään tehtaan palkkajärjestelmän uudistus aloitettiin 5.12.2005 palaverilla, jossa oli mukana minun lisäksi tuotantopäällikkö Jukka Ojala ja logistiikkajohtaja Kirsi Alanen. Palaverissa keskusteltiin tulevan uudistuksen tavoitteista ja alustavasta aikataulusta. Uudistuksen alustaviksi tavoitteiksi asetettiin oikeudenmukainen, yksinkertainen ja tuottavuutta/laatua parantava tulospalkkajärjestelmä. Projektin määräajaksi asetettiin vuoden 2007 tammikuu, jolloin uusi palkkajärjestelmä oli tarkoitus ottaa koekäyttöön.

Tammikuu

Varsinainen projekti käynnistyi tammikuun 18. päivänä 2006. Tuolloin oli ensimmäinen seurantaryhmän palaveri, jossa oli mukana myös Kemianliiton työehtosihteeri Tapio Paananen. Paananen oli mukana kertomassa seurantaryhmälle yleisesti palkkatekniikasta sekä tuottavuusmatriisiin perustuvasta tulospalkkauksesta. Ensimmäinen palaveri kului lähinnä palkan rakenteen ja tulospalkkiojärjestelmän edellytysten tarkastelussa. Heti projektin alusta asti henkilöstön mukanaolo uuden järjestelmän suunnittelussa nähtiin tärkeäksi. Henkilöstölle päätettiin järjestää kevään aikana yritystaloustaloustietoa, jonka tarkoituksena oli laajentaa henkilöstön ymmärrystä yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöitä.

Helmikuu

Työryhmän ensimmäinen palaveri pidettiin 2.2.2006. Palaverin tarkoituksena oli keskustella seurantaryhmän alustamista tavoitteista ja projektin aikataulusta. Työryhmä katsoi tarpeelliseksi järjestää henkilöstölle tiedotustilaisuus selventämään uuden palkkajärjestelmän tarpeellisuutta ja projektin etenemistä. Henkilöstön asennetta nykyistä ja tulevaa palkkajärjestelmää kohtaan päätettiin selvittää lomakekyselyllä.

Seurantaryhmän kolmas tapaaminen järjestettiin 15. päivänä helmikuuta 2006. Palaverissa käytiin läpi laatimani projektisuunnitelma (liite 1), suunniteltiin henkilöstölle tehtävää kyselyä sekä keskusteltiin alustavasti palkan henkilökohtaisen osuuden rakenteesta. Tämän

lisäksi palaverissa pohjustettiin samana päivänä henkilöstölle pidettävää tiedotustilaisuutta. Tiedotustilaisuuden piti tuotantopäällikkö Ojala.

Maaliskuu

15.3.2006 Kemia-liiton työehtosihteeri Tapio Paananen piti tehtaalla henkilöstölle luennon yrityksen taloudellisista toimintaperiaatteista. Koulutuksessa käytiin läpi muun muassa yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia asioita. Koulutuksen ajateltiin helpottavan mahdollisen tulospalkkajärjestelmän käyttöönottoa ja toimimista.

31.3.2006 järjestettiin henkilöstölle lomakekysely (liite 2). Kyselyllä pyrittiin selvittämään henkilöstön mielipiteitä tulevan palkkajärjestelmän eri osista. Tulevan palkkajärjestelmän rakenne oli vielä tällä hetkellä avoin, minkä vuoksi kyselyn pääpaino oli avoimissa kysymyksissä. Kyselyyn vastasi yhteensä 40 henkeä.

Huhtikuu

3.4.2006 pidettiin seurantaryhmän neljäs tapaaminen. Tapaamisessa käsiteltiin henkilöstökyselyn tuloksia ja Elinkeinoelämän Keskusliiton asiantuntijan, Niilo Hakosen, palautetta projektisuunnitelmasta. Palaverissa pohjusteltiin myös työryhmän seuraavaa tapaamista. Seuraavana päivänä oli työryhmän toinen tapaaminen, jossa jatkettiin henkilöstökyselyn tulosten läpikäyntiä. Samalla aloitettiin uuden palkkajärjestelmän henkilökohtaisen osuuden suunnittelu pohtimalla sen määräytymisen perusteita. Vaihtoehtoina oli kaksi lähtökohtaisesti erilaista lähestymistapaa: joko objektiivisiin mittareihin perustuva tai esimiehen arviointiin perustuva mittaaminen. Tulevaan järjestelmään pyrittiin kuitenkin löytämään hyviä piirteitä kummastakin vaihtoehdosta – objektiivisiä mittareita, joihin sisältyy myös esimiehen arviointia.

Huhtikuun 25. päivä 2006 pidettiin työryhmän kolmas tapaaminen. Tapaamisen tavoitteena oli löytää kumpaakin osapuolta – työnantajaa sekä työntekijöitä – miellyttävät henkilökohtaisen palkanosuuden perusteet. Keskustelun tukena käytettiin henkilöstökyselyn tuloksia. Lopulta päädyttiin yksimielisyyteen siitä, että työtuloksen määrä, työtuloksen laatu, monitaitoisuus ja omatoimisuus ovat asioita, joihin

henkilökohtaisessa osuudessa tulee kiinnittää erityistä huomiota. Näille pyrittiin myöhemmässä vaiheessa etsimään objektiivisia mittareita.

Toukokuu

Seurantaryhmän viidennessä tapaamisessa, 3. toukokuuta 2006, jatkettiin keskustelua henkilökohtaisen osuuden perusteista (työtuloksen määrä ja laatu, monitaitoisuus sekä omatoimisuus) ja aloitettiin näiden mittareiden etsiminen. Samalla availtiin keskustelua mahdollisen kehityskeskustelun tarpeellisuudesta. 6.–7.5.2006 pääluottamusmies Koskiranta-Pajunen osallistui Kemianliiton järjestelmään koulutukseen työn vaativuuden uudelleenarvioinnista.

Työryhmän neljännessä tapaamisessa 9. toukokuuta 2006 jatkettiin sopivien mittareiden etsimistä henkilökohtaisen osuuden perusteille. Jo tässä vaiheessa ilmeni vaikeuksia löytää sopivia mittareita. Sen lisäksi, että henkilökohtaisen pätevyyden mittaaminen on vaikeaa, suhtauduttiin työryhmän sisällä ristiriitaisesti ehdotettujen mittareiden toimivuuteen. Työtuloksen määrän mittaamista päätettiin lähestyä tuotteiden standardihinnoittelun avulla. Asiasta oli tarkoitus jatkaa seuraavassa palaverissa. 15.5.2006 aloitin kolmen kuukauden työharjoittelun Finlaysonilla.

24. toukokuuta 2006 oli työryhmän viides tapaaminen. Henkilökohtaisen osuuden mittareita käytiin läpi tekemäni esityksen pohjalta. Tapaamisessa päätettiin lähinnä työtuloksen määrän mittaustavasta. Mahdollisimman monella tehtävänimikkeellä työtuloksen määrää päätettiin mitata koneen / koneiden käyttöasteella. Tällöin henkilökohtaisesta perusteesta muodostui enemmänkin ryhmä- tai tehdaskohtainen peruste. Tämä nähtiin kuitenkin järkevämmäksi kuin jokaisen työntekijän henkilökohtaisen panoksen erittely. Tuotteiden standardihintojen määrittelyä päätettiin jatkaa erillään palkkaprojektista.

Kesäkuu

Kesäkuun toinen päivä 2006 järjestettiin koko henkilöstölle työn vaativuuden uudelleenarviointia valaiseva koulutus yhdessä työnantaja- ja työntekijäliittojen kanssa.

Koulutuksessa käytiin läpi palkkatekniikan perusteita ja työn vaativuuden arvioinnin syitä sekä harjoiteltiin työn vaativuuden arviointia. Koulutuksessa oli paikalla noin 40 henkilöä.

9. kesäkuuta 2006 työryhmä kävi tutustumassa Porkka Oy:n tuotantolaitokseen ja sen uuteen palkkajärjestelmään. Porkan palkkauksen uudistuksen tärkeimpänä tavoitteena oli ollut yksinkertaisen tulospalkkajärjestelmän luominen, mikä oli myös Finlaysonin tavoitteiden mukaista. Porkan tehtaan palkkajärjestelmässä oli hyviä oivalluksia, mutta sellaisenaan se ei sopinut Finlaysonille.

Seurantaryhmän kuudes palaveri pidettiin 12. kesäkuuta 2006. Palaverissa käytiin läpi Porkan tutustumiskäynnin antia ja suunniteltiin alustavasti tulevaa työn vaativuuden arviointia. Palaverissa käsiteltiin myös uutta palkkajärjestelmää kokonaisuutena ja päätettiin siirtää entistä enemmän painoarvoa tulospalkkaan ja tehtäväkohtaiseen osuuteen. Henkilökohtaisen osuuden mittaaminen osoittautui hankalaksi ja siksi se päätettiin toteuttaa jonkinlaisen esimiehen arvioinnin pohjalta.

Palaverissa suunniteltiin projektin etenemistä kesän aikana. Työryhmän jäsenet lomailivat heinäkuussa, minkä vuoksi tehtäväni oli hankkia lisätietoa tulospalkkajärjestelmästä, valmistella työn vaativuuden arviointia sekä käydä kahdenkeskisiä keskusteluita henkilöstön kanssa. Työryhmän kuudennessa palaverissa, 14. kesäkuuta 2006, käytiin läpi samoja asioita kuin seurantaryhmän edellisessä tapaamisessa.

19. kesäkuuta 2006 oli työryhmän viimeinen tapaaminen ennen kesälomia. Palaverissa käytiin läpi alustavia työnkuvauksia. Työnkuvausten hiomista jatkettiin syksyllä.

29. kesäkuuta 2006 kävin Alasen kanssa tapaamassa Finlaysonin & Co Oy:n talousjohtaja Markku Pirskasta. Tapaamisen tarkoituksena oli esitellä projektin etenemistä tähän asti. Projekti sai hyvän palautteen talousjohtajalta, ja samalla suunniteltiin uutta tapaamista kesälomien jälkeen.

Heinäkuu

Heinäkuun 2006 aikana kävin läpi kahdenkeskisiä keskusteluita tuotantopuolen henkilöstön kanssa. Keskusteluiden runko on liitteenä (liite 3). Keskusteluissa pyrin selventämään projektin tavoitteita, esittelin tulevan palkkajärjestelmän mallia ja keräsin suoraa palautetta henkilöstöltä. Pyrin tekemään keskustelutilaisuudesta mahdollisimman epävirallisen, jotta rehellisen palautteen antaminen olisi ollut helppoa. Keskustelut käytiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta kaikkien vakituisten työntekijöiden kanssa. Keskustelukierros jatkui osittain vielä elokuussa, koska osa työntekijöistä oli koko heinäkuun lomalla. Tapaamisten kestot vaihtelivat puolesta tunnista puoleentoista, jolloin niihin käytetty kokonaisaika oli 40–50 tuntia.

Muu osa heinäkuusta 2006 kului projektin valmistelevassa työssä. Kävin läpi palkkatekniikkaan liittyvää kirjallisuutta, valmistelin työn vaativuuden arviointia ja tein alustavia kustannuslaskelmia. Heinäkuun aikana käynnistin myös yhteistyötä Finlaysonin palkanlaskentaosaston kanssa.

Elokuu

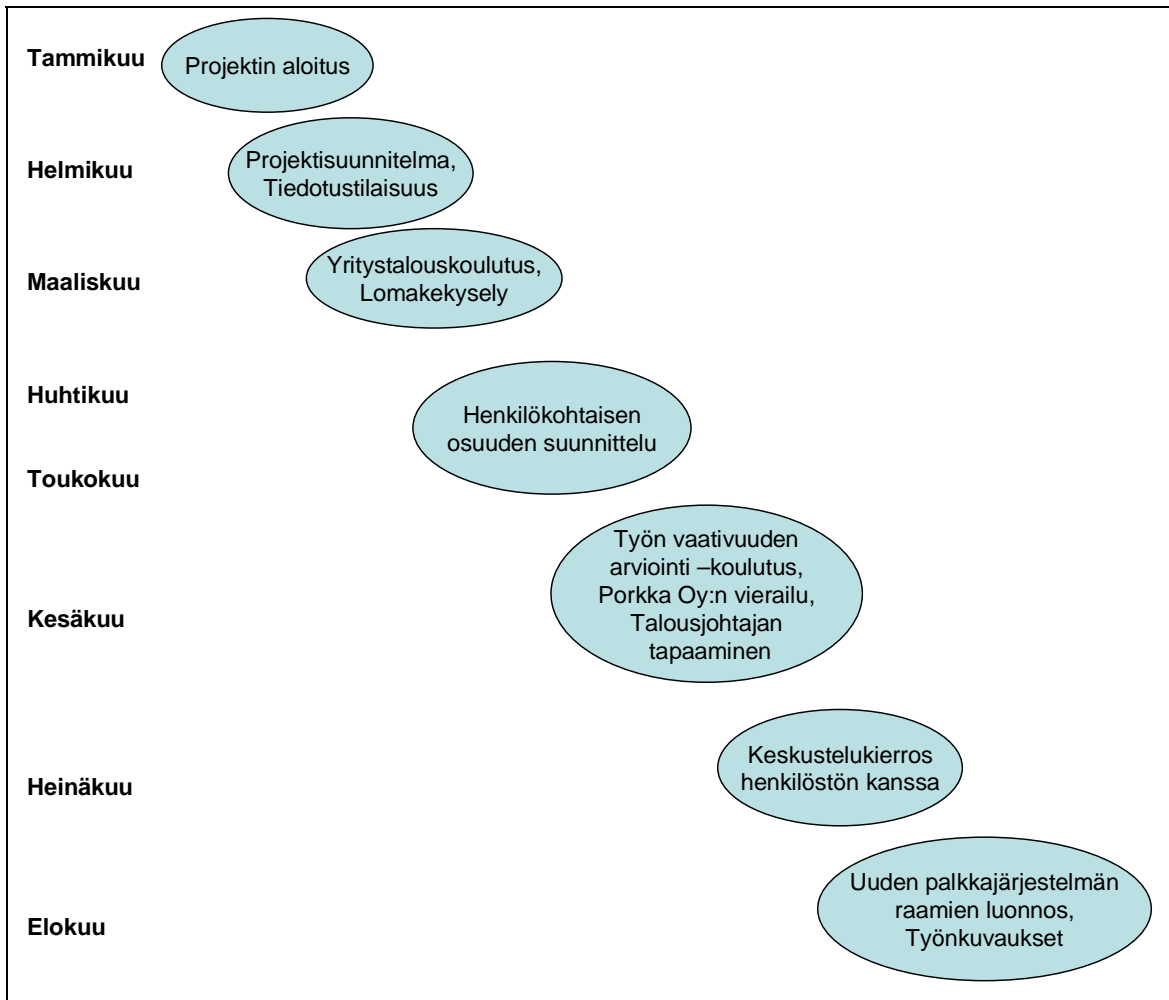
Kesälomien jälkeen jatkettiin seurantaryhmän epävirallisella tapaamisella, jossa selviteltiin projektin etenemistä kesän aikana ja suunniteltiin syksyn aikataulua. 9.8.2006 pidettiin työryhmän kahdeksas tapaaminen, jossa uuden palkkajärjestelmän henkilökohtaista ja tulospalkkio-osuutta käsiteltiin esitykseni pohjalta (liite 4). Heinäkuun aikana tehdyn uuden palkkajärjestelmän luonnoksen tavoitteena oli saada projekti etenemään. Aikaisemmat keskustelut olivat jumittuneet helposti, kun huomio kohdistui kokonaisuuden kannalta liiankin pieniin asioihin. Luonnoksen viimeistelyssä oli minun lisäkseni mukana tuotantopäällikkö Ojala. Luonnoksessa oli esitys seuraavista asioista:

- henkilökohtaisen lisän suuruus, perusteet ja sen määräytyminen,
- tulospalkkion perusteet,
- uuden palkkajärjestelmän mitoittaminen nykyisiin palkkoihin sekä
- uusien työntekijöiden palkka.

Luonnos sai myönteisen vastaanoton, ja muutaman korjauksen jälkeen se voitiin hyväksyä tulevan palkkajärjestelmän pohjaksi. Tulospalkkion suuruuden ja tavoitteiden määrittely päätettiin jättää talousosaston kanssa käytävään palaveriin. Palaverin lopussa sovittiin työn vaativuuden arvioinnin aikataulusta.

15.8.2006 jaettiin Finlaysonin toimintakäsikirjan pohjalta tehdyt työnkuvaukset työntekijöille. Työnkuvauksia oli täydennetty ja korjailtu heinäkuun aikana työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa, joten henkilöstölle annettiin ainoastaan pari päivää aikaa tutustua kuvauksiin ennen vaativuuden arvioinnin aloitusta. Työn vaativuuden arviointi aloitettiin 18.8.2006 käsittelemällä yhdessä työnkuvauksia. Samana päivänä päättyi työharjoitteluaikani Finlaysonilla, minkä jälkeen palkkaprojekti eteni Finlaysonin oman henkilöstön voimin.

30.8.2006 pidettiin vielä yksi palaveri konsernin talousjohtajan ja palkanlaskentaosaston edustajan kanssa. Paikalla olivat myös tuotantopäällikkö ja logistiikkajohtaja. Tapaamisessa käsiteltiin uuden palkkajärjestelmän runkoa siten, että projektia voitiin jatkaa ilman minua. Uuden palkkajärjestelmän käyttöönoton kustannukset herättivät paljon keskustelua – etenkin tulospalkkio ja uusien palkkaluokkien suuruus. Lopullisten summien määrittely jäi talousosaston vastuulle.



Kuvio 3. Projektin tärkeimmät vaiheet kuukausittain.

4.5 Henkilöstön osallistaminen uudistukseen

Finlaysonin Kankaanpään tehtaassa on viime vuosina pyritty tekemään uudistukset henkilöstön kanssa sopusoinnussa. Henkilöstön pitäminen mukana uudistusten suunnittelussa on ollut enemmänkin itsestäänselvyys kuin harkittu toimenpide muutosvastarinnan ehkäisemiseksi. Seuraavassa tarkastellaan, miten henkilöstöä osallistettiin uuden palkkajärjestelmän suunnitteluun ja millä foorumeilla se tehtiin.

4.5.1 Koko henkilöstö

Koko tehtaan henkilöstö haluttiin mukaan uudistuksen toteutukseen heti projektin alusta lähtien. Vaikka suurin merkitys henkilöstön mielipiteiden välittäjänä oli projektiryhmien jäsenillä, haluttiin koko henkilöstölle taata mahdollisuus lausua mielipiteensä ja tehdä ehdotuksia tulevaan järjestelmään. Vuoden alussa, 15.2.2006, henkilöstölle pidettiin tiedotustilaisuus, jossa kerrottiin projektin tavoitteista sekä alustavasta aikataulusta. Jo ennen tiedotustilaisuutta oli henkilöstön keskuudessa herännyt pelkoa muun muassa palkkojen alenemisesta – tämän vuoksi tiedotustilaisuus pyrittiin pitämään niin pian kuin mahdollista. Tilaisuuden tarkoituksena oli valmistaa henkilöstöä uuden palkkajärjestelmän tulemiseen ja poistaa turhia pelkotiloja. Tällöin ilmoitettiin myös tulevasta lomakekyselystä sekä Kemianliiton edustajan pitämästä yritystaloustalouksenkoulutuksesta.

Henkilöstön lomakekyselyn uskottiin antavan hyvän pohjan projektin etenemiselle. Kyselyn tulokset jäivät kuitenkin sen verran epämääräisiksi, että niitä käsiteltiin jatkossa lähinnä suuntaa-antavina. Alkuperäisten suunnitelmien mukaan oli tarkoitus pitää henkilöstölle tiedotustilaisuuksia aina sitä mukaa, kun projektissa edetään. Tämän lisäksi oli tarkoitus tehdä vielä toinen lomakekysely henkilöstölle siinä vaiheessa, kun uuden järjestelmän ensimmäinen versio on valmis. Projekti oli tarkoitus toteuttaa siten, että kukin palkan osuus (tehtäväkohtainen, henkilökohtainen ja tulospalkkio-osuus) suunnitellaan ja esitellään henkilöstölle omana kokonaisuutenaan. Palkkajärjestelmän suunnittelussa kuitenkin käsiteltiin epä johdonmukaisesti eri osuuksia, mistä johtuen valmista esitystä ei henkilöstölle voitu tehdä ennen heinäkuun 2006 henkilöstön haastattelukierrosta. Näin ollen tällä haastattelukierroksella pyrittiin selvittämään koko henkilöstön mielipiteet.

Virallisten väylien lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa asioihin projektihenkilöstön kautta. Pääluottamusmies Koskiranta-Pajunen tiedotti projektin vaiheista viikoittaisissa henkilöstötiedotteissaan ja korosti, että projektiryhmissä tehdyt esitykset olivat vasta ehdotuksia eivätkä lopullisia päätöksiä. Tämän tarkoituksena oli saada

työntekijät kommentoimaan esityksiä, mitä ei kylläkään toivotussa määrin tapahtunut. Parannusehdotuksia tai muita kommentteja projektiryhmien jäsenille tuli varsin vähän.

Henkilöstökysely

Henkilöstön lomakekysely toteutettiin niin alkuvaiheessa projektia, että konkreettisia ehdotuksia tai täsmällisiä kysymyksiä ei voitu tehdä. Tämän vuoksi kyselyn pääpaino oli avoimissa kysymyksissä, joiden tueksi laadittiin monivalintakysymyksiä. Minä laadin kyselyn pohjan, jota hiottiin seurantaryhmän kanssa. Lopullinen kyselylomake on liitteenä (liite 2).

Kysely toteutettiin työajalla – aamu- ja iltavuoron vaihdon välissä – jotta vastaukset saataisiin mahdollisimman monelta. Kyselyyn vastasi 40 henkeä, jolloin vastausprosentti oli noin 80. Muutama työntekijä palautti tyhjän lomakkeen – luultavasti protestina palkkajärjestelmän uudistukselle.

Kysely oli jaettu kolmeen osaan, joilla selvitettiin henkilöstön mielipiteitä nykyisestä järjestelmästä, palkan henkilökohtaisesta osasta sekä tulospalkkiosta. Kyselylomakkeessa oli esitetty listat henkilökohtaisen osuuden ja tulospalkkion mittareista, jotka vastaajan piti arvioida asteikolla 1–5. Henkilökohtaisen osuuden mittarit saivat pääosin myönteisemmät arviot kuin tulospalkkio-osuuden. Muutamat mittarit erosivat joukosta (esimerkiksi henkilökohtaisen osuuden taloudellinen vastuu ja tulospalkkion aloitteiden määrä) henkilöstön mielestä huonoina mittareina. Muutoin hajonta oli niin pientä, että muita vaihtoehtoja voitiin käyttää uudessa palkkajärjestelmässä.

Projektin kannalta hedelmällisintä palautetta toivottiin avoimista kysymyksistä. Avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia kuitenkin odotettua vähemmän, mikä kutakuinkin romutti koko kyselyn tarkoituksen. Kyselyn lopullinen hyöty olikin lähinnä henkilökohtaisen osuuden mittareiden valinnassa.

Keskustelukierros

Ajatus työntekijöiden kanssa käytävistä keskusteluista lähti liikkeelle Niilo Hakosen projektisuunnitelman palautteesta. Alussa ehdotus hylättiin liian työläänä, sillä palautteen kerääminen yli 40 henkilöltä vaati aikaa pitkälti yli 40 tuntia. Muun projektiryhmän lomaillessa heinäkuussa vapautui projektisihteerille riittävästi aikaa toteuttaa keskustelukierros. Toinen syy keskustelukierroksen läpikäyntiin oli lomakekyselyn epäonnistuminen.

Keskusteluissa kerättiin palautetta projektiryhmien työstämästä luonnoksesta. Luonnos esiteltiin työntekijöille keskeneräisenä ja korostettiin, että muutoksia on vielä mahdollista tehdä. Keskustelurunko on liitteenä (liite 3). Keskusteluissa käytiin läpi seuraavia asioita:

- palkan rakenne osuuksittain (tehtäväkohtainen, henkilökohtainen ja tulospalkkio-osuus),
- tehtävien kuvaukset,
- työn vaativuuden arvioinnin kulku ja vaativuustekijöiden painotukset,
- henkilökohtaisen osuuden perusteet ja niiden arviointi sekä
- tulospalkkio-osuuden mittarit.

Keskustelujen tarkoituksena oli selventää palkan rakennetta sekä kerätä parannusehdotuksia. Palkan rakenne oli helpompaa selittää työntekijöille kasvotusten, koska tällöin saattoi tarkentaa epäselviä kohtia ja jatkokysymysten esittäminen oli työntekijöille helpompaa kuin koko henkilöstön ollessa paikalla. Tästä huolimatta parannusehdotuksia ja jatkokysymyksiä tuli suhteellisen vähän – toisella keskustelukierroksella kysymyksiä ja kommentteja olisi saattanut tulla enemmän. Ensimmäisellä kerralla tuntui, että asiaa tuli kerralla liikaa, eivätkä kaikki työntekijät pystyneet käsittelemään kaikkea uutta informaatiota.

Yksi keskustelukierroksen aikana esiintynyt kynnyskysymys oli henkilökohtaisen palkan suuruus. Aikaisemmista vakuutteluista huolimatta osa työntekijöistä pelkäsi, että palkkajärjestelmän uudistuksen tarkoituksena on tehtaan kokonaispalkkojen laskeminen. Vaikka keskusteluissa korostettiin uudistuksen tarkoitusta sekä lainattiin jopa

työehtosopimusta, jossa kielletään kokonaispalkkojen laskeminen uudistusten yhteydessä, jäi muutamalle työntekijälle pelko palkan laskemisesta. Suurin osa henkilöstöstä kuitenkin uskoi uudistuksen tarkoituksen viimeistään pienen vakuuttelun jälkeen. Osalla työntekijöistä mielenkiinto uutta palkkajärjestelmää kohtaa loppui siinä vaiheessa, kun selvisi, että oma palkka ei ainakaan laske.

Työn vaativuustekijöistä ja henkilökohtaisen osuuden mittareista kerätty palaute oli pääosin samansuuntaista projektiryhmien esitysten kanssa. Työntekijöitä pyydettiin järjestämään työn vaativuustekijät (osaaminen, vastuu, kuormitus, vuorovaikutus ja työolosuhteet) tärkeysjärjestykseen sen mukaan, miten työt koko tehtaassa tulisi arvioida. Henkilökohtaisen osuuden mittareista esitettiin työntekijöille lista, josta heidän tuli valita kolme omasta mielestään tärkeintä mittaria. Listan mittareista eniten kannatusta saivat juuri ne, joita projektiryhmän esityksessä oli. Projektiryhmän esitykset näytettiin työntekijöille vasta heidän omien valintojensa jälkeen.

Odotetusti myönteisimmin keskusteluihin suhtautuivat henkilöt, jotka katsoivat palkkansa olevan pienempi kuin mitä työn vaativuus edellyttäisi. Kielteisin asenne oli vastaavasti suuripalkkaisilla linjatyöntekijöillä, joiden palkka oli noussut urakkapalkkioiden vuoksi suhteellisen korkeaksi. Kuitenkin useimmille ajatus työn vaativuuteen perustuvasta palkkauksesta oli hyväksyttävä.

4.5.2 Projektiryhmät

Henkilöstön osallistamisen kannalta suurin merkitys uuden palkkajärjestelmän suunnittelussa oli eri projektiryhmien henkilöstön edustajilla. Vaikka kaikki osapuolet pyrkivät pitämään mielessä henkilöstön intressit, jäi henkilöstön etujen huomiointi lopulta henkilöstön edustajien vastuulle. Heidän tehtävänsä oli tuoda henkilöstön näkökulmaa palavereihin sekä kerätä palautetta palaverissa käytyistä asioista.

Työryhmä

Työryhmässä oli yhteensä kolme henkilöstön edustajaa, joista ainoastaan yksi – pääluottamusmies – oli mukana koko projektin ajan. Muut kaksi jäsentä vaihtuivat sairaustapauksen ja henkilökohtaisen syyn vuoksi. Alussa mukana ollut ompelija Elina Vanhatalo, päätyi kahden palaverin jälkeen siihen, ettei hän halua olla mukana uuden järjestelmän suunnittelussa. Tämä tuli työryhmälle yllätyksenä, koska ryhmä oli pyritty kokoamaan juuri siten, että mukana on myös henkilöitä, jotka vastustavat uudistusta. Vastustajat haluttiin mukaan siksi, että ilmeneviin vastalauseisiin voitaisiin kehittää ratkaisut työryhmän sisällä jo suunnitteluvaiheessa. Ajateltiin myös, että juuri vastustajat haluaisivat olla mukana palavereissa pitämässä huolta, että työntekijöiden etuja ei unohdeta. Vanhatalon tilalle työryhmään tuli tehtaan varaluottamusmies Ulla Virtanen, joka oli myös hyvin kriittinen uudistusta kohtaan.

Työryhmän toiminnassa pyrittiin jatkuvasti kuuntelemaan henkilöstön edustajien mielipiteitä. Kriittisen palautteen saaminen oli kuitenkin vaikeampaa kuin alun perin kuviteltiin; kritiikkiä saatiin lähinnä pää- ja varaluottamusmieheltä – ehkä juuri näiden henkilöiden vahvemman aseman vuoksi. Pääluottamusmieheltäkin tuli toisinaan epäsuoraa palautetta jälkikäteen, hänen keskusteltuaan asioista ensin muiden työntekijöiden kanssa. Yksi syy kritiikin puuttumiseen saattaa olla, että ryhmä kokonaisuudessaan pyrki suunnittelemaan palkkajärjestelmää myös henkilöstön edut huomioiden. Kuten projektin tavoitteissa jo määriteltiin, hyvästä palkkajärjestelmästä on hyötyä sekä yritykselle että sen henkilöstölle. Uudistuksen avainhenkilö, tehtaan tuotantopäällikkö, on hyvin varovainen henkilöstön etujen suhteen, joten suurta vastakkainasettelua ei projektin aikana ollut varsinaisesti missään vaiheessa.

Osapuolten välisessä kommunikoinnissa oli välillä ongelmia. Jossain vaiheessa huomattiin, että työntekijöiden edustajat ja työnantajan edustajat olivat puhuneet eri asioista muutaman palaverin ajan. Mitään suurempia esteitä kommunikoinnin tiellä ei kuitenkaan ollut. Työryhmän edustajien erilaiset taustat vaikuttavat todennäköisesti siihen, mihin edustajan huomio pääasiassa kiinnittyy. Työntekijöiden edustajat keskittyivät enemmän

käytännönläheisiin asioihin, vaikka alussa tavoitteena oli uuden järjestelmän suuntaviivojen löytäminen.

Pyrin lähettämään hyvissä ajoin ennen palavereita työryhmän jäsenille listan, johon oli kirjattu seuraavassa palaverissa käsiteltävät asiat. Tämän tarkoituksena oli helpottaa etenkin henkilöstön edustajien toimintaa. Näin heillä oli mahdollisuus valmistautua palaveriin muun muassa kyselemällä muilta työntekijöiltä mielipiteitä käsiteltävistä asioista. Ei tosin voi olla varma, oliko heillä varsinaisten työtehtäviensä ohella todellisuudessa aikaa tähän valmistautumiseen.

Projektin alussa palavereita ei juurikaan valmisteltu. Valmisteluina oli etukäteen mietitty ainoastaan asiat, joista keskustellaan ilman valmiita esityksiä. Keskusteluiden pohjana käytettiin henkilöstökyselyn tuloksia ja palkkatekniikkaan liittyvää yleistä oheismateriaalia. Keskustelut juutuivat usein samoihin asioihin, eikä varsinaisia ratkaisuja pitkienkään neuvottelujen jälkeen saatu aikaan. Asioita jätettiin pohdittaviksi, jotta niihin voitaisiin palata myöhemmin. Alussa mietitty projektin tiedotusstrategiakin epäonnistui, koska mitään varsinaisia päätöksiä, joista olisi voitu tiedottaa, ei saatu aikaan. Alun perin tarkoituksena oli suunnitella ja esitellä uusi järjestelmä osuus kerrallaan.

Projekti alkoi edetä varsinaisesti vasta työryhmän kesätauon aikana. Kesätauon aikana kokosin palavereissa käytyt asiat ja muotoilin esityksen uuden palkkajärjestelmän rakenteeksi (liite 4). Esitykseeni kirjasin kaikki ne asiat, jotka oli aikaisemmin jätetty pohdittavaksi. Esityksessä oli varsin tarkkaan määritelty henkilökohtaisen lisän määräytyminen sekä tulospalkkion suuruus. Tehtäväkohtainen aikapalkka on riippuvainen työn vaativuuden arvioinnista, joten tehtäväkohtaista osuutta ei esityksessä käsitelty. Tulospalkkion mittareiden määrittely jäi yritysjohdon vastuulle, joten konkreettisia mittareita ei ollut mukana esityksessä.

Esitykseni sai hyvän vastaanoton, varsinkin yritysjohdolta. Ensimmäisiä muutoksia esitykseen tehtiin jo ennen sen esittelyä työryhmässä. Tämän jälkeen muutamia kohtia hiottiin ja tehtiin lisäyksiä sitä mukaan, kun esityksestä unohtuneita asioita nousi esiin.

Esitys oli ensimmäinen konkreettinen esimerkki, joka viestitti projektin etenemisestä. Esityksen olemassaolo pakotti ihmisiä miettimään lopullisia päätöksiä ilman, että asioita jätetään jatkuvasti ratkaisematta.

Seurantaryhmä

Seurantaryhmässä oli mukana yksi työntekijöiden edustaja, pääluottamusmies Raija Koskiranta-Pajunen. Seurantaryhmän tarkoituksena oli esitellä projektin etenemistä logistiikkajohtaja Kirsi Alaselle ja suunnitella työryhmän seuraavia palavereita. Tehtävänä oli lähinnä suunnata projektia sekä nostaa esille asioita, joihin työryhmän tulisi etsiä ratkaisuja. Ehkä juuri tämän suurpiirteisemmän lähestymistavan vuoksi seurantaryhmän työ tuntui etenevän sujuvasti. Palaverit toteutuivat kutakuinkin saman kaavan mukaisesti: aluksi käytiin läpi, miten projekti on edennyt edellisen palaverin jälkeen. Sen jälkeen keskusteltiin asioista, joihin kaivattiin ratkaisuja, ja lopuksi asetettiin työryhmälle tavoitteet seuraavan palaveriin asti.

Seurantaryhmän toisessa palaverissa oli mukana Kemia-liiton työehtosihteeri Tapio Paananen kertomassa palkkatekniikan perusteista. Hän eritteli palkan rakennetta sekä esitteli liiton ehdotuksen tulospalkkiojärjestelmän toteutukseksi. Tulospalkkio päätettiin toteuttaa liiton ehdotuksen pohjalta, vaikka sitä Niilo Hakosen palautteessa kritisoiinkin.

Työn vaativuuden arviointiryhmä

Työn vaativuuden arviointiryhmä koostuu tasapuolisesti sekä työnantajan että työntekijän edustajista. Ryhmän tehtävänä on muotoilla työtehtävien kuvaukset, hyväksyttävä ne työntekijöillä sekä näiden pohjalta toteuttaa varsinainen työntehtävien vaativuuden arviointi. Työnantajan ja työntekijöiden liitot ovat luoneet työn vaativuuden arviointiin ohjeistuksen. Työn vaativuuden arviointiryhmässä oli mukana 2 edustajaa kummaltakin osapuolelta.

4.6 Uuden palkkajärjestelmän raamit

Seuraavassa esitellään lyhyesti uuden palkkajärjestelmän rakenne, johon projektiryhmät työssään päätyivät. Uusi palkkajärjestelmä tulee perustumaan kolmeen erilliseen palkan osaan: tehtäväkohtaiseen aikapalkkaan, henkilökohtaiseen lisään sekä tulospalkkiolisään.

4.6.1 Tehtäväkohtainen aikapalkka

Työn vaativuuden arvioinnissa teetaan kaikki tehtävät pisteytetään. Pisteytyksen jälkeen tehtävät luokitellaan 3–5 vaativuusryhmään, joiden mukaan määräytyy tehtäväkohtainen aikapalkka. Vaativuusryhmät muodostetaan sen mukaan, kuinka paljon hajontaa vaativuudenmukaisessa pisteytyksessä tulee. Aikapalkan suuruus pyritään määrittelemään mahdollisimman lähelle nykyisiä palkkoja, jotta suurta eroa maksettaviin kokonaispalkkoihin tai henkilökohtaisiin palkkoihin ei tulisi.

4.6.2 Henkilökohtainen lisä

Tehtäväkohtaisen aikapalkan lisäksi työntekijöille maksetaan henkilökohtaista lisää, joka perustuu työntekijän henkilökohtaiseen pätevyYTEEN. Työntekijän pätevyys määräytyy työtuloksen määrän, työtuloksen laadun, moniosaamisen ja joustavuuden mukaan. Henkilökohtainen lisä on suuruudeltaan 3–20%, ja muodostuu esimiehen arvioinnissa saatujen painotettujen pisteiden mukaan. Prosenttiosuus lisätään suoraan tehtäväkohtaiseen aikapalkkaan. Henkilökohtainen pisteytys määriteltäneen kerran vuodessa esimiehen toimesta.

4.6.3 Tulospalkkiolisä

Tulospalkkiolisän määrittelyssä käytetään hyväksi tuottavuusmatriisia. Tuottavuusmatriisin voidaan ottaa mukaan 3–5 eri tunnuslukua, joiden mukaan tehtaan tulos määritellään. Tulospalkkiolisän maksuperusteena toimii matriisista saatava tuottavuusindeksi, jonka lukuarvo on 0–1000. Tulospalkkiota maksetaan, mikäli lukuarvo ylittää 300. Tuottavuusmatriisin tunnusluvuista, niiden luokittelusta, tulospalkkion suuruuden määrittelystä sekä tulospalkkion maksuvälistä päättää lopulta yrityksen johto.

4.7 Yhteenveto

Finlayson Oy:ssä ei ole käytössä kokonaisvaltaista, osallistavaa johtamisjärjestelmää. Kankaanpään tehtaassa toteutettava osallistaminen näkyy selvimmin uudistusten suunnittelussa. Komiteatoiminta ja tiedon jakaminen on suhteellisen vähäistä, eikä sinällään vielä täytä osallistamisen vaatimuksia. Taloudellinen osallistaminen otetaan varsinaisesti käyttöön vasta uuden palkkajärjestelmän yhteydessä. Osallistaminen yleisesti on Kankaanpään tehtaassa varsin henkilöitynyt – virallista ohjeistusta ei henkilöstön osallistamiselle ole tehty, joten kaikki riippuu korkeammassa asemassa olevien henkilöiden tavoista. Toiminta saattaa olla täysin erilaista uusien toimihenkilöiden alaisuudessa.

Pintapuolisesti tarkasteltuna henkilöstön osallistuminen uudistusten suunnitteluun toteutetaan Kankaanpään tehtaassa hyvin. Henkilöstö otettiin mukaan palkkajärjestelmän uudistukseen heti projektin alussa. Henkilöstön osallistamiskeinoina olivat edustajat työryhmissä, lomakekysely ja keskustelukierros. Varsinaista osallistamista tuettiin tiedottamalla projektin etenemisestä pääluottamusmiehen viikkotiedotteessa ja järjestämällä henkilöstölle yritystalouteen liittyvää koulutusta. Tarkemman tarkastelun jälkeen työryhmätoiminnasta löytyy kuitenkin asioita, jotka heikentävät henkilöstön asemaa.

Projektin alussa tehty lomakekysely epäonnistui jossain määrin. Samoin palautteen saaminen henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa oli pääosin hankalaa. Joillakin

työntekijöillä oli selviä motivaatio-ongelmia antaa omaa panostaan uuden järjestelmän suunnitteluun ja joillakin oli puolestaan ongelmia ymmärtää palkkatekniikkaan liittyvää sanastoa sekä tuottaa riittävän analyyttistä palautetta.

Vaikka henkilöstö otettiin mukaan jo projektin alusta asti, sävytti uuden palkkajärjestelmän suunnittelua työnantajavetoisuus. Palkkauudistus lähti käyntiin työnantajan aloitteesta, minkä vuoksi sen ensisijainen tarkoitus oli palvella paremmin työnantajaa. Yrityksen johto asetti myös projektin tavoitteet, vaikka työntekijöiden edustajat hyväksyivät ne myöhemmin yhteisessä tapaamisessa. Henkilöstön edustajien tehtävä projektiryhmissä oli lähinnä henkilöstön näkökulman tuominen suunnitteluun ja kielteisten asioiden kitkeminen uudesta järjestelmästä. Työnantajan edustajien ja muun projektihenkilökunnan tehtävä taas oli etsiä tietoa palkkatekniikasta ja kehittää ehdotuksia työryhmälle esitettäväksi. Ero ei käytännössä ollut aivan näin jyrkkä, mutta tämänsuuntaisia piirteitä yhteistyössä oli havaittavissa.

Toiminta työryhmässä ei välttämättä edennyt kummankin osapuolen – työnantajan ja työntekijän – tasaisilla valtasuhteilla. Syitä tähän voivat olla työryhmän jäsenten vaihtuminen sekä seurantaryhmän toiminta. Seurantaryhmän palavereissa pohjustettiin seuraavaa työryhmän tapaamista ja päätettiin siellä käsiteltävät asiat. Seurantaryhmän kokoonpano oli työnantajavoittoinen, mikä antoi suuremman vallan työnantajalle. Tämän lisäksi työnantajan edustajien laajempi yritystuntemus vaikuttaa neuvotteluasemiin.

Lyhyesti sanottuna henkilöstön osallistaminen Kankaanpään tehtaassa on henkilöitynyttä ja perustuu hyväntahtoisuuteen. Henkilöstön osallistamisen tarkoitus on hyvä, mutta henkilöstön todelliset vaikutusmahdollisuudet ovat todennäköisesti pienemmät kuin kumpikaan osapuoli ymmärtää. Toimintatavat saattavat muuttua kokonaan, mikäli työpaikan johtohenkilöt vaihtuvat.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstön osallistamista kohdeyrityksessä voidaan kehittää. Vastausta etsittiin selvittämällä osallistavan johtamisen ominaisuuksia, osallistamisen käytäntöjä sekä niiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä kirjallisuuden pohjalta löydettyjä sovelluksia verrattiin käytännön havaintoihin kohdeorganisaatiossa. Merkittävimmät parannuskohteet löytyivät henkilöstön koulutuksesta, tiedon jakamisesta sekä osallistavan johtamisen virallistamisesta.

Henkilöstön osallistaminen Finlaysonin Kankaanpään tehtaassa on liian riippuvaista yksittäisistä henkilöistä. Mikäli henkilöstön osallistamista halutaan kehittää, pitäisi toimintatavoista tehdä virallisempia. Toimintatapoja, jotka voidaan löyhän tulkinnan mukaan nähdä henkilöstön osallistamiseksi, pitäisi kehittää eteenpäin. Tällä hetkellä yrityksen johdon asenne henkilöstön osallistamista kohtaan on hyvä, mikä voi kuitenkin muuttua hetkessä. Mikäli osallistavista toimintatavoista tehdään virallisia, on henkilöstön osallistaminen varmempaa myös johtohenkilöstön vaihduttua tai tiukemman kilpailutilanteen aikaan. Henkilöstöä on helppo ajatella, kun yrityksellä menee hyvin. Henkilöstön osallistamisen pitäisi kuitenkin olla johdonmukaista ja jatkua myös vaikeampina aikoina.

Merkittävin kehityskohta henkilöstön osallistamisessa liittyy koulutukseen. Jo palkkaprojektin aikana järjestettiin henkilöstölle yritystaloustutusta, jotta tulospalkkajärjestelmän ymmärtäminen olisi helpompaa. Uutta koulutusta tultaneen järjestämään myöhemmin keväällä 2007, kun uusi palkkajärjestelmä on otettu käyttöön. Koulutusta tulisi järjestää myös tulevaisuudessa säännöllisesti. Tiedon jakamisella ei ole merkitystä, mikäli henkilöstö ei pysty käsittelemään jaettua informaatiota. Kaksi kertaa vuodessa järjestettävä tiedotustilaisuus on tällä hetkellä enemmänkin muodollisuus kuin tiedon jakamisen foorumi. Tehtaalla on vuosittain suuriakin tuotantoasteen vaihteluja: tällä hetkellä hiljaista aikaa tasoitellaan erilaisilla koulutuksilla ja joustosopimuksen vapailla.

Näiden koulutusten suuntaamista yritystalouteen, ryhmätyötaitoihin sekä kommunikointiin kannattaa harkita vakavasti.

Välittömän työtehtävän ulkopuolisen koulutuksen tarjoaminen on kuitenkin ongelmallista. Koulutuksen järjestäminen on kallista, eikä pelkkä koulutuksen tarjoaminen vielä takaa, että sen tarjonta menee perille. Yrityksen toiminnan ymmärtäminen on kuitenkin perusedellytys laajemman henkilöstön osallistamisen toimivuudelle. Yrityksen johdon päätettäväksi jää, missä määrin koulutusta on järkevää ja taloudellista järjestää. Henkilöstön osallistaminen on kuitenkin sitä hedelmällisempää mitä enemmän henkilöstöllä on tietoa ja kykyä käyttää tietoa.

Tiedon jakaminen on osallistamisen kannalta kriittinen tekijä, mutta vasta sen jälkeen, kun henkilöstö kykenee käsittelemään jaettavaa tietoa. Silloin avoin tiedon jakaminen mahdollistaa luottamuksen rakentamisen ja tuloksekkaan osallistavan suunnittelun. Henkilöstön on helpompi tulla mukaan päätösten tekemiseen, kun sillä on selkeä kuva yrityksen taloudellisesta ja kilpailullisesta tilanteesta sekä parempi kyky käsitellä yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tällöin suunnitteluun osallistuvien työntekijöiden koulutuksessa päästään vähemmällä.

Uuden palkkajärjestelmän suunnittelussa olisi pitänyt panostaa enemmän tiedottamiseen. Ensimmäinen konkreettinen malli uudesta palkkajärjestelmästä esiteltiin työntekijöille heidän kanssa käydyissä keskusteluissa. Palautetta suunnitelmasta oli vaikea saada, koska asia tuli työntekijöille uutena. Vaikka pääluottamusmiehen viikkotiedotteessa kerrottiin projektin edistymisestä, oli henkilöstön vaikea muodostaa projektista kokonaiskuvaa. Toinen keskustelukierros tai yhteinen tiedotustilaisuus olisi varmasti auttanut palautteen saamisessa.

Kankaanpään tehtaan palkkajärjestelmän uudistusprojektissa henkilöstön edustajien valtaa ei määritetty lainkaan. Ajatuksena oli löytää yhteinen konsensus päätettävien asioiden suhteen. Projektissa ei kuitenkaan missään vaiheessa määritelty henkilöstön virallista valtaa uuden palkkajärjestelmän suhteen. Projektiryhmien jäsenillä ja koko henkilöstöllä oli

luonnollisesti mahdollisuus esittää ehdotuksia ja parannuksia, mutta ainakaan virallista veto-oikeutta ei henkilöstöllä ollut. Projektin alussa olisi pitänyt ilmaista selkeästi, onko henkilöstö ainoastaan mukana antamassa ehdotuksia, äänestämässä päätöksistä projektiryhmän tasavertaisena jäsenenä vai onko henkilöstöllä kenties valta peruuttaa viime kädessä koko muutos.

Palkkajärjestelmän uudistuksessa ei henkilöstön motivaation ylläpitoon panostettu. Työryhmän jäsenille ei tarjottu suunnitteluun osallistumisesta erillistä korvausta muuta kuin työajasta. Etenkin työryhmän jäsenien motivaatiota pitäisi pyrkiä pitämään yllä muutenkin kuin vaikuttavuuden tunteella. Varsinkin kun tehokas toiminta työryhmässä vaatisi osallistuvien henkilöiden paneutumista asiaan myös työnajan ulkopuolella.

6 POHDINTAA

Tutkimuksella on muutamia rajoituksia, jotka vaikuttavat tulosten soveltamiseen. Tutkimuksen empiriassa käsiteltiin ainoastaan suunnitteluprojektin alkuosaa. Henkilöstön mukanaolo uudistuksen toteutuksessa saattaa lisääntyä merkittävästi projektin lähetessä loppuaan, joten tämä tutkimus ei anna täydellistä kuvaa henkilöstön osallistamisesta. Osallistamisen onnistuminen on henkilökohtainen tulkintani, joka perustuu aikaisempaan kirjallisuuteen. Muilta projektin jäseniltä kysyttäessä vastaus saattaisi olla toisenlainen. Tutkimuksessa perehdyttiin nimenomaan palkkajärjestelmän uudistukseen, mikä saattaa vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen.

Palkkajärjestelmän uudistus osallistavan suunnittelun kohteena on hyvin monimutkainen. Palkkatekniikka ja palkitsemisen suunnittelu on lähinnä työnantajan edustajien työsarkaa. Henkilöstön osallistaminen työnantajan erityisosaamista vaativiin päätöksiin kohtaa muutamia ongelmia. Näissä asioissa henkilöstön rooli muodostuu erilaiseksi; pääasiassa työntekijöiden edustajien tehtävän on tuoda suunnitteluun henkilöstön näkökulmaa ja ehkäistä suunnittelun kielteisiä vaikutuksia. Työnantajan edustajien ja ulkopuolisten

asiantuntijoiden pääasiallinen tehtävä on etsiä uusia ratkaisuesityksiä, joita arvioidaan ja muotoillaan yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa. Jotta henkilöstön edustajat voisivat lähteä mukaan suunnitteluun samalta linjalta työnantajan edustajien kanssa, pitäisi henkilöstöä tai henkilöstön edustajia kouluttaa varsin paljon ja heille pitäisi jakaa mahdollisesti jopa hyvin arkaluonteista tietoa. Tämän vuoksi työnantajan erityisosaamista vaativissa projekteissa on järkevää hyväksyä lievä työntajavetoisuus sekä henkilöstön edustajien pienempi valta.

Uusi palkkajärjestelmä on aihe, jossa eri osapuolilla on lähtökohtaisesti poikkeavat intressit. Yksittäisen työntekijän kannalta suurempi palkka on parempi, kun taas työnantajaa kiinnostaa etupäässä kustannusten minimointi. Tämä ei ole paras mahdollinen lähtökohta osallistavalle suunnittelulle. Esimerkiksi työpisteen suunnitteluun osallistaminen saattaa kohdata vastaavanlaisia ongelmia, jos työnantaja haluaa lisätä tehokkuutta ja työntekijä työviihtyvyyttä, mutta tavoitteet eivät välttämättä ole niin kaukana toisistaan, eikä työtapana ole välttämättä yhtä arka aihe kuin henkilökohtainen palkka. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että palkkajärjestelmän uudistus tulisi toteuttaa ilman henkilöstön mukanaoloa, vaan, että työnantajan tulee varautua vastaantuleviin ongelmiin paremmin.

Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista selvittää, vaikuttaako suunnittelun kohteena oleva ilmiö osallistumisen onnistumiseen. Vertailevassa tutkimuksessa voitaisiin perehtyä niihin eroihin, joita osallistava suunnittelun vaatimuksissa tapahtuu suunnittelun kohteen vaihtuessa. Myös työntekijöiden kiinnostusta erilaisiin osallistamiseen liittyviin koulutuksiin olisi hyvä kartoittaa. Saattaa olla, että tuotannollisissa tehtävissä toimivia työntekijöitä ei yksinkertaisesti kiinnosta yrityksen taloudellinen tilanne saati sitten yrityksen taloudellisen toiminnan periaatteet. Tämänkaltaisen välinpitämättömyys voi laajempaan ilmiönä romuttaa koko osallistamisen. Osallistamisen toimiminen voi olla myös toimialakohtaista: osallistaminen ei välttämättä toimi teollisuudessa niin hyvin kuin palveluyrityksissä. Näiden perusteiden tutkiminen voisi tuoda uutta tietoa osallistamisesta sekä auttaa toimivan järjestelmän luomisessa.

LÄHTEET

- Beirne, Martin 1999. Managing to Empower? A Healthy Review of Resources and Constraints. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 2. s. 218–225.
- Beirne, Martin 2006. *Empowerment and Innovation*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.
- Beirne, Martin & Ramsay, Harvie 1992. A creative offensive? Participative systems design and the questions of control. Teoksessa Beirne, Martin & Ramsay, Harvie (toim.) *Information technology and workplace democracy*. London: Routledge. s. 92–120.
- Beirne, Martin & Ramsay, Harvie 1992. Manna or monstrous regiment? Technology, control, and democracy in the workplace. Teoksessa Beirne, Martin & Ramsay, Harvie (toim.) *Information technology and workplace democracy*. London: Routledge. s. 1–55.
- Cotton, John L., Froggatt, Kirk L., Jennings, Kenneth R., Lengnick-Hall, Mark L. & Vollrath, David A. 1988. Employee participation: Diverse Forms and Different Outcomes. Teoksessa Whetten, David A. (toim.) *the Academy of Management Review*, vol. 13, No. 1, s. 8–22. Mississippi: Academy of Management.
- Evered, Roger & Louis, Meryl R. 1981. Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: "Inquiry from the Inside" And "Inquiry from the Outside". *Academy of Management Review*, Vol. 6. No. 3, s. 385–395.
- Faerman, Sue R., Hart, David W. & McCaffrey, David P. 2001. The Appeal and Difficulties of Participative Systems. *Organizational Science*, Vol. 6, No. 6. s. 603–627.
- Forth, John & Millward, Neil 2004. High-Involvement Management and Pay in Britain. *Industrial Relations*. Vol 43, No 1. Malden: Blackwell Publishing. s. 98–119.
- Freeman, Richard B. & Kleiner, Morris M. 2000. Who Benefits Most from Employee Involvement: Firms or Workers? *Industrial technology and productivity*, Vol. 90, No. 2. s. 219–223.
- Gage, Trevor 1995. *Making Employee Involvement Work*. Businessdate, Vol. 3, Issue 3. Warringal Publications.
- Harley, Bill 1999. The Myth of Empowerment: work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. Teoksessa *Work, employment and Society* vol. 13, No 1, s. 41–66 Durham: British Sociological Association.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Hoell, Robert C. 2004. How Employee Involvement Affects Union Commitment. *Journal of Labour Research*, Vol 25, No. 2, s. 267–277.
- Honka, Juhani & Ruohotie, Pekka 1999. *Palkitseva ja kannusta johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Huhtanen, Pekka 1994. Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. s.166–182. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyman, Jeff & Mason, Bob 1995. *Managing Employee Involvement and Participation*. London: Sage.
- Juuti, Pauli 1994. Johtamisteoriat ja johtamisjärjestelmien kehittäminen. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. s. 101–116. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kato, Takao & Morishima, Motohiro 2002. The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data. *Industrial Relations*, Vol 41, No. 4, 487–520. Malden: Blackwell Publishing LTd.
- Klein, Janice. A. 1984: Why supervisors resist employee involvement. *Harward business review* Sept./Oct., s. 87–95.
- Lawler, Edward E. III 1987. *High-Involvement Management*. London: Jossey-Bass Publishers.
- Lawler, Edward E. III, Mohrman, Susan Albers & Ledford, Gerald E. Jr. 1995. *Creating high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lindström, Kari 1994. Työyhteisön kehittämisen suunnittelu ja toteutus. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) *Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. s. 29–39. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Martin, John 2001. *Organisational Behaviour – 2nd edition*. London: Thomson Learning.
- Nadler, David A. 1993. Concepts for management of organizational change. Teoksessa Mabey, Christopher ja Mayon-White, Bill (toim.). *Managing Change*, 2nd edition. s. 85–98. Lontoo: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Ramsay, Harvie 1976. Participation: the shop floor view. *British journal of Industrial relations*, Vol 14, No. 2, s.128–141. Blackwell Publishing.
- Työterveyslaitos 1991. OSU – osallistuvaan suunnitteluun. Katsauksia 116. Helsinki: Työterveyslaitos.

Snow, Charles C. & Thomas, James B. 1994. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing. *Journal of Management Studies*. 31:4. s. 457–480.

www.eurofound.eu.int/emire/UNITED%20KINGDOM/WHITLEYISM-EN.html Luettu
7.1.2007

www.finlayson.fi Luettu 18.10.2006

Finlayson oy – Palkkauudistusprojekti – 9.2.2006

PROJEKTISUUNNITELMA

Tausta ja perustelut:

Finlaysonin Kankaanpään tehtaassa tällä hetkellä käytössä oleva urakkapalkkamalli on havaittu liian raskaaksi järjestelmäksi ylläpitää. Tämänhetkinen palkkajärjestelmä on myös liian monimuotoinen – eri toiminnoissa työskenteleville maksetaan palkkaa eri perustein. Urakkamuotoinen palkkio ei myöskään ole paras mahdollinen kannuste konepainotteisella alalla.

Tavoitteet:

Uudistuksen tavoitteena on saada aikaan *oikeudenmukainen, yksinkertainen ja tuottavuutta/laatua parantava* tulospalkkajärjestelmä. Oikeudenmukaisuudella pyritään tasavertaisuuteen kaikkien työntekijöiden kesken: kullekin maksetaan palkkaa tehdyn työn mukaan. Palkkajärjestelmän tulisi kuitenkin pitää mahdollisimman yksinkertaisena, jotta se pysyisi kustannustehokkaana vaihtoehtona eikä kuormittaisi liikaa palkanlaskennan henkilöstöä. Parempaan tuottavuuteen ja laatuun pyritään henkilöstön motivoinnin kautta – tavoitteena luoda järjestelmä, joka motivoi työntekijöitä entistä enemmän sekä omassa tehtävässä että yhteisen tuloksen parantamisessa.

Menetelmät:

Projektista vastaa työryhmä, joka tapaamisissaan suunnittelee vaihtoehtoja nykyiselle palkkajärjestelmälle. Parhaat vaihtoehdot kehitetään pidemmälle työryhmän sisällä ja hyväksytetään projektin seurantaryhmässä. Seurantaryhmän vastuulla on projektin valvonta ja päätöksiensä lopullinen hyväksyntä. Kaikissa vaiheissa pyritään ottamaan koko henkilöstön kanta huomioon ja osallistamaan henkilöstöstä mahdollisimman suuri osa. Henkilöstön mielipiteitä kartoitetaan kyselyiden avulla tarpeen mukaan.

Ositus:

Uuden palkkajärjestelmän suunnittelu tapahtuu neljässä eri osassa: Ensin suunnitellaan palkan henkilökohtaisen osuuden mittarit. Toisessa vaiheessa keskitytään palkan tehtäväkohtaiseen osuuteen ja työn vaativuuden arviointiin. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan tulevan tulospalkkaosuuden mittarit. Viimeisessä vaiheessa palkkaa tarkastellaan kokonaisuutena ja suunnitellaan kunkin palkan osan painoarvoja.

Valmiin järjestelmän koekäytön jälkeen tehdään järjestelmään tarvittaessa muutoksia ja suoritetaan uusi koekäyttö jakso. Uutta järjestelmää kehitetään jatkossa joustavasti sekä henkilöstön että johdon yhteistyöllä.

Resurssit ja vastuut:

Finlaysonin oman henkilöstön lisäksi mukana projektissa on ulkopuolista näkemystä tuomassa yliopisto-opintojensa loppuvaiheessa oleva kauppatieteen opiskelija ja kokemuksensa myötä seurantaryhmässä Kemian liiton edustaja.

Projektin henkilöstö koostuu työryhmästä ja seurantaryhmästä. Työryhmän tehtävänä on työstää kukin projektin osa siihen vaiheeseen, että seurantaryhmä voi sen hyväksyä. Työryhmä koostuu Finlaysonin Kankaanpään tehtaan henkilöstön edustajista, tuotantopäälliköstä ja projektisihteerinä toimivasta opiskelijasta. Seurantaryhmässä on lisäksi Finlaysonin logistiikkapäällikkö ja tarvittaessa Kemian liiton edustaja.

Työryhmä: Jukka Ojala – tuotantopäällikkö

Raija Koskiranta-Pajunen – päaluottamusmies

Marko Lahtinen – kauppat. yo., projektisihteerinä

Regina Ylihonko – työnjohtaja

Kari Lautaoja – henkilöstöä

Elina Vanhatalo – henkilöstöä

Seurantaryhmä:

Kirsi Alanen - logistiikkajohtaja
Jukka Ojala - tuotantopäällikkö
Tapio Paananen - työehtosihteeri, Keminliitto
Raija Koskiranta-Pajunen - pääluottamusmies
Marko Lahtinen - projektisihteeri

Aikataulu:

<i>Päivämäärä</i>	<i>Tapahtuma</i>	<i>Paikka</i>	<i>Vastuuhenkilö(t)</i>
15.2.2006	9.30 Seurantaryhmän 3. tapaaminen	K.pää	Seurantaryhmä
	13.45 Tiedotustilaisuus henkilöstölle	K:pää	Jukka ja Raija
10–11 vko	Yritystaloustaloustutkimus henkilöstölle	K:pää	Raija
31.3.2006	12.30–14.00 Palkkauudistuskysely henkilöstölle	K:pää	Marko
3.4.2006	9.30 Seurantaryhmän tapaaminen	K:pää	Seurantaryhmä
4.4.2006	12.00 Työryhmän 2. tapaaminen	K.pää	Työryhmä
	- henkilökohtainen osuus		
	- kyselyn tulosten läpikäynti		
	- tuleva aikataulu		
kevät/kesä	Henkilökohtainen osuus		Työryhmä
kesä/syksy	Tehtäväkohtainen osuus		Työryhmä
Syksy	Tuloskohtainen osuus		Työryhmä
Syksy	Palkkauudistuksen yhteenveto		Työryhmä

Tiedotus:

Työryhmän jokaisesta palaverista toimitetaan raportti seurantaryhmälle. Projektin alussa pidetään koko henkilöstölle tiedotustilaisuus, jossa kerrotaan projektin tavoitteista ja alustavasta aikataulusta. Projektin edetessä tiedotustilaisuuksia järjestetään tarpeen mukaan ja aina, kun tiedotettavaa asiaa löytyy. Tiedotustilaisuuksien lisäksi henkilöstölle välitetään tietoa työryhmän edustajien välityksellä ja pääluottamusmiehen kautta.

Finlayson Oy - Kankaanpään tehdas Palkkauudistuskysely henkilöstölle**NYKYINEN TILANNE**

Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen palkanmaksuun ja sen perusteisiin (esim urakkapalkka)?

(1=tyytyväinen, 5=tyytymätön)

1 2 3 4 5

Miksi?

Miten tarpeellisenä näet palkkauudistuksen

(1=tärkeä, 5= ei lainkaan tärkeä)

1 2 3 4 5

Miksi?

HENKILÖKOHTAINEN OSUUS

Arvio seuraavat henkilökohtaiseen palkan osuuteen vaikuttavat tekijät

Tuloksellisuus	(1=hyvä mittari, 5=huono mittari)				
Työtulos	1	2	3	4	5
Laatu	1	2	3	4	5
Monitaitoisuus	1	2	3	4	5
Kehityskyky	1	2	3	4	5
Erytisosaaminen	1	2	3	4	5
Vastuullisuus					
Taloudellinen vastuu	1	2	3	4	5
Vastuu toisista ihmisistä	1	2	3	4	5
Säännöllisyys	1	2	3	4	5
Huolellisuus	1	2	3	4	5
Itsenäisyys	1	2	3	4	5
Harkintakyky	1	2	3	4	5
Yhteistyötaito					
Ihmissuhdetaidot	1	2	3	4	5
Joustavuus	1	2	3	4	5
Kommunikointi	1	2	3	4	5
Muut					
Sairauspoissaolot	1	2	3	4	5
Palvelusvuodet	1	2	3	4	5

Oma ehdotus tai kommentteja:

Onko henkilökohtainen osuus palkassa hyvä?

(1 erittäin hyvä, 5 erittäin huono)

1 2 3 4 5

Miksi?

Kuinka suuri henkilökohtaisen osuuden tulisi kokonaispalkasta olla?

alle 5% 5-10% 10-15% 15-20% 20-25% 25-30% yli 30%

TULOSPALKKIO-OSUUS

Arvio seuraavat tulospalkkio-osuuteen vaikuttavat tekijät

(1=hyvä mittari, 5=huono mittari)

Koneiden käyttöaste	1	2	3	4	5
Ajoissa toimitetut tilaukset	1	2	3	4	5
Tuotannon läpimenoaika	1	2	3	4	5
Tuotteen toimitusaika	1	2	3	4	5
Aloitteiden määrä / henkilöstö	1	2	3	4	5
Vaihto-omaisuuden kiertonopeus	1	2	3	4	5
Toteutunut hintataso / arvioitu std.hinta	1	2	3	4	5
Tuotannon määrä / työtunnit	1	2	3	4	5
Myyntikelpoiset tuotteet / kaikki tuotteet	1	2	3	4	5
Onnettomuudet	1	2	3	4	5
Saanto (eli raaka-aineen tehokas käyttö)	1	2	3	4	5
Markkinaosuus	1	2	3	4	5
Toimitusvarmuus	1	2	3	4	5

Oma ehdotus tai kommentteja:

Onko tulospalkkio-osuus palkassa hyvä?

(1 erittäin hyvä, 5 erittäin huono)

1 2 3 4 5

Miksi?

Kuinka suuri tulospalkkio-osuuden tulisi kokonaispalkasta olla?

alle 5% 5-10% 10-15% 15-20% 20-25% 25-30% yli 30%

PALKKAJÄRJESTELMÄN UUDISTUS 2006:

KESKUSTELUKIERROS HENKILÖSTÖN KANSSA

KESKUSTELURUNKO:

1. UUDEN PALKAN KOKONAISUUS

2. TEHTÄVÄKOHTAINEN OSUUS:

- Työnkuvaus
- Vaativuustekijöiden painotus

3. HENKILÖKOHTAINEN OSUUS

- Arviointi
- Pätevyystekijät
- Osuus kiinteästä palkasta

4. TULOSPALKKIO-OSUUS

- Matriisin tunnusluvut
- Painotukset
- Tavoitteet
- Mittariston tasapainotus ajanjaksolla

LIITE 4 - PALKKAJÄRJESTELMÄN ESITTELY

Henkilökohtainen lisä

Henkilökohtainen lisä

- Suuruus: maksimissaan 20 % lisää tehtäväkohtaiseen palkkaan
- Suhteellinen osuus perusteltavissa tehtävien vaativuuden vaikutuksella tehtävässä suoriutumiseen
- Minimissään 3%

Henkilökohtainen lisä

- Pätevyystekijät:
 - Työtuloksen määrä
 - Työtuloksen laatu
 - Monitaitoisuus
 - Joustavuus
- Pätevyystekijöiden konkretisointi
- Pätevyystekijöiden painotus
- [C:\Documents and Settings\lahma.AD\Desktop\Palkitseminen Finlaysonilla\Liitteet\Liite 3 - HeKo-arviointi.xls](#)

Henkilökohtainen lisä

- Työtuloksen määrä:
 - *Vaatii kehitystä (taso 1)* – Työtuloksen määrä ei ole sillä tasolla kuin tehtävän normaali suorittaminen edellyttää.
 - *Vastaa tehtävän vaatimuksia (taso 2)* – Työtuloksen määrä vastaa tehtävän vaatimuksia, mutta ei ylitä niitä.
 - *Ylittää tehtävän vaatimukset (taso 3)* – Työtuloksen määrä on suurempi kuin tehtävän vaativuus edellyttää.
 - *Ylittää selvästi tehtävän vaatimukset (taso 4)* – Työtuloksen määrä on selvästi suurempi kuin tehtävän vaativuus edellyttää.
 - *Ylittää huomattavasti tehtävän vaatimukset (taso 5)* – Työtuloksen määrä on huomattavasti suurempi kuin tehtävän vaativuus edellyttää. Työtuloksen määrä on tuotantolaitoksen parhaimmista – tulos on myös laadukasta.

Henkilökohtainen lisä

- Työtuloksen laatu:
 - *Vaatii kehitystä* – Työtuloksen laatu ei vastaa tehtävän vaatimuksia.
 - *Vastaa tehtävän vaatimuksia* – Työtuloksen laatu vastaa tehtävän vaatimuksia, mutta virheitä esiintyy sallittujen rajojen puitteissa.
 - *Ylittää tehtävän vaatimukset* – Työtuloksen laatu ylittää tehtävän vaatimukset. Virheitä esiintyy vähemmän kuin sallittu määrä.

Henkilökohtainen lisä

- Monitaitoisuus:
 - *Vaatii kehitystä* – Työntekijä osaa sujuvasti vain oman työtehtävänsä.
 - *Vastaa vaatimuksia* – Työntekijä osaa yhteensä 2-3 eri tehtävää tehotasolla 70.
 - *Ylittää vaatimukset* – Työntekijän osaa sujuvasti 4 tai useamman tehtävän tehotasolla 70.

LIITE 4 - PALKKAJÄRJESTELMÄN ESITTELY

Henkilökohtainen lisä

- **Joustavuus:**
 - *Vaatii kehitystä* – Työntekijä keskittyy työssään omaan tehtävään, mutta siirtyy toisiin tehtäviin työnantajan vaatimuksesta.
 - *Vastaa tehtävän vaatimuksia* – Työntekijä on valmis siirtymään toisiin tehtäviin tarvittaessa.
 - *Yliittää tehtävän vaatimukset* – Työntekijä on valmis siirtymään toisiin tehtäviin tarvittaessa. Työntekijä on valmis ajoittamaan vapaataan tehtaan tarpeiden mukaan.

Henkilökohtainen lisä

- Siirtymä vanhasta järjestelmästä uuteen siten, että alussa pääasiassa työtuloksen määrä ratkaiseva => painoarvo huomattava!!!
- Työtuloksen määrä arvioidaan alussa nykyisen KTA:n pohjalta: tällä tavoin saadaan palkat tasattua lähelle nykyistä.
- Perusteltua siten, että KTA on perustunut urakkatahtiin I. työtuloksen määrään
- Arvioinnin palaute: lähtökohtaisesti palaute konkretisoinnin kautta sekä ennen arviointia pidettävällä tiedotustilaisuudelle

Tulospalkkio

Tulospalkkio

- Tuottavuusmatriisi:
 - Tunnusluvut
- Tulospalkkion suuruus ja maksuväli
 - Esim. max 3€ / tehty työtunti
 - Maksuväli joko joka tiliin tai max 2 kertaa vuodessa
- [Palkkajärjestelmän uudistus\Kustannuslaskelmat\Tulospalkkion laskin.xls](#)

Palkan muut osat

Palkan muut osat

- Tasoituslisä
 - Poistuu vuotuisten palkankorotusten kautta
- Muut lisät
 - "Nakkilisä" – perustuu ylimääräisiin tehtäviin, joita ei voi lukea työtehtävän piiriin; lähtökohtaisesti näitä EI KÄYTETÄ!!!
 - Ylityö, vuorotyö jne. lisät normaalisti henkilökohtaisen lisän päälle

LIITE 4 - PALKKAJÄRJESTELMÄN ESITTELY

Uudet työntekijät

Uudet työntekijät

- Lähtöpalkka TES:in 1 tai 2 luokka
- Alkuaika 4 kuukautta, jonka jälkeen maksetaan tehtäväkohtaista aikapalkkaa
- Henkilökohtainen lisä ja tulospalkkio-oikeus alkuajan jälkeisen kahdeksan kuukauden aikana

Työn vaativuuden arviointi

Aikataulu:

- Työnkuvaukset jakoon 11.8.
- Arviointiryhmän ensimmäinen palaveri 16.8.